

El Caso de Estudio: Métodos de Investigación del aprendizaje en el rol de alumno y la toma de decisiones

The Case Study: Research Methods of learning in the role of the student and decision making

Alejandro Díaz Peláez ¹

¹PhD en Administración de la Universidad Católica de Argentina, Investigador del Grupo de Qualipro de Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7582-2760>
Email: alejo.diaz.pelaez@gmail.com

Recepción: 01/05/2021. Aceptación: 05/06/2021. Publicación: 31/07/2022

RESUMEN

Los métodos de enseñanza han cambiado. El método de casos es una metodología activa que busca, a partir de una experiencia real, la exploración simulada por parte del alumno con el fin de desarrollar en él su capacidad para la toma de decisiones. Antes la enseñanza estaba centrada en el profesor, hoy giran alrededor del estudiante y el profesor. Por lo tanto, ambos van a aprender. Para esto, se parte de un concepto o constructo, o teoría que es el objeto de estudio, que se recrea a partir de una experiencia real y que permite la exploración simulada, con el fin de desarrollar, en el alumno, su capacidad para la toma de decisiones. Para esto el estudiante debe realizar investigaciones de índole bibliográfica, a cerca bien sea de información de las variables o de actualizaciones del objeto de estudio, que le permitan conocer más de la realidad de la unidad de análisis.

El objetivo de este trabajo es hacer una revisión conceptual del caso de estudio con fines pedagógicos en el área de la administración. Se muestra desde

la selección del caso, la forma cómo se usa en el salón de clases, como es la participación tanto del docente como del alumno.

Este trabajo realiza aportes importantes para la escritura de Casos de Estudio, da elementos para elección y uso del caso en clase. Por otro lado, hace aportes sobre estrategias para la investigación de Casos de Estudio.

Se concluye que el Caso de Estudio busca crear el conocimiento en los detalles de los eventos que se presenta en el caso y profundiza en conocimiento del concepto en estudio. Esto lo convierte en un método de investigación y al mismo tiempo en una metodología activa que generara en el estudiante el conocimiento del contexto y de las variables involucradas, para que realice su propio aprendizaje y el trabajo cooperativo con sus compañeros.

Palabras Claves: Metodología Activa, Caso de Estudio, Técnicas de Aprendizaje, Método Activo

ABSTRAC

Teaching methods have changed. The case method is an active methodology that seeks, from a real experience, the simulated exploration by the student in order to develop in him his ability to make decisions. Before, teaching was centered on the teacher, today it revolves around the student and the teacher. Therefore, both will learn. For this, it is based on a concept or construct, or theory that is the object of study, which is recreated from a real experience and that allows simulated exploration, in order to develop, in the student, his capacity for decision making. For this, the student must carry out research of a bibliographical nature, about either information on the variables or updates on the object of study, which allow him to learn more about the reality of the unit of analysis.

The objective of this work is to make a conceptual review of the case study for pedagogical purposes in the area of administration. It is shown from the selection of the case, the way it is used in the classroom, as is the

participation of both the teacher and the student.

This work makes important contributions to the writing of Study Cases, it gives elements for choosing and using the case in class. On the other hand, it makes contributions on strategies for the investigation of Case Studies.

It is concluded that the Case Study seeks to create knowledge in the details of the events that are presented in the case and deepens the knowledge of the concept under study. This makes it a research method and at the same time an active methodology that will generate in the student the knowledge of the context and the variables involved, so that they can carry out their own learning and cooperative work with their peers.

Key Word: Active Methodology, Case Study, Learning Techniques, Active Method

INTRODUCCIÓN

Para Morales-Vallejo (2010) la investigación tiene en cuenta los distintos enfoques y tipos de investigación en las Ciencias Sociales, que se distinguen por el modo de obtener la información, es decir las hay de tipo histórico o bibliográfico, de tipo cualitativo, y de carácter cuantitativo.

Es Caso de Estudio se fundamenta en una investigación de tipo histórico o bibliográfico, de ahí se desprende que se realizan alrededor de un tema en particular y que se documenta en una historia o en información del objeto de estudio que puede ser una empresa, un proceso, la estrategia, la logística, el proceso productivo, sus elementos de gobernabilidad, una historia empresarial, una historia de vida, en fin, en un sin número de eventos.

Ahora bien, ¿Qué diferencias existen entre un Caso de Estudio y un Estudio de Caso? Es común la confusión entre ambos términos, por lo que es necesario realizar la aclaración desde

diferentes puntos de vista. Tanto Caso de Estudio como Estudio de Caso son resultado de investigación, sin embargo, hay diferencias en cuanto el uso de los dos. El estudio de caso es un método de investigación científica y el caso de estudio es usado para reforzar un constructo o concepto. Se puede decir que existe conexión entre ambos, pero la distancia epistemológica es evidente en cuanto al propósito. El Caso de Estudio se basa en investigaciones de tipo histórico o bibliográfico, mientras que el Estudio de Caso es un método de investigación científico de tipo cualitativo o cuantitativo y es el resultado de una investigación que se convierte finalmente en un reporte de la investigación.

En el año 1870, el Decano de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard, Christopher Langdell, implementó el Caso de Estudio (el Método de Casos) en la universidad como herramienta y se presuponía que la mejor manera de enseñar leyes era mostrando y analizando los casos en lugar de leer libros de texto. Esta estrategia pedagógica, se extendió, tras veinticinco años, a otras seis Escuelas de Leyes. A partir de 1921, la Harvard

Bussiness School adoptó el método y, tardíamente, en el año 1985 la Harvard Medical School también lo adoptó.

Desde principios del renacimiento el idealismo inspiró a metodólogos de educación a una formación centrada en el tutor o el maestro, la era del magíster dixit y el origen de toda una escuela de formación. Freire (1972), inspirador de la Teoría de la Liberación en el siglo XX, y que denominó la era de la educación Bancaria, argumentó que el maestro transfiere o deposita el conocimiento y luego evalúa qué tanto de ese conocimiento que deposita, se incorpora como aprendizaje en el alumno. Este era un proceso unidireccional: el maestro enseñaba, el alumno aprendía para rendir cuentas.

Por su parte, Montessori (1948) y Dewey (1978), entre muchos educadores, lideraron escuelas pedagógicas que proponían la participación del estudiante en el proceso enseñanza-aprendizaje, y haciendo de la pedagogía una relación de doble vía donde maestro y estudiantes eran partícipes y actores del proceso de aprender.

METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se consultaron diferentes fuentes. Algunos trabajos realizados en Universidades como la Facultad de Administración de los Andes, Universidad de Buenos Aires, el Instituto Tecnológico de Monterrey, el ICESI, la Universidad Politécnica de Madrid, y artículos clave encontrados en Google Académico. También se consultaron textos metodológicos tradicionales sobre caso estudio con el objetivo de tener el fundamento teórico. Para acceder a los documentos e información relevante, se utilizó, principalmente, la base de datos referencial Scopus. Las búsquedas se hicieron en inglés ya que es el idioma en el que se encuentra la mayor cantidad de publicaciones. A continuación, se muestra la ecuación de búsqueda:

TITLE-ABS-KEY (the AND case AND of AND study)

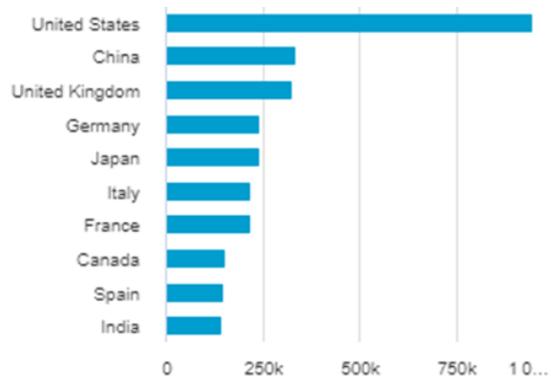


Figura 1. Investigaciones por países
Fuente: El autor

De acuerdo con la revisión, se encontró que el área de conocimiento en la que más se ha utilizado el caso de estudio es la medicina, seguida de ingeniería, ver figura 2.

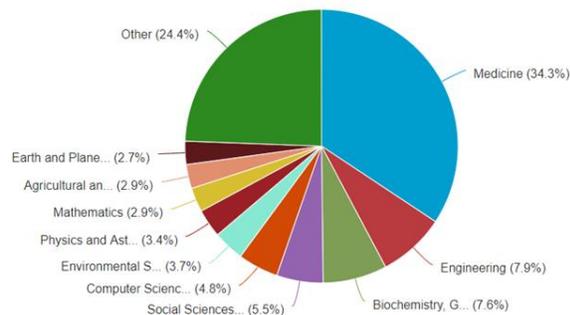


Figura 2. Investigaciones por áreas de conocimiento
Fuente: El autor

Respecto a las organizaciones que han trabajado con mayor profundidad el tema, tal como se mencionó anteriormente, está Harvard Medical School, ver figura 3.

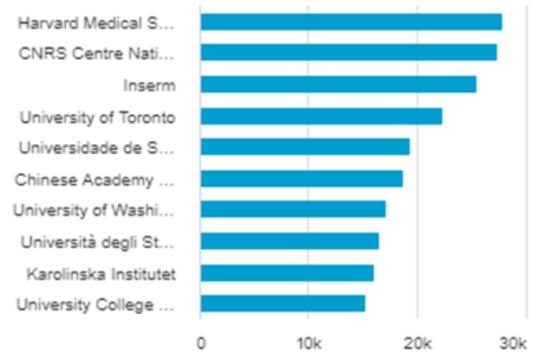


Figura 3. Investigaciones por filiación
Fuente: El autor

Desde 1870 se habla del caso de estudio, no obstante, a partir de 1971 aumentan las publicaciones relacionadas, ver figura 4.

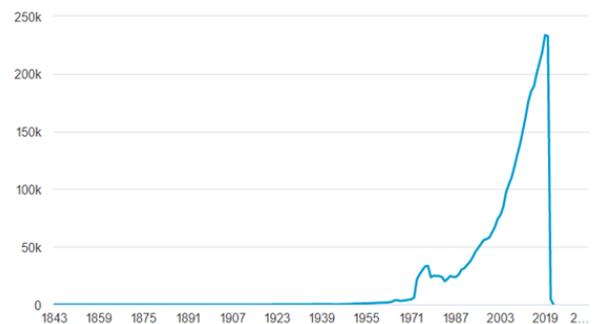


Figura 4. Documentos por año
Fuente: El autor

A partir de las experiencias de los claustros se han diseñado una metodología para la escritura de casos de estudio, para el uso del caso en el aula de clase y otra para realizar la guía del profesor.

FUNDACIÓN TEÓRICA

Desde el punto de vista metodológico parte de la postura de una investigación que se realiza bajo un enfoque es interpretativo, ya que por la naturaleza de la dinámica es subjetivo y no busca generalizar sino explicar un fenómeno que ha ocurrido en un caso particular y por lo tanto no se puede generalizar.

El Estudio de caso tiene la particularidad de generar teorías, “ya que las leyes generales de la ciencia tienen que ver con la causalidad de los fenómenos, y no con las correlaciones empíricas entre variables” (Fong-Reynoso, 2005, Pág. 9). Es útil cuando los orígenes de los fenómenos estudiados son complejos e inciertos ya que es posible profundizar en los procesos (por ejemplo, los históricos, idiosincráticos, ambientales, económicos) que son las causas de los fenómenos.

Para Fong-Reynoso, (2005), “El estudio de casos se centra en la construcción de explicaciones mientras que los métodos cuantitativos lo hacen en la representatividad de sus muestras y

en el nivel de confiabilidad de sus resultados”. (Pág. 9).

Los orígenes conceptuales del caso como una metodología activa del aprendizaje, supone que el aprendizaje debe estar centrado en el estudiante. Es un proceso en el cual el profesor es un actor, es un facilitador de ese proceso de aprender.

Para el Instituto Tecnológico de Monterrey – ITEMS

La técnica de estudio de casos consiste precisamente en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen y a partir de esto como estrategia o técnica de aprendizaje se pretende entrenar a los alumnos en la generación de soluciones [...] un caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa”.

Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid (2008) el Método de Caso es una técnica donde se supone que estudiante debe a partir de un caso concreto para comprender, conocer y analizar el

contexto y las variables que intervienen en el caso sobre un problema real y específico, para a partir de este caso realizar una investigación sobre el contexto y las variables que intervienen con el fin de que el estudiante adquiriera la capacidad de tomar decisiones. En algunas ocasiones el docente puede solicitar la actualización del caso con el fin de una mejor comprensión de los conceptos y variables.

Para Asopa y Beve (2001) es método que se fundamenta en la participación cooperativa y en el diálogo para llegar a consensos de los estudiantes sobre una situación real para la toma de decisiones conjuntas. Es útil porque confronta al estudiante con la realidad al desarrollar la visión de conjunto, la comunicación ágil y efectiva y el liderazgo, que lo capacita para la comunicación asertiva, el procesamiento de la información racional y objetiva y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, (Correa, 2002). Este trabajo lo entrena en el trabajo colaborativo y en la toma de decisiones en equipo, porque lo lleva a un proceso de dialogo al contrastar sus conclusiones con las conclusiones de otros, al

expresar sus propias sugerencias, a generar de alternativas de solución, con lo que desarrolla la habilidad creativa, la capacidad de innovación.

El caso, entonces, es el medio que lleva a los alumnos y al profesor al estudio cuidadoso de los hechos o situaciones de la vida real, para que razonen académicamente en las situaciones confusas que deben “ser desmontadas y vueltas a armar para la expresión de actitudes y modos de pensar que se exponen en el aula” Wassermann (1999, pág. 5)

INTERPRETACIÓN

Ackoff (1993), afirma que el arte de resolver problemas con la incorporación de las miradas de la filosofía y del pensamiento científico es una materia que se ha desarrollado a lo largo de la vida. Plantea que la resolución de problemas tiene un alto componente de creatividad que alumnos y docentes despliegan. A partir del estudio y discusión de problemas reales, propone el desarrollo de la creatividad y “la diversión” de abordarlos en el marco

del proceso de enseñanza-aprendizaje. El Método de Casos es una metodología activa que propone situaciones y problemas que inducen al estudiante a generar competencias de análisis para la presentación de alternativas de solución y generar una discusión interactiva.

Ackoff (1993), también sugiere que el diseño del caso como ejemplo idealizado de la realidad, hace posible que se consideren problemas que actúan recíprocamente con una orientación prospectiva, y su consideración conjunta (problemas interrelacionados) hace que surjan alternativas de solución mucho más ricas que si se los considera individualmente. Si bien plantea el diseño participativo en la resolución de los problemas (con los involucrados), en el caso específico del uso de casos con fines pedagógicos, los alumnos y los docentes pueden actuar como socios del Caso en Estudio.

EVALUACIÓN CRÍTICA

Los Casos de Estudio describen condiciones externas e internas a cerca del objeto de estudio, y a partir de esto se generan las preguntas concernientes a las implicaciones de cambio en dichas condiciones. Normalmente, la

información relacionada con el caso se refiere a hechos consumados que puede consistir en opiniones, juicios o creencias para lo cual es necesario recurrir a investigaciones bibliográficas sobre el tema particular y que comúnmente se muestra con un ejemplo de una situación en una empresa en particular. Esta situación hace que los Caso de Estudio adquieran una dinámica propia, es decir, están ligados al objeto de estudio. Cuando las condiciones cambian, es necesario realizar una actualización del caso.

Los casos de estudio describen condiciones externas e internas acerca del objeto de estudio (constructo), y a partir de esto se generan las preguntas concernientes a las implicaciones de cambio en dichas condiciones. Normalmente, la información relacionada con el caso se refiere a hechos consumados que pueden consistir en opiniones, juicios o creencias, para lo cual es necesario recurrir a investigaciones bibliográficas sobre el tema particular y que se muestra con un ejemplo de una situación o empresa en particular. Esta situación hace que los estudios de caso adquieran una dinámica propia, es decir, están ligados al objeto

de estudio. Cada vez que las condiciones cambian, pueden ser objeto de una actualización.

CONTRIBUCIÓN DEL AUTOR

Para la escritura de un caso, es necesario tener en cuenta los siguientes factores: el conocimiento por parte del docente de este método de generación de aprendizaje y su uso en clase; el conocimiento de un eje problemático (de la organización o del sector bajo estudio) a fin de poder armar el caso; y, tener en claro el objetivo del análisis, tanto sustantivo como metodológico y pedagógico, así como el momento/etapa del aprendizaje/currículo en que se usará en el caso. Debe recordarse, que en un caso de estudio se realiza una presentación de un evento histórico el que previo a la clase será estudiado y analizado por el grupo de estudiantes a los cuales les ha asignado el caso. Este deberá ser discutido y analizado. Se debe recordar que siempre del docente será un facilitador y orientador de este proceso.

La escogencia de caso parte de un bienestar personal del docente, pues

debe existir interés en el tema, ya sea porque le produce curiosidad investigar algo al respecto, tiene total acceso a la información de las partes involucradas, o cree que puede ser pedagógicamente útil para sus estudiantes. En segundo lugar, escribir un caso es una actividad investigativa; como en todo proceso de investigación, comienza de modo exploratorio, evaluando la viabilidad del desarrollo del diagnóstico que dará lugar a la redacción de caso.

Se parte del mundo de las ideas (lo que se conoce del caso), y se avanza hacia la realidad empírica observable. En su ya clásico trabajo, Goode & Hatt (1979), sostienen que el examen de casos es una forma de organizar datos sociales, de modo que se conserve el carácter unitario del objeto social que se está estudiando. En este punto, aparece uno de los problemas habituales que se enfrentan al plantear un caso, y es el establecimiento de sus límites, dado que estos no son inherentes ni intrínsecos al caso, sino que son establecidos por el analista; es decir, el docente que lo formula.

En cuanto a la realización del Diagnóstico de Caso, se deberá tomar

una decisión sobre la amplitud de los datos en la medida que la redacción del caso implica la reunión de una variedad de datos, que además serán de distintos niveles (fuentes diversas) y por un período de tiempo determinado que dé cuenta o no de una situación puntual en el análisis o de un proceso.

A continuación, se presenta la Tabla 2 la estrategia inductiva propuesta para la Investigación de Casos, que se adapta a la construcción de éstos con fines pedagógicos (Eisenhart, 1989; Faseo, Pascual & Suárez, 2004):

ACCIÓN	DESARROLLO
1. Comenzar:	Definir las preguntas de investigación que interroguen al caso y orienten sobre lo que interesa mostrar. La formulación de preguntas que interroguen la realidad del caso dará alguna pista de los alcances.
2. Selección del caso:	A partir de criterios teóricos, en la medida en que el caso sería similar a tantos otros, o en lo que respecta a fines pedagógicos en función de los objetivos del proceso de enseñanza.
3. Objetivos de la formulación del caso:	Cuáles son los alcances de lo que se desea conocer del caso. En este punto, se delimita la profundidad de análisis del caso, así se podrá, por ejemplo, explorar (identificar componentes), describir (especificar sus componentes), correlacionar (establecer relaciones entre los componentes) o explicar (identificar las causas que producen los efectos) algunos aspectos del caso.
4. Revisión de los antecedentes:	En tal caso, los existentes sobre el estudio de casos similares que sirvan para abordar el seleccionado. Por ejemplo: ¿Cuáles son los autores que analizaron casos similares y desde qué perspectiva lo hicieron?, ¿Desde qué teorías se están abordando el caso?, ¿Cuáles son los conceptos relevantes que deben explicitarse a fin de dar cuenta de la temática que se intenta abordar? Y ¿Cómo definir estos conceptos relevantes?
5. Aspectos metodológicos relacionados con el caso:	Definición de la unidad de análisis (del caso en estudio) y de los aspectos relevantes que se analizarán (variables/ejes temáticos relevantes).
6. Determinación y elaboración de los instrumentos/fuentes de recolección de datos:	Múltiples fuentes de datos, triangulación de fuentes, datos cualitativos y cuantitativos; protocolos de entrevista/cuestionarios por escrito según corresponda; archivos, escritos sobre el caso analizado, entre otros.

7. Recolección y análisis de los datos:	A partir de la comparación constante con el objetivo, identificar similitudes y diferencias en los datos obtenidos y chequear su validez y confiabilidad.
8. Enunciación de hipótesis	En tal caso, hipótesis tentativas que den cuenta del “funcionamiento” del caso.
9. Comparación del caso con antecedentes similares.	
10. Redacción final del caso.	

Tabla 2. Propuesta de Estrategia Inductiva para la investigación de casos.

Fuente: elaboración propia.

Para escribir un caso se debe tener en cuenta las recomendaciones de la Universidad ICESI –Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda- (2011), que utiliza el método de escritura de caso como opción de trabajo de grado de las especializaciones y a través de un blog institucional , presenta la recopilación de entrevistas a los estudiantes. En el presente trabajo, sea ha extractado las principales experiencias que los estudiantes han tenido al escribir un caso, y que se enuncian a continuación:

1. Se debe identificar el problema, el motivo que lo origino, las causas y sus consecuencias.
2. En el análisis se debe considerar el origen que llevo a tomar las decisiones que llevaron a la situación actual.

3. Se debe realizar un análisis para toma de decisiones donde se consideren las alternativas que existen

4. A esta altura el estudiante debe lograr una mentalidad cuestionadora pero también tranquila para aprender a controlarse en las relaciones interpersonales.

5. Para el desarrollo del caso se recomienda realizar un proceso de planeación y programación para lo cual deberá dedicar tiempo. Partir de una tormenta de ideas será una buena opción y a partir de esta actividad se deberá identificar la idea más oportuna para examinarla al detalle y profundizar en las situaciones del problema.

6. Un mapa mental permitirá elegir las alternativas para no caminar siempre por caminos ya andados. Identificar los

paradigmas romper siempre será un buen camino y a partir de ellos identificar el problema, realizar un buen diagnóstico, buscar alternativas y proponer una solución ayudará a resolver el caso.

7. Cuando se realiza un caso es muy importante contar con el consentimiento informado de la empresa, persona, institución, en fin, de la unidad de análisis, de lo contrario es recomendable el cambio de los nombres, lugares, fechas, etc., para mantener la confidencial de la información. Al cambiar los nombres, fechas o lugares no se pierde la validez de caso, puesto que han sido realizados sobre hechos reales. Es normal que cuando no se cambian no se cambian los datos los responsables de la unidad de análisis quieran ver el texto antes de autorizar su uso, de esta forma se eliminara una fuente de conflictos.

8. Cada tema tiene sus condiciones y requerimientos propios, no es posible generalizar sobre la investigación de casos, excepto enfatizar que se trata de recoger la más variada y contradictoria información posible. Tampoco se trata solamente de describir lo que ocurrió, interesa, además, resaltar lo que pudo hacerse, las opciones que había

disponibles, lo que pudo pasar. Se requiere comunicar a los lectores la sensación de que las situaciones no están dadas para que se acostumbren a buscar opciones nuevas y diferentes, para que desarrollen una actitud creativa y vayan más allá del pensamiento convencional.

9. Para escribir un caso es útil tener un mapa conceptual o mapa mental con el fin de tener esquema de los contenidos que se van a desarrollar. El mapa permite organizar los datos y de darle magnitud a la información que se considera pertinente para el caso.

USO DEL CASO EN CLASE

El Estudio de Caso, es una de las metodologías utilizadas en la investigación y una de las más útiles desde el punto de vista aplicado, pues permite a los estudiantes tanto simular sus experiencias de forma sistemática como entenderlas y discutirlos, lo que, sin duda, contribuye con el acercamiento entre la teoría y la práctica.

La otra forma de usar el Método de Caso es aquel en que se plantean

problemas que generen la discusión o el análisis en su aplicación. Este tipo de casos está diseñado para que el estudiante reflexione frente a la práctica; lo que se busca con este tipo de casos, es que el alumno se cuestione con la realidad, es decir, que a partir de una

información simule la experiencia y se confronte con lo que va a encontrar en la vida real.

Fases del uso del caso – enseñanza/aprendizaje. El uso del Caso está determinado por nueve fases que se relacionan gráficamente en la figura 1:



Figura 1. Fases del uso de Caso.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, se desarrollan a continuación uno a uno los componentes del ciclo:

Fase 1: ¿Cómo participa el Profesor en el uso del caso?

Según Ogliastri (1998), el Profesor debe realizar la planeación del curso y prepararse para el uso de casos siguiendo los siguientes criterios:

- a) Planea el tema.
- b) Define los objetivos pedagógicos del tema: conceptuales y actitudinales.
- c) Define una metodología a usar, en este asunto, la Metodología de Casos.
- d) Escoge el caso de acuerdo con tema que se va a trabajar en clase.
- e) Hace entrega del caso con quince días de anticipación a la reunión donde se analizará.

Una de las tareas principales que debe realizar el profesor es el de la elección del caso para la clase buscando que exista concordancia entre las ideas del caso y el argumento de la clase. El

caso debe dejar la puerta abierta a la investigación y profundización del caso y del tema de clase por parte del estudiante que aporte información al caso. Un caso es un punto de partida en el estudio de un tema y debe generar la necesidad de conocer más acerca del caso y del tema. (Wassermann, 1999).

Con esto se busca que el estudiante realice un proceso investigativo y de aprendizaje relacionando los conocimientos teóricos con los prácticos. Esto le permitirá observar la realidad en su totalidad al analizar una situación real y tomar decisiones sobre ella, a trabajar cooperativamente y vincular el proceso formativo al entorno laboral real mediante el análisis de situaciones reales o simuladas, (Moriña, s. f.)

Fase 2: ¿Cómo participa el Estudiante en el uso del caso?

Serna (2010), propone unas fases o etapas en la formulación y puesta en práctica de casos por parte del estudiante, quien debe leer el caso en su totalidad, subrayando o haciendo notas marginales sobre los hechos más importantes; esto, le llevará a obtener un conocimiento general del caso. Es una

primera aproximación, por lo cual examina cuidadosamente, todos los informes, identifica los factores claves y analiza las estrategias. Luego, debe realizar las investigaciones que considere convenientes para completar el material; de esta manera, tendrá más elementos de análisis y buscará planes alternativos.

El estudiante siempre deberá identificar el problema que presenta el caso, la naturaleza del negocio, la visión, la misión y de los valores de la empresa. Unos elementos que no deben faltar para el análisis del caso en administración son las siguientes:

Identificar las etapas estratégicas del desarrollo del sector industrial o empresarial.

- a) Principales características de la organización y del entorno en que se desenvuelve la empresa o el sector.
- b) Investigar la posición competitiva de la empresa y del sector, de sus competidores o los productos sustitutos.

- c) Es muy importante considerar las ventajas comparativas y competitivas.
- d) El análisis de los factores que contribuyen al éxito de la empresa o del sector.
- e) Identificar las estrategias previas y actuales de la empresa o del sector para estudiar el problema real que enfrentan los directivos de la empresa objeto de estudiado.

Después de despejar estas incógnitas, se puede organizar y comenzar el análisis del caso, de forma que permita luego una clara y productiva participación en clase. 

Fase 3: Revisión y Análisis del Caso

La revisión y el análisis conllevan a leer el caso nuevamente en su totalidad, revisando lo subrayando y las notas marginales sobre los hechos más importantes; el objetivo es tener ahora un conocimiento general de la industria, de la empresa y de la situación que presenta el caso. También, deben analizarse las preguntas guías que aparecen al final de cada uno de ellos. Se deben examinar los anexos, puesto que ilustran

organigramas, estados financieros, procesos productivos, comportamientos del mercado, situación de los productos y características de los recursos humanos; algunos de ellos, contienen información sobre el entorno y la competencia. Es posible que en el caso se tengan que incluir anexos donde proporcione información o estadísticas del mercado o del sector; estos siempre tienen un propósito que no debe desconocerse.

En este instante, ya se pueden preparar los informes: los análisis financieros, organizacionales, de mercados, de producción, de recursos humanos, y de negociaciones, entre otros, que se consideren necesarios. Es importante utilizar los índices financieros, análisis de portafolio, cuadros de clasificación de los recursos humanos, etc. No sobra hacer comparaciones para lo cual se puede recolectar información política, económica, social y tecnológica actualizada; asimismo, se debe incluir información sobre la competencia. Como parte de la preparación, es pertinente, además de útil, identificar los síntomas del problema, los problemas resueltos, y las limitaciones desde el punto de vista gerencial.

Una herramienta que siempre se debe utilizar, es la Matriz DOFA – Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. Es necesario, evidenciar las fortalezas y debilidades de la empresa o sector industrial. Identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del entorno de estas.

Fase 4: Formular y Proponer las Estrategias

Después de despejar estas preguntas, el estudiante debe organizar, formular y proponer las estrategias para el caso. Siempre se deben identificar las áreas donde existen las dificultades clave y prioritarias, con el fin de analizar las causas de cada uno de ellos. Esto permite desarrollar una serie lógica de alternativas de evaluación, solución, o intervención acorde con las áreas o dificultades prioritarias. De esta manera, se evalúa cada una de las alternativas teniendo en cuenta las características de la empresa y del entorno donde se desenvuelve; siempre, se deben realizar recomendaciones con base en la información que ofrece el caso, en la investigación adelantada y en el análisis realizado.

A partir de lo anterior, se debe formular y proponer las estrategias como también los planes de evaluación e intervención actualizados. Una observación para tener presente es que nunca debe decir “Me falta, o no tengo información suficiente”; pues la importancia en la solución del caso está en identificar las áreas y problemas clave que presenta el caso para analizar las causas de cada uno de ellos. Adicionalmente, deben emplearse todo tipo de herramientas, tanto financieras, como administrativas o económicas que considere necesarias. Es conveniente desarrollar una serie de alternativas acorde con los problemas críticos de cada situación tanto del entorno interno como del externo de la unidad de análisis objeto de estudio, así como de su competencia si fuera necesario.

Para cada posibilidad, se deben identificar las dificultades que puedan entorpecer la ejecución, también, se deben marcar las derivaciones económicas de cada alternativa. Cabe señalar, que muchos gerentes tienen que tomar decisiones con menos información de la que el caso dispone; sin embargo, para la época actual, la era de la

información, ésta resulta ser una excusa inaceptable.

Fase 5: Formulación de alternativas

Enumerar las recomendaciones en un orden que identifique sus prioridades y señalar las que son a corto plazo y las que deben realizarse a mediano o largo plazo, es una forma clara que le permitirá al alumno presentar sus propuestas. Deberá demostrar cómo las soluciones resolverán cada uno de los problemas, por lo tanto, pero también deberá exponer la forma de ejecutar cada estrategia y prevenir las posibles resistencias a las mismas.

Fase 6: Presentación escrita

Para el análisis del caso se sugiere realizar un mapa conceptual para la discusión en el aula de clase. El mapa conceptual servirá de guía en el momento de ir a escribir el caso; es muy importante partir de los estudios realizados previamente, y debe asegurarse de no repetir elementos que ya fueron considerados. Si se va a realizar una exposición del caso se recomienda presentar los elementos del caso, el examen de cada una de las

variables objeto de estudio y a partir de dicho examen el planteamiento de las tácticas como de las estrategias que se proponen. La relevancia, está en la reflexión del caso como objetivo de aprendizaje; en tal sentido, el documento escrito debe ser muy analítico y conciso.

De otro lado, se debe apoyar la presentación con anexos y su respectivo análisis, donde se reafirme el estudio presentado; esto, es parte fundamental del ejercicio de simulación. El documento, debe basarse en la identificación de las áreas problema y alternativas de solución propuestas; debe expresar con lógica y claridad, los casos de acción escogidos, y, se sugiere, cuidar tanto el contenido y como las estrategias. En cuanto a la gramática y la presentación de este, son aspectos fundamentales del ejercicio; en esto, hay que tener un cuidado muy especial, pues en la vida gerencial tanto la metodología como el estilo de presentación de informes, desempeñan un importante papel.

Fase 7: Presentación al grupo

Cada uno de los participantes en el análisis, debe estar preparado para compartir con el grupo sus ideas y

propuestas de soluciones referentes a la situación presentada; asimismo, en conjunto, exponer las estrategias para el manejo del caso. La presentación a los compañeros y a su docente del análisis del caso debe realizarse en la fecha propuesta por el docente. Normalmente, se aplica la metodología del Seminario Alemán o Investigativo, para esto, no se debe olvidar ningún elemento, el estudiante debe escuchar, aceptar y analizar las críticas a sus propuestas, y también debe participar en la búsqueda de un acuerdo sobre las estrategias y recomendaciones.

Fase 8: Cierre del Caso

Al concluir este proceso, el estudiante está listo para participar en clase, espacio donde el estudiante presentará sus ideas y escuchará las de los demás; consecuente con el proceso, aceptará y analizará las críticas a sus propuestas, participará en la búsqueda de acuerdos sobre las estrategias y hará parte de las conclusiones. El objetivo es que haga suyo el aprendizaje colectivo, integrándose al análisis del caso, que reflexione y haga un balance de lo aprendido en la sesión, ya que éste es el aprendizaje verdadero.

Fase 9: Retroalimentación:

El análisis en clase debe retroalimentar el escrito presentado. El estudiante lee el trabajo realizado y le agregará cuánto ha aprendido en el estudio grupal. Así, se consolidará el aprendizaje.

CONCLUSIONES

El Caso de Estudio no busca crear el conocimiento a través de la acumulación de casos sino en el detalle de los eventos que se presenta en el caso en particular. De otro lado, a veces es posible encontrar varios casos que permiten la comparación de conceptos para relacionar o mostrar la diferencias en los eventos. Se profundiza en conocimiento del concepto mas no en la repetición de los eventos.

En este sentido, es un método de investigación por que genera conocimiento del contexto y de las variables involucradas, por también se convierte en una herramienta pedagógica ya que permite mostrar y recrear conceptos. Es una metodología activa al generar en el estudiante su propio

involucramiento en el aprendizaje y conocimiento del contexto y de las variables involucradas, la necesidad de realizar el trabajo cooperativo con sus compañeros, y en el diálogo para llegar a consensos, una expectativa que por si misma permite la difusión del conocimiento.

El caso solo no es suficiente, un listado de preguntas claves que le exijan al estudiante a evaluar los conceptos más importantes, las variables involucradas y problemas relacionados con el caso, con el objetivo de llevar al alumno a la comprensión del tema y exijan el análisis de los datos con el fin de proponer soluciones.

Por último, la presentación o exposición de temas confusos y complejos es más fácil abordarlos cuando se involucra o se hace parte al alumno de su propio abordaje para lograr el conocimiento ya que son más fácilmente comprendidos y analizados.

BIBLIOGRAFÍA

- Asopa, B. y Beye, G. (2001). The case method.
<http://www.fao.org/docrep/W7500E/w7500e0b.htm>
- Ackoff, R. (1993). El arte de resolver problemas: Las fábulas de Ackoff. México: Limusa.
- Correa, O. M. (2002). El Método de Casos. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Dewey, J. (1978). Democracia y educación. Buenos Aires: Losada
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Vol. 14 (4): 532-550.
- Fassio, A., Pascual, L. & Suárez, F. (2004). Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional. Cap.2. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Freire, Paulo. (1972). Cultural action for freedom Penguin education. Harmondsworth: Penguin.
- Fong, C. (2005). El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar. Conference: Asociación Europea de dirección y economía de la empresa Aedem internacional. XIV. DOI: 10.13140/2.1.4347.5527
- Goode, W. J., & Hatt. P. K. (1979). Métodos de investigación social. México: Trillas, p. 404.
- Icesi. Método del Caso: Testimonios para la escritura de Casos. <http://www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso>
- Instituto Tecnológico de Monterrey. (s. f.). El estudio de casos como técnica didáctica. <http://cursosls.sistema.itesm.mx/Home.nsf/>.
- Montessori, M. (1948). Ideas generales sobre mi método. Editorial Losada, Buenos Aires.
- Morales-Vallejo, P. (2010). Planteamientos generales sobre

investigación en educación y psicología. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Moriña, A. (s.f.). El método de casos y la elaboración de un proyecto profesional. Sevilla: Dpto. Didáctica y Organización Educativa, Universidad de Sevilla.

Naumes, W. & Naumes M. (1999). The Instructor's Manual: The Art & Craft of Case Writing. London: SAGE Publications. Cap. 5

Ogliastri, E. (1998). El método de casos. Cali: Serie cartillas para el docente ICESI. Publicaciones del CREA. p. 5.

Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores. pp. 77-82.

Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid. (2008). El Método del Caso. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid

Stake, R- (1995). Investigación con Estudios de Caso. Madrid: Ediciones Morata, S. L.

Wassermann S. (1999). El estudio de casos como método de enseñanza. Buenos Aires: Amorrortu. p. 2.