

Caso de estudio: Una nota preliminar sobre el método de caso

Mucho sobre el estudio de la administración de negocios es alcanzado a través del estudio de casos, un método elegido por su efectividad. El propósito de esta nota es ayudarte a que aprendas cómo tratar estos casos ¹.

¿Qué es un caso?

Esta nota usó el término "caso" para referirse a la descripción escrita de una situación real a la que, por ejemplo, un gerente debe enfrentarse. Comúnmente, los casos implican la toma de decisiones, un problema a resolver o un asunto a tratar. Aunque en algunos casos los autores puedan tener nombres, lugares o algún otro hecho disfrazado por demanda de las organizaciones involucradas, la mayoría de los casos que encontrarás son situaciones reales que ha enfrentado gente real. El objetivo de cada caso es dejarte en un punto cercano al que el individuo en el caso se enfrentó, debes tomar una decisión.

En cada caso se espera que quien toma la decisión determine qué problemas y oportunidades existieron para así analizar la situación, generar y evaluar alternativas en el rumbo de la acción y recomendar e implementar un plan de acción. Con la excepción de que no tendrás una oportunidad real de implementar un plan de acción y ver los resultados, se espera que pases por el mismo proceso.

A medida que lidian con problemas, quienes tomen las decisiones se enfrentarán a un número común de frustraciones: escasez de información correcta en la cual se basen las decisiones, falta de tiempo para tomar las decisiones, incertidumbre sobre cómo resultarán los planes y ausencia en las oportunidades para reducir esta incertidumbre a un costo razonable. Experimentarás estas mismas frustraciones porque los casos intentarán darte la misma información, presiones de tiempo y demás que la persona encargada de las decisiones tendría. En resumen, se simulará la experiencia en la toma de decisiones.

¹ Para un mayor detalle en el proceso de aprendizaje con casos ver: Mauette-Leenders, L., Erskine, J. y Leenders, M. (2007). *Learning with Cases*, 4a ed., Londres, Richard Ivey School of Business.

Sin embargo, los casos simplifican la tarea: alguien ya ha recolectado y acomodado la información disponible por ti y la ha presentado en un paquete razonablemente ordenado. En la vida real, quien toma la decisión también se enfrenta a la tarea de recolectar información que pueda ser relevante para la toma de decisiones.

El método de caso

El método de caso no es un acercamiento único, sino que consta de múltiples variaciones. Sin embargo, el tema general es aprender a hacerlo en lugar de sólo escuchar. Las sesiones de clase no son conferencias, sino discusiones que enfatizan el desarrollo de habilidades al resolver problemas y tomar decisiones. En un típico caso de discusión, todas las personas dentro de la sala trabajan hacia una solución de un problema en particular que es presentado. Como consecuencia, los estudiantes van a interactuar con los demás así como con el instructor. Consecuentemente, el papel del estudiante es participar y contribuir -escucha activamente y conversa con otros en la clase-. El papel del instructor no es dar una lección al grupo, sino guiar la discusión al sondear, preguntar y agregar alguna contribución.

Los casos pueden usarse en distintas formas. Probablemente se te pedirá lidiar con ellos en una o en todas las siguientes maneras:

- a. Una preparación individual para una discusión de clase, seguida por
- b. Un pequeño grupo de discusión preparándose para una discusión en clase, seguida por
- c. Una discusión de clase
- d. Un reporte escrito o una presentación dentro de la clase sobre un caso
- e. Una examinación escrita de tu habilidad para el manejo del caso

Cada uno de los métodos es diferente en algo y requerirá algunas variaciones en su acercamiento. También, tu instructor, sin duda, tendrá sus propios comentarios para agregar a la observación general sobre el acercamiento de los casos.

Preparación individual para la clase

Los casos pueden ser complicados y controversiales. En realidad, estos son problemas sin estructura.

¡Cuidado!, el proceso para la preparación de los casos puede ser engañoso. Algunos estudiantes creen estar por encima de la situación sin siquiera trabajar en ello. Casualmente, ellos leen sobre los casos una o dos veces, anotan algunas ideas, van a clase y escuchan la discusión. En cuanto aparecen esos puntos, ellos piensan: "ya he pasado por eso" o "hubiera llegado a la misma conclusión si hubiera buscado un poco más de información". Sin embargo, cuando ellos mismos deben realizar un caso para una examinación, reporte o presentación, se encuentran en serios problemas. Estos estudiantes pasan la mayor parte de su tiempo en el examen intentando aprender a trabajar en el caso, más que abordar los problemas del caso sobre los que se está haciendo la prueba. Esta situación no resulta sorprendente ya que este es el primer caso que estos estudiantes intentan realizar de principio a fin. Su posición es similar a la de aquel que entrena viendo a otros practicar por varios meses y luego entra a una carrera de 100 metros en una pista oficial.

Para ayudarte con algunas estructuras, tu instructor podría asignarte preguntas específicas relacionadas a medida que trabajas en el caso. Debes considerar dichas preguntas asignadas como medios para ayudarte a iniciar tu caso y no verlos como los límites de tu preparación. Cuando tu instructor no te asigne preguntas, es tu deber desarrollar la estructura. En clase, tu instructor esperará que estés listo para tomar una decisión respaldada sobre lo que harías como la persona que toma las decisiones en este caso. Por consiguiente, debería considerar cada caso como un desafío a tus habilidades para:

1. Definir un problema
2. Clasificar información relevante e irrelevante
3. Separar los hechos de las opiniones
4. Interpretar y analizar la información
5. Llegar a una decisión razonada y un plan de acción
6. Comunicar tus pensamientos de forma clara y persuasiva a otros durante las discusiones de clase.

Los casos sirven para comunicar una gran cantidad de información descriptiva sobre una amplia variedad de instituciones y prácticas de negocio. Muchos casos son lo suficientemente complejos para absorber todo el tiempo de preparación que tienes, ¡y un poco más! Por lo tanto, es extremadamente importante que desarrolles habilidades para usar de forma eficiente tu tiempo de preparación.

Mucho de tu tiempo de preparación debe usarse para analizar e interpretar información. En efecto, el caso presenta hechos y opiniones. Tu trabajo es

familiarizarte con estos hechos y opiniones, así como saber cómo relacionarlos con la decisión. Los siguientes pasos te ayudarán a preparar tu caso individual:

1. Lee el caso una vez de forma rápida para obtener un panorama.
2. Echa un vistazo a cualquier exhibición del caso para saber qué tipo de información se encuentra disponible.
3. Encuentra quién es la persona que toma las decisiones (este será tu papel); con frecuencia ésta se encuentra en los primeros párrafos y al final del caso. Investiga cuáles son sus aparentes preocupaciones, problemas o asuntos inmediatos; por qué han aumentado estas preocupaciones; y cuándo debe tomarse la decisión.
4. Lee el caso de nuevo, de forma más cuidadosa. En esta ocasión señala la información clave, haz tus notas al margen y escribe las ideas a medida que se te ocurren. En esta etapa intenta familiarizarte profundamente con la información del caso. Después de hacer esto, estarás listo para comenzar tu análisis.
5. Intenta responder, al menos, las siguientes preguntas:
 - a. ¿En qué negocio se encuentra la organización? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Qué oportunidades y amenazas existen? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué deben hacer bien para satisfacer al cliente? ¿Cómo es que lo sabes?
 - b. ¿Cuál es la decisión a tomar, el problema a resolver o la situación a manejar?
 - c. ¿Cómo es que lo sabes, cuál es tu evidencia? (Permite que la información del caso te guíe, la mayoría de los casos tienen datos suficientes para que "resuelvas" los problemas y es improbable que contengan grandes cantidades de datos irrelevantes.)
 - d. ¿Qué datos son relevantes y claves para encontrar una solución? ¿Son síntomas? ¿Causas? ¿Cuál es tu evaluación cuantitativa y cualitativa de las fortalezas y debilidades de la organización?
 - e. ¿Qué significan los datos para el problema? Aquí aprenderás a analizar, preguntar y responder a muchas preguntas.
 - f. ¿Cuáles son los criterios de decisión?
 - g. ¿Cuáles son las alternativas? ¿Son relevantes ante los problemas en cuestión? Aunque usualmente es poco sabio ignorar las soluciones obvias, muchos instructores aprecian las soluciones que resultan creativas, siempre que sean sensatas y estén fundadas en información razonable.

- h. ¿Cuál es tu evaluación de las alternativas en vista de los criterios de decisión? ¿Cuáles son los pros y contras de cada uno? ¿Qué alternativas o combinación de alternativas elegirías? ¿Por qué?
- i. ¿Cuál es tu plan de acción? Delimita tu plan respondiendo a las preguntas ¿quién?, ¿cuándo?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cómo?
- j. ¿Qué resultado esperas? ¿Por qué?

Preparación de clase para un pequeño grupo

En caso de ser posible, antes de la clase debes discutir de manera informal tu preparación de cada caso con algunos de tus compañeros. Muchos estudiantes encuentran dichas sesiones de estudio grupal como la parte más provechosa del aprendizaje en el método de caso. Una buena sesión grupal es una experiencia de intercambio en la cual descubres ideas que hayas pasado de largo o que no tuvieran el suficiente peso para ti. Tus colegas también se beneficiarán de tu aportación.

La efectividad de un pequeño grupo de discusión puede incrementarse sustancialmente si tú y otro miembro del grupo se apegan a los siguientes lineamientos:

1. Cada estudiante debe asistir a la reunión grupal con un conocimiento amplio de cualquier lectura asignada y análisis del caso. La sesión del grupo no es el sitio para comenzar las preparaciones de un caso.
2. Se espera que cada miembro del grupo participe de manera activa en la discusión, es un excelente sitio para revisar tu análisis antes de entrar a la clase.
3. No es necesario que exista un líder de grupo. Todos los miembros del equipo son responsables de tomar sus propias decisiones basándose en lo que se dice además de su propio análisis de caso.
4. Tampoco es necesario tener un secretario de registros. Los miembros del grupo son responsables de tomar sus propias notas. Es importante reconocer una buena idea cuando se escucha.
5. Normalmente no se necesita un consenso. No se tiene por qué estar de acuerdo con otra persona.
6. Si es importante para ti, trabaja en clarificar desacuerdos individuales después de la discusión grupal, especialmente si sólo una o dos personas están involucradas.

7. Establezcan un tiempo límite y apéguese a éste. Una discusión grupal efectiva del caso puede tomar menos de 30 minutos y debido a su carga de trabajo, 30 minutos será el tiempo adecuado en la mayoría de los casos.

Recuerden, un grupo puede ser sólo de dos personas. Si no pueden reunirse en un lugar, hablen con sus compañeros por teléfono para revisar su análisis de caso respectivamente. Así tendrás más confianza, te sentirás mejor sobre tu propia preparación y es probable que contribuyas más a la discusión de clase.

Discusión de clase

Los casos son complejos y no existen respuestas completamente ciertas o falsas. Por consiguiente, el grupo de gerentes que aborda los tipos de problemas representados en los casos casi siempre expresan diferentes opiniones sobre cómo interpretar la información y qué acciones podrían y deberían ser tomadas. Ellos ven el mundo de una forma diferente, y esta diversidad es una de las razones por la cual la administración debe ser estudiada. Ustedes deberían esperar algo similar: durante la discusión de un caso, sus compañeros expresarán diferentes puntos de vista. La esencia del método de caso es el proceso de poner a un lado los diferentes puntos de vista, defender la posición individual y escuchar de forma activa a los demás para entender y criticar de manera constructiva el punto de vista de los otros. En raras ocasiones saldrán del salón con su posición o perspectiva intactas, después de discutir un caso; si esto es así, el asistir a la clase habrá sido sin duda una pérdida de tiempo.

Sin embargo, a pesar del interés de todos los miembros de la clase en resolver los problemas del caso e independiente de la guía del instructor, en ocasiones la discusión de clase parecerá repetitiva y desorganizada. Esto no puede evitarse y es algo natural, especialmente durante las etapas tempranas del curso. Con el tiempo desarrollarán como grupo sus habilidades grupales de toma de decisión, las discusiones del caso se volverán más ordenadas, efectivas, eficientes, enriquecedoras y satisfactorias para todos.

La necesidad de ser un comunicador hábil aumenta repetidamente en la administración. El método de caso presenta una oportunidad ideal para practicar las habilidades de comunicación, tanto conversar como escuchar. Algunas personas evitan hablar en clase, ya que encuentran difícil y amenazante hablar dentro de un grupo, aun cuando deberían darse cuenta de que al permanecer en silencio no obtienen el valor total de la experiencia. Si tú eres uno de estos individuos, la única manera de superar este problema es aventurarse y comenzar. Haz un hábito el participar de forma regular en clase. No esperes hasta tener una presentación importante para hablar por un largo periodo de tiempo.

Puedes agregar una pieza clave de información o preguntar algo con algunas oraciones, esta puede ser la mejor forma para comenzar a participar de manera activa. Tu instructor y tus compañeros apoyarán tus esfuerzos. Recuerda que el salón de clase es el lugar en el que puedes aprender más de los errores de los demás que de las soluciones. El precio de cometer un error en clase es muy pequeño comparado al que existe en una situación real. Otras personas tienen una habilidad para escuchar muy poco desarrollada. Algunos individuos no escuchan: sólo esperan su turno para hablar. El método de caso depende de la disposición de una doble interacción por parte de los estudiantes. Sin ese ingrediente esencial, los casos se vuelven interesantes historias más que oportunidades para desarrollar la habilidad de hacer o discutir en favor o en contra de la decisión administrativa.

No es de extrañarse que los estudiantes estén interesados en averiguar lo que en verdad ocurrió en un caso o lo que el instructor haría. En raras ocasiones se te proporcionará esta información. El aprendizaje viene del proceso y hábito de la toma de decisiones, no sólo de revisar lo que otros decidieron hacer.

Después de clase

Después de la clase toma algunos minutos para evaluar tu preparación y compárala con lo que ocurrió en clase. ¿Estuviste en el juego o en la banca? ¿Tomaste suficiente tiempo para prepararte? ¿Tu sesión grupal resultó efectiva? ¿Cómo puedes hacerlo mejor la siguiente vez? ¿Qué lecciones generales aprendiste? Por ejemplo: a pesar de que quizá no te interese recordar cómo se segmenta el mercado de zapatos deportivos, quizás quieras recordar cómo se segmenta un mercado.

Evaluación de desempeño

En una típica discusión de clase sobre un caso, lo que específicamente se hace no sólo depende del trabajo hecho por los estudiantes -la preparación que hicieron, quién participó de forma activa en la discusión, qué tan bien relacionó la gente sus comentarios con discusiones anteriores-, sino también en los objetivos pedagógicos y el desempeño del instructor como moderador y líder de discusión. Los instructores ven los cursos de casos como secuencias de problemas que progresivamente fomentan el desarrollo de las habilidades de la toma de decisiones. Con este horizonte temporal más largo, los instructores encuentran recomendable enfatizar una técnica analítica específica en ocasiones, en otras la identificación de problemas de estrés y así sucesivamente. Así que es posible que varias sesiones parezcan incompletas, que desbalancen el desarrollo de un análisis de caso y un plan de acción.

Aunque esto pueda frustrarte, ten fe en que tu instructor intenta desarrollar tus habilidades sobre uno o más términos.

¿Cómo evalúan los instructores el desempeño? La respuesta, por supuesto, varía de un instructor a otro. Sin embargo, hay algunos factores en común. Sobre todo, los instructores desarrollan tu habilidad para demostrar que puedes pensar de forma lógica y consistente al ser capaz de:

1. Identificar, priorizar y lidiar con situaciones y problemas.
2. Juzgar la calidad y relevancia de la información -hecho, opinión, rumores, mentiras- y demás.
3. Hacer y determinar suposiciones necesarias.
4. Relacionar la información a las situaciones, problemas y decisiones del caso.
5. Resolver información conflictiva.
6. Analizar al preguntar y responder las preguntas correctas y utilizando apropiadamente herramientas analíticas.
7. Determinar y clasificar apropiadamente los criterios para la toma de decisiones.
8. Generar y evaluar alternativas a las vías de acción.
9. Tomar una decisión (adoptar una postura) y defenderla con argumentos persuasivos, ordenados y convincentes. Desarrollar un plan de acción suficientemente detallado mostrando conciencia de que podría ocurrir.
10. Construir argumentos en otros estudiantes para llevar la discusión hacia una conclusión coherente en lugar de crear puntos sin relación o repetir algo que alguien ya mencionó.
11. Generalizar: en conferencias tradicionales, los instructores esperan que los estudiantes tomen la lección general de la conferencia y aplicarla a diferentes problemas; los instructores del método de caso esperan que los estudiantes vayan de la lección específica de un caso a lecciones más generales.

Además de evaluar el desempeño diario en clase, la mayoría de los instructores proporcionarán algunas oportunidades para un completo y balanceado tratamiento de los casos. Algunas veces los instructores permiten un tiempo adicional de preparación y piden la presentación oral de un caso a un individuo o grupo.

En ocasiones los instructores requieren que los estudiantes preparen un reporte escrito sobre cómo habrían manejado una situación en particular y sus razones. Es frecuente que los cursos de método de caso tengan casos en forma de exámenes: a los estudiantes se les proporciona un caso y se les pide analizar y concluir una recomendación apropiada. Los instructores esperan que los reportes, presentaciones y exámenes contengan argumentos completos y balanceados para un particular plan de acción. Normalmente, tales ejercicios no están destinados a formar un diario de cómo un estudiante o grupo observó un caso o que reescriban una versión del caso. Un reporte, presentación o examen debe ser una exposición coherente y concisa de qué hacer y por qué -por lo general comienza donde la mayoría de los alumnos dejó su preparación regular individual hacia una clase de caso-. Piensa en un reporte, presentación o examen como una versión organizada y completa (y quizás reescrita) de tus notas en tu clase regular.

Encontrarás que tu audiencia -instructor, ejecutivo de negocios o quién sea- tiene ideas particulares sobre cómo debería organizarse un reporte, una presentación o un examen. Intenta encontrar todo lo que puedas sobre las expectativas del formato antes de embarcarte en tu tarea. Podrías utilizar los siguientes lineamientos generales:

1. Resumen ejecutivo (se escribe al finalizar todo el proceso, pero aparece al inicio)
2. Declaración del problema, oportunidad y objetivos
3. Análisis de la situación
4. Identificación y evaluación de alternativas
5. Decisión, plan de acción e implementación

Observaciones

Los profesores de caso están menos interesados en los problemas relativamente sencillos que se encuentran normalmente al final de los capítulos, en la mayoría de los textos, que en los problemas no estructurados, más típicos de las situaciones reales ejemplificadas con casos. La clave para lidiar con un problema no estructurado es aprender a hacer las preguntas correctas. Irónicamente, resolver una pregunta es más fácil que formularla, porque las preguntas hacen que uno enfoque el pensamiento. Es como encontrar tu camino a la naturaleza. Casi todos pueden encontrar un camino que seguir; la habilidad clave es saber qué camino tomar.

Al igual que muchas generaciones de estudiantes de negocios, es probable que encuentres el estudio de casos como una forma muy gratificante de aprendizaje. ¡Buena suerte con ello!

Referencias

- Castro, C. (s.f.). El método de casos como estrategia de enseñanza-aprendizaje. *Consultoría Estratégica en Educación*. http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/Agrop007_13/documentos/El_metodo_de_casos_como_estrategia_de_ensenanza.pdf
- Correa, J. (2002). El método del caso como estrategia didáctica para la formación de administradores de empresas. *Semestre económico*, 5(10), 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5248650>
- Mauette-Leenders, L., Erskine, J. y Leenders, M. (2007). *Learning with Cases*, 4a ed., Londres, Richard Ivey School of Business.