

Metodología	METODO DE CASOS
Definición:	<p>El método del caso es la descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado. El caso se propone a un grupo-clase para que individual y colectivamente lo sometan al análisis y a la toma de decisiones. Al utilizar el método del caso se pretende que los alumnos estudien la situación, definan los problemas, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que habría que emprender, contrasten ideas, las defiendan y las reelaboren con nuevas aportaciones. La situación puede presentarse mediante un material escrito, filmado, dibujado, con soporte informático o audiovisual. Generalmente plantea problemas divergentes (no tiene una única solución).</p>
Utilidad:	<p>OBJETIVOS DE LA TÉCNICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar futuros profesionales capaces de encontrar para cada problema particular la solución experta, personal y adaptada al contexto social, humano y jurídico dado. • Trabajar desde un enfoque profesional los problemas de un dominio determinado. El enfoque profesional parte de un problema real, con sus elementos de confusión, a veces contradictorios, tal como en la realidad se dan y se pide una descripción profesional, teóricamente bien fundada, comparar la situación concreta presentada con el modelo teórico, identificar las peculiaridades del caso, proponer estrategias de solución del caso, aplicar y evaluar los resultados. • Es útil para crear contextos de aprendizaje que faciliten la construcción social del conocimiento y favorezcan la verbalización, explicitación, el contraste y la reelaboración de las ideas y de los conocimientos. <p>VENTAJAS. Facilita y refuerza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comprensión de los problemas divergentes y la adopción de soluciones mediante la reflexión y el consenso. • La retención de la información y el conocimiento adquirido al discutir y practicar acerca de los conceptos utilizados • El aprendizaje significativo, ya que el alumno usa conocimientos previos para el análisis del problema y la propuesta de soluciones facilitando la generación de los conceptos usados. • El desarrollo de diversos estilos de aprendizaje. • El aprendizaje en grupo y el trabajo en equipo • La resolución de problemas genera conocimientos y promueve la creatividad • Desarrollar habilidades comunicativas: capacidad de explicar, interrogar y de responder; uso de un lenguaje especializado, socializarse, atender y comprender a los otros, interacción con otros estudiantes son una buena preparación para los aspectos humanos de la gestión. • Desarrollar habilidades específicas (comprensión lectora, valoración de la información, uso de informaciones y de conocimientos de expertos, roles, toma y argumentación de decisiones, previsión de consecuencias, expresión escrita y oral... • Mejorar la autoestima y la seguridad en si mismo, autoconocimiento y el conocimiento de los otros, la autonomía para el aprendizaje ... • Aumenta la motivación del alumnado por el tema de estudio al confrontarle con situaciones relativas al ejercicio de la profesión. Las situaciones de aula son más motivadores y dinámicas ya que faciliten una mejor asimilación de los conocimientos (ambiente de intercambio, diálogo, más responsabilidades). • Incrementa la flexibilidad del alumnado, que se hace consciente de que, respecto de la mayoría de situaciones, puede haber más de una solución que tenga probabilidades de éxito. <p>INCONVENIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El autor es quien recoge los datos a los que se refiere el caso, por lo que la formación debe de ser complementada con la investigación o recogida de datos por parte de los alumnos (a través de las actividades de seguimiento) • Las soluciones a los problemas que se plantean durante el estudio del caso, no se llevan generalmente a la práctica. Por lo tanto, el método no sustituye la formación práctica, que debe facilitarse complementariamente (aplicando las conclusiones a situaciones reales) • Los alumnos tienen que poseer ciertos conocimientos sobre el tema y no suelen estar acostumbrados al proceso de reflexión sobre problemas en grupo, elaboración de propuestas de solución y su defensa en público y una asignatura semestral no proporcionan suficiente tiempo para desarrollar esta cultura. • Las aulas no suelen estar preparadas para el trabajo en pequeños grupos y los grupos grandes incrementan la dificultad de forma exponencial. • Requiere una preparación acertada del material. • Habilidad en la dinamización de los grupos.

<p>Proceso de Elaboración:</p>	<p>1) Precisar la finalidad que se persigue, los objetivos.</p> <p>2) Preparar el material y redactar el caso, considerar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el material que se entrega al alumno puede ser más o menos extenso y adoptar diversas formas según las finalidades perseguidas y la modalidad adoptada: puede incluir el relato de una situación y documentación diversa (gráficos, actas, legislación u otras). • La situación presentada tiene que ser real, o bien posible, lógica y admisible. • es conveniente centrarse en una sola cuestión o problema y presentar una sola situación. • Se han de presentar los diversos componentes: <ul style="list-style-type: none"> - los hechos claves y centrales para la comprensión del caso (en coherencia con la modalidad escogida) - los personajes (estatus, expectativas, motivaciones..) y el contexto • la redacción tiene que ser fluida clara, con estilo periodístico-narrativo; presentado en pasado; contemplando el punto de vista de los lectores, es decir adaptado a los conocimientos, intereses y habilidades cognitivas del alumnado; sin anotaciones tendenciosas del autor. <p>3) Elaborar las preguntas es un aspecto clave, ¿qué está pasando?, ¿cuál es el problema?, ¿Por qué se plantea? ¿Intereses de protagonistas? ¿acciones a emprender?. Es decir, preparar preguntas que, por su formulación, obligan a los alumnos a una reflexión inteligente sobre los problemas que plantea el caso, aplicando los conocimientos que poseen y nunca solicitando una respuesta específica basada en recordar información.</p>
<p>Proceso de Uso:</p>	<p>1. Preparación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura individual del caso, análisis, búsqueda de información suplementaria, redacción de unas notas de apoyo para la discusión en subgrupo, etc. • Elaborar individualmente un diagnóstico y plan de acción en condiciones de defenderlo ante una audiencia crítica. <p>Organizar grupos de 3 a 5 alumnos y cada grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discutir el caso. Contrastar impresiones y refuerzan o redefinen sus posturas personales • Examinar las cuestiones planteadas • Debatir sobre las posibles respuestas <p>2. Interrogatorio sobre el caso</p> <p>Discusión con toda la clase:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debate general conducido por el profesor • Análisis del caso conjuntamente. • Adopción de una solución por consenso. • Síntesis de las aportaciones realizadas <p>3. Actividades de seguimiento:</p> <p>El caso debe generar interés por saber, y el interrogatorio debe incrementarla. Al finalizar, si hay suficiente motivación se pueden proponer lecturas o indagaciones que incrementen el conocimiento sobre el tema.</p>
<p>Recursos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aula y grupo pequeño. • Preparar el caso, guía de análisis y lecturas pertinentes al mismo • Pizarra u otros recursos que permitan resumir y clarificar las aportaciones

<p>Variantes</p>	<p>A) Al gestionar los grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> • CON GRUPOS IDÉNTICOS (Se forman los grupos, el profesor presenta el caso y el plan de trabajo. Cada grupo analiza el caso, hace un inventario de problemas y plantea soluciones. Luego hay una puesta en común y un debate) • INTERVALOS DE SÍNTESIS (El alumno dispone de un itinerario bien definido de tareas; los grupos trabajan una de las fases y una vez terminada se exponen las conclusiones. El profesor hace una síntesis y se pasa a la fase siguiente) • TALLERES COMPLEMENTARIOS (Se plantea el caso, los grupos analizan los diversos aspectos, se hace una puesta en común para inventariar las cuestiones que hay que analizar. Se reagrupan los alumnos según intereses. Cada grupo estudiará un aspecto en profundidad) • TÉCNICA PHILLIPS 66 (Cada grupo de 6 personas discuten una cuestión durante 6 minutos. Los informes de cada grupo se presentan al resto) <p>B) Diferentes niveles de estructuración del caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ABIERTO (El alumno solo recibe una información general. Cada grupo dispone de un tiempo determinado para elaborar una lista de las informaciones complementarias que necesita. Cada grupo trabaja con el material recibido y en una puesta en común final se confrontan los resultados según la información recibida y utilizada) • ICEBERG (Se da poca información y hay que deducirla o buscar la información adicional) • EN SERIE (La información se va proporcionando gradualmente, por ej. con el seguimiento de una situación a la prensa) <p>C) Diferentes temáticas a tratar con el caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DE VALORES (para comprender la diversa valoración que cada uno tiene de personas o acontecimientos. Estos casos ayudan a sensibilizar a los participantes en este tema) • INCIDENTE (se refiere a conflictos de relación humana. El incidente redactado supone un contexto, unas condiciones e implica al que lo estudia en una pregunta: "si tuviera que resolver este conflicto, ¿qué haría?". El fin es lanzar a los participantes a una búsqueda activa de informaciones complementarias, que permitan esclarecer los procesos individuales de la decisión) • SOLUCIÓN RAZONADA Se diferencia del incidente en que aquí no existe información complementaria. El grupo cuenta con los datos del caso y deberá concentrar su esfuerzo en conciliar las soluciones diversas. Lo que se pretende es entrenar al grupo para encontrar la solución más razonable. • TEMÁTICO Se trata de la fórmula más libre al concepto estricto de caso. Se plantea una historia, pero lo que interesa no es tanto la historia sino el tema sobre el que versa esa historia. No interesa tanto que el grupo busque soluciones concretas a la situación planteada sino simplemente dialogar sobre un contenido específico.
<p>Bibliografía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El estudio de casos como método de enseñanza. Selma Wassermann. Amorrortu editores. 1994 • El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica. John I. Reynolds. IMPIVA 1990. • Abell, D. (1997) What makes a good case? ECCHO Autumn-Fall, 4-7. • Erskine, J., Leenders, M. & Mauffette-Leenders, L. (1998) Teaching with Cases, London, Ontario: Ivey Publishing. • Farmoohand, A. (1999) Distinctive case development at University of Hong Kong. ECCHO Autumn/Fall, 15-16. • Harrington, H., Quinn-Leering, K. & Hodson, L. (1996) Written case analyses and critical reflection. Teaching and Teacher Education 12, 25-37. • Heath, J. (1997) Teaching and Writing Case Studies, Bedford: ECCH/Cranfield. • Martínez, A. y Musitu, G. (1995): El estudio de casos para profesionales de la acción social. Madrid. Narcea, S.A. de ediciones • Mauffette-Leenders, L., Erskine, J. & Leenders, M. (1997) Learning with cases, London, Ontario: Ivey Publishing. • Ogliastri, E. (1998): El método de casos. Serie cartillas para el docente ICESI. Publicaciones del CREA. Cali, Colombia

Ejemplo

Caso: Empresa de Cesar Valiente.

Cesar es Ingeniero Industrial. Es el hermano mayor de una familia numerosa procedente de la serranía de Cuenca. Después de varios años de ejercer su profesión en dos empresas de Madrid, decidió iniciar un nuevo negocio de asesoría laboral y fiscal en su pueblo para las empresas de la región. Desde su infancia había mantenido el contacto con su pueblo, tanto en la época de estudiante, como después, estando ya en el ejercicio de su actividad profesional. A su esposa Carmen, le gusta la naturaleza y siempre está dispuesta a pasar el tiempo libre en la casa familiar. Por otra parte, los tres hijos de este matrimonio siempre disfrutaban de los días que pasan en este entorno. La región, con un potencial maderero muy importante, ha visto crecer en las últimas décadas muchas empresas de transformación, distribución y servicios alrededor de esta riqueza natural. Se trata de empresas familiares en muchos casos con un tamaño relativamente pequeño. Una explotación de la madera consciente y controlada permite pensar en una actividad útil y duradera.

Desde que inició sus estudios sus amigos y conocidos involucrados en esta actividad industrial de toda la región le comentaban sus ideas y planes con la intención de obtener la opinión de quien consideraban una persona preparada. A Cesar le gustaba poder prestar ayuda a sus paisanos. Su conocimiento tanto de la empresa como de la cultura de la gente de esa región junto con el cariño que siente por su tierra, le permitía aportar ideas y sugerencias que en muchas ocasiones eran aplicadas con éxito.

Todo ello le hizo pensar hace ya diez años en la posibilidad de crear una empresa de asesoría laboral y fiscal en su pueblo que diera servicio a la región y a él y su familia establecerse en el pueblo. El negocio progresa y cuenta actualmente con un pequeño grupo del que forman parte una abogada y un economista que le ayudan eficazmente.

Desde hace unos años, ha comenzado a detectar un interés y preocupación creciente por parte de los empresarios de la región por todos los temas relacionados con la competitividad y la calidad de los productos. En efecto, siendo los principales clientes de las empresas de la región los grandes distribuidores, estos han mantenido siempre una presión hacia la mejora de la calidad de los productos y en paralelo con una necesaria reducción de los precios. Las mejoras tecnológicas incorporadas a los procesos de producción han permitido responder a este reto, pero desde hace unos años, y a pesar de la fuerte demanda, las dificultades para mantener la rentabilidad son cada vez mayores en las empresas de la región.

Esta situación le ha hecho pensar a Cesar en la posibilidad de ampliar el ámbito de la actividad de su empresa e incorporar actividades de consultoría en el campo de la calidad. Se trata de un área que no conoce en profundidad, pero es consciente de que en los grandes centros de actividad tiene un crecimiento importante. Por otro lado está convencido de que la respuesta al reto que tienen las empresas con las que trabaja está precisamente en la incorporación de sistemas y modelos de gestión modernos y actuales. Sin embargo conoce también perfectamente que la percepción que éstos tienen de las normas ISO 9000 o los sistemas de calidad total son negativos o cuando menos escépticos de la aplicabilidad a sus empresas. Piensan que esas son cosas de las grandes empresas y que en su entorno no tiene muchas ventajas y sí muchos riesgos de gastar tiempo y dinero en algo poco útil. Mientras sus clientes no manifiesten una exigencia más concreta están, en definitiva, a la espera de acontecimientos.

Conocedor de estas dificultades y disponiendo de poco tiempo para abordar esta oportunidad, Cesar ha decidido pedirle a Ana, su hija mayor y estudiante de la UPV, que le realice un estudio sobre la viabilidad de esta nueva línea de negocio en su empresa. Como parámetros básicos estima que un 1% de la facturación del sector, que es de 180 M€/año, podría ser una cifra razonable de negocio potencial en cinco años para esta actividad. Esta línea de trabajo requeriría nuevo espacio de oficinas cuyo alquiler mensual está aproximadamente a 10 €/m² y mes, mientras que el precio de nueva construcción costaría 3000 €/m², sin incluir el terreno que cuesta 1000 €/m².

Desde el punto de vista de su empresa esta nueva línea de negocio abriría una vía de promoción para algunas de las personas que ya llevan trabajando tiempo con él y que han demostrado capacidad para realizar trabajos de consultoría. Sin embargo, consciente de las diferencias entre las tareas que realizan actualmente y las futuras, piensa que serán necesarios esfuerzos encaminados a la formación.

Cada grupo de trabajo responderá razonada y ordenadamente a las preguntas de los siguientes ejercicios:

Ejercicio 1:

1. Analizar si el estudio solicitado por Cesar a su hija se trata o no de un proyecto.
2. Respecto a la definición de un proyecto empresarial y para este caso, que elementos están bien definidos y cuales lo están poco o escasamente?
3. Identificar las partes interesadas en éste posible proyecto.
4. Que acciones debería de tomar Ana para definir bien el proyecto?

Ejercicio 2:

1. Establecer en una tabla la lista de las posibles necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas.
2. Identificar aquellas que pueden no ser concurrentes y proponer formas de resolver los posibles conflictos.
3. Realizar un análisis DAFO del caso.

Ejercicio 3:

1. En un documento Word y en forma de tabla planificar las tareas a realizar, indicando la estimación de costes, plazos y quien debería o podría realizarlo.
2. Hacer una evaluación de los ahorros generados y una propuesta de reparto, exponiendo los criterios.

Ejercicio 4:

1. Empleando Project 2000 generar un fichero, con el mismo nombre que el fichero Word, con la planificación de las tareas, plazos y costes.
2. En el fichero Word se realizará, para completar el trabajo, un resumen de lo que el grupo considera que han sido los aprendizajes más importantes del caso.

Nota: Caso elaborado por Ernesto de los Reyes. Profesor de la FADE de la UPV.