

Análisis de elaboración e implementación del método del caso en el ámbito de la educación superior

Julia M. Núñez-Tabales, Fernando J. Fuentes-García, Guzmán A. Muñoz-Fernández y Sandra M. Sánchez-Cañizares

RESUMEN

El presente trabajo se centra en el método del caso aplicado al ámbito universitario, en concreto a estudiantes de disciplinas relacionadas con la empresa. En primer lugar se efectúa una revisión de las principales aportaciones conceptuales a esta metodología desde sus orígenes en la escuela de negocios de Harvard. Los autores de esta investigación defienden la utilización de casos basados en empresas reales mediante la elaboración propia de los mismos, describiéndose el proceso de desarrollo de un caso de empresa, susceptible de utilización posterior en el aula, para ello es imprescindible observar las recomendaciones efectuadas por The World Association for Case Method Research and Application (WACRA), así como una serie de aspectos fruto de la experiencia de los autores. Seguidamente se exponen las fases en las que tiene lugar la implementación del caso para después resaltar las reflexiones finales en relación con lo anterior.

Palabras clave: métodos de aprendizaje, administración de empresas, educación superior, competencias.

Julia M. Núñez-Tabales

jnt@uco.es

Española. Doctora por la Universidad de Córdoba, España. Profesora en el Área de Organización de Empresas, Universidad de Córdoba. Temas de investigación: mercado inmobiliario, turismo, responsabilidad social corporativa, internacionalización, nuevas metodologías de enseñanza superior.

Fernando J. Fuentes-García

fernando.fuentes@uco.es

Español. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba, España. Profesor Titular del Área de Organización de Empresas, Universidad de Córdoba. Temas de investigación: internacionalización, dirección estratégica, empresas agroalimentarias, responsabilidad social corporativa, nuevas metodologías de enseñanza superior.

Guzmán A. Muñoz-Fernández

guzman.munoz@uco.es

Español. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba, España. Profesor en el Área de Organización de Empresas, Universidad de Córdoba. Temas de investigación: vivienda, turismo, internacionalización, nuevas metodologías de enseñanza superior.

Sandra M. Sánchez-Cañizares

sandra.sanchez@uco.es

Española. Doctora en Ciencias Empresariales, Universidad de Córdoba, España. Profesora en el Área de Organización de Empresas, Universidad de Córdoba. Temas de investigación: turismo, comportamiento organizativo, internacionalización, nuevas metodologías de enseñanza superior.



Análise de elaboração e implantação do método do caso no âmbito do ensino superior

RESUMO

O presente trabalho se centra no método do caso aplicado ao âmbito universitário, especificamente a estudantes de disciplinas relacionadas com a empresa. Em primeiro lugar, efetua-se uma revisão das principais contribuições conceituais para esta metodologia, a partir das suas origens na escola de negócios de Harvard. Os autores desta pesquisa defendem a utilização de casos baseados em empresas reais mediante a elaboração própria dos mesmos, descrevendo-se o processo de desenvolvimento de um caso de empresa, suscetível de utilização posterior na aula. Para isso, é imprescindível observar as recomendações feitas por The World Association for Case Method Research and Application (WACRA), bem como uma série de aspectos resultantes da experiência dos autores. Seguidamente, são expostas as fases nas que acontece a implantação do caso para sublinhar depois as reflexões finais em relação com o anterior.

Palavras chave: métodos de aprendizagem, administração de empresas, ensino superior, competências.

Analysis of the preparation and implementation of the case method in higher education

ABSTRACT

This work focuses on the case method applied to universities, in particular to students of business-related disciplines. At first a review is made of the core conceptual contributions of said methodology from its origins at Harvard business school. The authors of this research defend the use of real company cases describing the development of a company case susceptible to its later use in the classroom. To this end it is indispensable to observe the recommendations of The World Association for Case Method Research and Application (WACRA), as well as a series of aspects, which are the fruits of the authors experience. Next the stages of the case implementation are explained followed by final reflections.

Key words: learning methods, business administration, higher education, competencies.

Recepción: 06/11/13. **Aprobación:** 18/02/15.

Introducción

Los partidarios de la utilización del método del caso en la enseñanza-aprendizaje del alumno universitario vinculado a disciplinas del ámbito empresarial conforman una tendencia, dentro del movimiento empirista, que rechaza la posibilidad de extraer principios generales en un mundo como el empresarial sometido a un continuo cambio. Esta tendencia se consagra esencialmente al estudio de los problemas concretos vividos por las empresas como única forma de transmitir conocimientos y experiencia a los directivos de las empresas actuales y potenciales. Por tanto, las clases teóricas deben ser adecuadamente complementadas con una programación de enseñanzas de índole práctico a través de casos de empresas, que permitan al alumno aplicar sus conocimientos teóricos previamente adquiridos para revalidar y afianzar su formación. Asimismo, la utilización de esta metodología puede resultar sumamente educativa para el alumno si, tras su implementación, docente y discentes revisan de nuevo la base teórica con la finalidad de reafirmar lo acertado de su elección como base de trabajo.

El método del caso es una de las principales aportaciones de la Escuela de Negocios de Harvard (Converse, 1945; Bartels, 1951; Jones y Monieson, 1990) que lo aplica desde 1910 y se introdujo con el objeto de preparar a directivos y cuadros especializados en la administración de empresas en el análisis de problemas complejos combinando información cuantitativa y cualitativa e inclusive un cierto nivel de incertidumbre. El prestigio de dicha institución y los resultados obtenidos explican su extensión a otras escuelas de negocios, habiéndose generalizado actualmente su aplicación en las enseñanzas de gestión empresarial.

Dicha metodología consiste básicamente en la discusión de una situación real en la que se presentan problemas o escenarios relacionados con la gestión empresarial, similares a los que el estudiante puede encontrar en su vida profesional, de tal forma que el alumno, tras haber analizado la información de

la que dispone, tiene que realizar un diagnóstico de la situación, obtener conclusiones y arbitrar posibles soluciones al caso expuesto. En esta metodología son más importantes las preguntas que las respuestas, es un método participativo en el que el estudiante debe desarrollar sus propios criterios.

La adquisición previa de conocimientos teóricos por parte del alumno es indispensable en la utilización de este método. Asimismo, el profesor debe saber conducir y arbitrar oportunamente la discusión sobre el caso. Al igual que sucede en la vida empresarial, no existe una única solución al caso, precisamente el objetivo de este método es conseguir participación, iniciativa y discusión constante entre el alumnado, pues el proceso de reflexión y argumentación que lleva posteriormente a una solución es tanto o más interesante que esta última.

En 1984 la metodología de elaboración de casos comenzó a normalizarse con la creación de The World Association for Case Method Research and Application (WACRA). Esta asociación está contribuyendo además en gran medida a la mejora, uso e intercambio de casos entre académicos. Mauffette-Leenders *et al.* (2005) indican que precisamente los casos en dirección y administración de empresas permiten practicar estas ciencias en un ambiente de laboratorio con poco riesgo empresarial y personal. Los casos son para los estudiantes en formación empresarial como los cadáveres para los estudiantes de medicina.

Rosker (2006) sostiene que se trata de una descripción de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío o la toma de una decisión de una persona dentro de una realidad organizacional y social. En definitiva, consiste en representar una determinada situación conflictiva y capacitar a los alumnos para que analicen la toma de decisiones resolutivas.

Siguiendo a Yin (1994), se trata del estudio de un fenómeno actual inmerso en el contexto de la vida real que pretende arrojar luz sobre el cómo y el por qué del proceso que precede a un determinado fenómeno;



además, a estos interrogantes se enlazará con las teorías expuestas previamente. Eisenhardt (1989), citado por Martínez (2006), define el estudio de caso como una estrategia de investigación explicativa de las dinámicas presentes en contextos singulares.

En opinión de Chetty (1996) es el mejor mecanismo de investigación para dilucidar las razones por las que se tomaron determinadas decisiones, cómo fueron implementadas y con qué resultados. En su trabajo esta autora señala la aplicación del estudio de caso en el desarrollo exportador de PyMES —pequeñas y medianas empresas—; sostiene que bajo estas circunstancias el enfoque del caso múltiple es el ideal y recomienda no emplearlo meramente como la exploración inicial de un fenómeno específico.

Asimismo, el método del caso cobra aún más relevancia con la implantación de la reforma de los planes de estudios y la adaptación de la docencia universitaria en España al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), pues se pretende volcar la atención en el estudiante y desarrollar sus competencias con actividades prácticas donde aplicar la teoría¹ generando profesionales con un sentido crítico y analítico capaces de ser útiles a empresas que se enfrentan a entornos cada vez más competitivos, turbulentos y de gran complejidad.

Según Amat (1994: 97), los objetivos que persigue la aplicación del método del caso son: “Formar y perfeccionar a los alumnos en lo que se refiere a capacidad de identificación de problemas, de análisis y de síntesis de situaciones y de búsqueda de posibles alternativas. También se pretende fomentar las habilidades de toma de decisiones, de relacionar la teoría con la práctica, de comunicación y de trabajo en grupo”.

Sin embargo, el estudio de casos es particularmente apropiado para ciertos tipos de problemas (Cepeda, 2006): aquellos en los que la investigación y la teoría se hallan en sus fases preliminares o iniciales (Roethlisberger, 1977), y para “problemas prácticos delicados

donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación es fundamental” (Bonoma, 1983: 15). Así, antes de que ninguna teoría se formalice, los estudios de casos pueden emplearse para documentar las experiencias que se dan en las empresas (Benbasat, Goldstein y Mead, 1987).

Cabe destacar dos variantes de la técnica del caso (García y Castellanos, 1994):

- La técnica de Pigors (o *Pigors Incident Process*). Consiste en la descripción dramática de un incidente que provoque la búsqueda activa de información suplementaria que resulte de utilidad para la toma de decisión.
- La técnica de Kogan. Se basa en el estudio por separado de diferentes problemas profesionales. A partir de una referencia a la realidad, es el alumno el que debe elaborar un conjunto de conceptos.

En la literatura de organización de empresas existe una amplia variedad de publicaciones que utilizan el método del caso. En muchos casos obedecen a situaciones reales y en ocasiones proporcionan las resoluciones más satisfactorias (o incluso las reales) en manuales para el profesor con las adecuadas advertencias y comentarios (*teaching notes*).

El propósito de este trabajo es la reflexión sobre la idoneidad del método del caso como instrumento de aprendizaje, así como el desarrollo de aspectos relativos a la elaboración del mismo a partir de una empresa real del entorno, así como la posterior puesta en marcha e implementación de esta metodología.

Concretamente este trabajo es ilustrado mediante uno de los casos elaborados por un grupo de profesores del área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba, que ha sido probado en diferentes grupos y ha sido ajustado mediante el sometimiento del mismo a un proceso de mejora continua.

¹ No obstante, algunos autores como Hernández y Díaz (2009) postulan que el método de estudio del caso, desde un punto de vista metodológico, no está claro que sea la mejor fórmula para comprobar teorías.

Metodología

Selección de la empresa y elaboración del caso de estudio

En el estudio de casos, la unidad de análisis es la empresa, por lo que es de trascendental importancia la correcta elección de la compañía objeto del caso. Ciertamente, no será viable cualquier compañía y habrá que realizar un tamizado gradual para seleccionar la empresa más apropiada a la materia que se desea transmitir de una o varias disciplinas.

En nuestro particular caso, se seleccionó la empresa CRUZBER S.A., elección que viene condicionada por varios motivos:

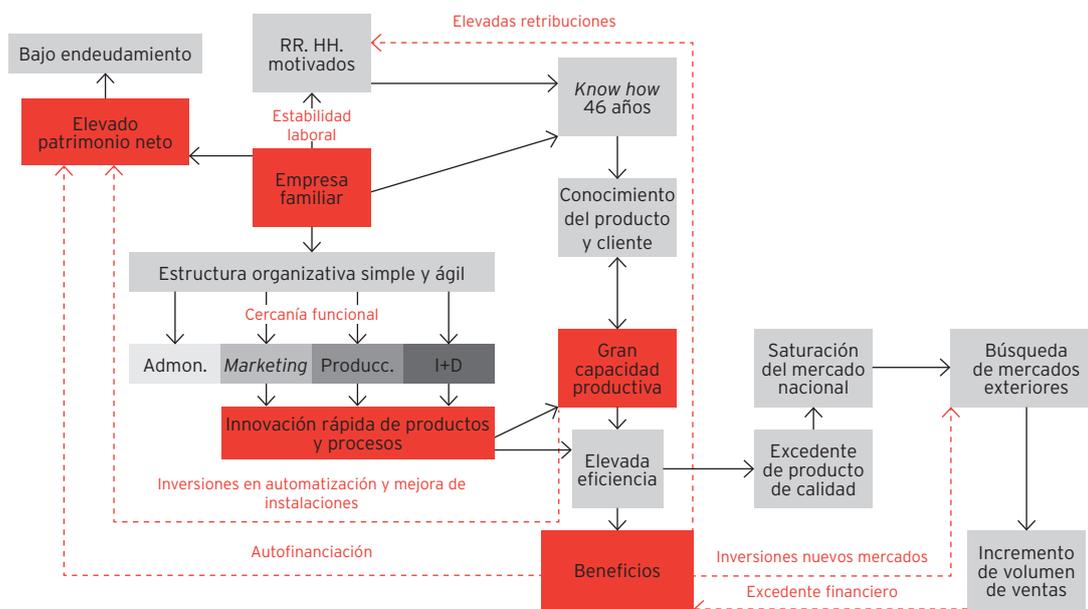
- Proximidad geográfica a la Universidad de Córdoba. Presenta la ventaja de que es una compañía cercana a nuestro alumnado, al estar establecida en Rute (Córdoba, España), pudiendo asimismo ser visitada, con lo que de primera

mano los alumnos pueden conocer sus instalaciones e inclusive a sus directivos y empleados.

- Fabricante líder nacional en sus productos y uno de los principales competidores a nivel europeo. CRUZBER fabrica accesorios para automóviles, principalmente portaequipajes, contando con una completa gama de soluciones para turismo, 4x4 y vehículos comerciales.
- Modelo a seguir en cuanto a su expansión internacional se refiere. CRUZBER comenzó siendo una pequeña empresa familiar que desarrolló posteriormente una proyección internacional que ha experimentado una rápida progresión. Hoy está presente en más de 20 países de la geografía mundial.

En la figura 1 se resumen las claves del negocio. Una información introductoria sobre la empresa puede encontrarse visitando su página web.²

Figura 1. Claves de éxito del modelo de negocio de CRUZBER



Fuente: elaboración propia. Esta figura recoge de forma estructurada las claves de la estrategia de negocio de la empresa seleccionada para aplicar el método del caso (CRUZBER), interrelacionando los diversos aspectos que han conducido a la empresa hacia el éxito.

² Página web de CRUZBER: <http://www.cruzber.com/>



El siguiente paso, tras seleccionar la empresa objeto del caso, es el de elaboración del mismo. A nuestro juicio el proceso de elaboración consta de las siguientes fases o etapas:

1. *Reunión del profesorado implicado en la elaboración del caso* para determinar los objetivos a cubrir mediante la utilización del mismo en la docencia del área y, por tanto, la información que interesa recabar de la compañía.

2. *Primer contacto con la empresa objeto del caso*. Es imprescindible concertar una primera cita con algún directivo de la compañía, ya sea vía telefónica o vía correo electrónico. En este primer contacto, uno o dos profesores del área se desplazarán hasta las instalaciones de la empresa para realizar a su contacto una entrevista en profundidad sobre las cuestiones seleccionadas previamente y mencionadas en la fase anterior. Es habitual portar cámara fotográfica para capturar imágenes que se incluirán probablemente como anexo al caso.

Asimismo, otra fórmula para efectuar este primer contacto es aprovecharlo para efectuar una visita a la empresa por parte de un grupo de estudiantes. Sacar a los alumnos del aula es propiciar que se sumerjan en la complejidad de la empresa, su planificación, sus procesos de producción y sus relaciones socio-laborales, ya que los conocimientos adquiridos sobre el papel representan a una realidad humana y material que el alumno con frecuencia no asimila en el aula (Hernández, 2002). El trabajo de campo presenta indudablemente varias ventajas para el grupo:

- Promueve la funcionalidad de lo aprendido.
- Favorece la creación de un adecuado clima de grupo.
- Posibilita el contacto directo con las fuentes del caso.
- Facilita en gran medida el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, también presenta algunos inconvenientes:

- Puede producir descuadre de la estructura horaria del curso que afecte a otras asignaturas.
- Con frecuencia, la visita sólo puede realizarse en pequeños grupos.
- Puede alterar la actividad normal de la empresa.

La rentabilidad de la visita estará en función del grado de preparación y del trabajo de aplicación posterior a lo aprendido en ella. Por lo que conviene seleccionar concienzudamente qué aspectos de la empresa deben mostrarse y qué responsables deben realizar la explicación acorde con el caso, así como una revisión final de los conocimientos adquiridos y el grado de consecución de los objetivos planteados.

3. *Desarrollo del primer borrador del caso*. Uno de los docentes visitantes de las instalaciones de la empresa elaborará un primer borrador del caso en estudio, teniendo siempre presentes los objetivos marcados en la primera fase y las recomendaciones que numerosos autores ofrecen referidas al desarrollo del caso en sí. Con relación a ello, los profesores García y Castellanos (1994) afirman lo siguiente:

- El caso ha de presentar situaciones problemáticas, puesto que en estas situaciones se agudiza la inteligencia del alumno a través de su uso en el diagnóstico de una realidad y la posterior toma de decisiones.
- Al no tener la información que rodea un caso el mismo grado de importancia, el discente ha de aprender a diferenciar lo esencial de lo accesorio, distinguir lo significativo de lo irrelevante, para de este modo lograr captar la esencia del caso.
- El caso debe ayudar a comprender la estructura que sustenta una situación real de la empresa que reclama un diagnóstico y una toma de decisiones.
- El caso exige que no acudamos al recurso fácil de la simplificación. Se debe huir de recetas preconcebidas para su solución y enfrentarse

a la situación como irreplicable y única. No se trata de aplicar modelos ya aprendidos en otros casos, pero sí de aplicar conceptos asimilados. Se pretende desarrollar en el alumno un saber hacer práctico que se concreta en un doble comportamiento: diagnosticar y decidir.

La *extensión* del caso dependerá de los objetivos marcados en la primera etapa, aunque en términos generales no se recomiendan casos excesivamente amplios (más de 20 a 25 páginas, incluidas tablas, cuadros, gráficas y figuras), pues este hecho puede desmotivar *a priori* al discente. Conviene introducir el menor número de referencias posibles en el texto, para mantener la atención del estudiante sin distracciones. Asimismo, aquellos datos disponibles en fuentes de información fácilmente accesibles no es preciso referenciarlos.

Paralelamente a la elaboración del caso es recomendable (siguiendo la metodología WACRA) desarrollar las *teaching notes* o notas para el docente a la hora de implementar el caso. Para el caso CRUZBER se puede observar el resumen de las notas utilizadas en la tabla 1.

En cuanto a la *estructura*, según la metodología WACRA, es conveniente incluir en primer lugar una introducción que proporcionará información sobre la localización de la compañía, sus comienzos y las personas responsables de la toma de decisiones. La sección siguiente a la introducción proporcionará datos generales sobre la organización y sobre el entorno. El resto del caso se organizaría desde la información más general a la más específica y desde la externa a la interna. La información se presentará cronológicamente.

Es necesario tratar de evitar en la redacción cualquier tipo de opiniones y parcialidad.

Por último, indicar que resulta esencial anclar el caso en el tiempo debido a que se describe una situación a la que se enfrenta una compañía en un momento concreto del tiempo. Por ello, es recomendable redactar el caso en pasado,³ pues conforme transcurran los años puede confundir al lector si se efectúa en presente, tratando de evitar palabras y expresiones como “actualmente”, “cinco años antes” y “ahora”.

4. *Propuestas de mejora hasta llegar a la versión definitiva.* Tras revisar individualmente el primer borrador, los docentes implicados en la elaboración del caso se reúnen para intercambiar impresiones y estudiar la posibilidad de incluir posibles cambios que mejoren la primera versión. Por consenso se llegaría a una versión definitiva que algunos autores (Martínez, 2006) recomiendan usar inicialmente como caso piloto, lo que facilitará la obtención de evidencia importante para una mejora continua. En concreto, el caso CRUZBER ha sido probado entre los discentes y además ha sido perfeccionado con las aportaciones realizadas en el Seminario Internacional del Método del Caso que anualmente se celebra en Trujillo (Cáceres, España).

Finalmente indicar que, antes de su utilización y difusión, es conveniente contar con el visto bueno y la aprobación de los contenidos vertidos en el caso por parte de la empresa objeto del mismo.

En cuanto a la estimación de costes de elaborar un caso, varía notablemente en función de que se considere el precio de la hora de trabajo del profesor/consultor y de los técnicos o directivos de la empresa sobre la que se elabora el caso.⁴

Implementación del estudio del caso

El desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje que el grupo debe seguir en el estudio del caso queda estructurado en la figura 2.

³ Salvo excepciones, para traer la historia al momento actual. Por ejemplo: “Es 1 de febrero de 1953 y tú estabas allí”.

⁴ Es difícil precisar un precio de la hora de esta mano de obra y aún más el número de horas necesarias. Además, existen unos costos directos que podrían estimarse en: costos de desplazamiento y dietas del profesor/es (visitas/s a la empresa): 250 euros (en función de la distancia y número de visitas); costo de reprografía (copia de materiales impresos, impresión de borradores y edición en color final con fotografías): 300 euros; desplazamiento con alumnos a visitar la empresa (alquiler de autobús): 400 euros/autobús.

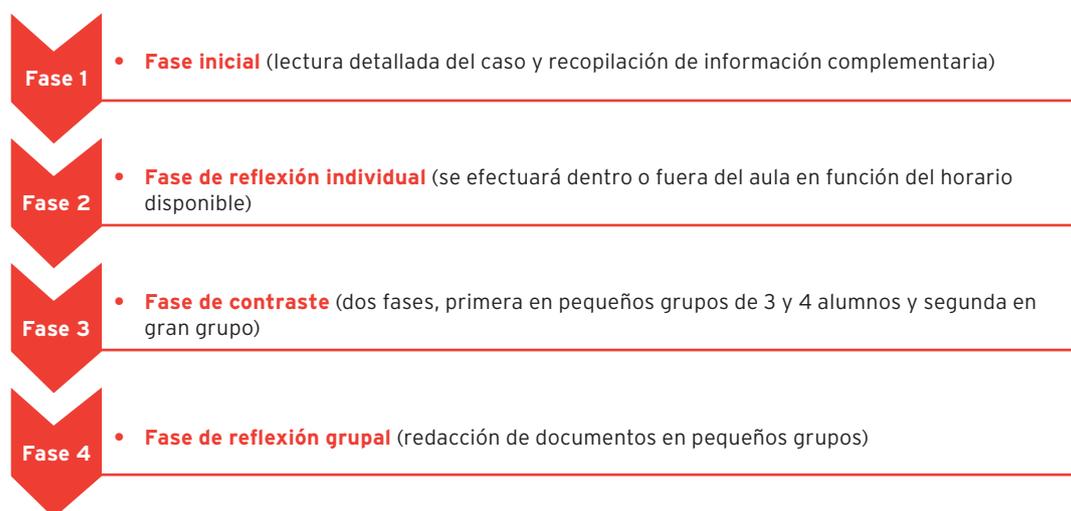


Tabla 1. Teaching notes del caso CRUZBER

Objetivos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none">• Potenciar las habilidades relacionadas con el análisis sectorial para profundizar sobre el sector de accesorios del automóvil.• Poner en relieve la factibilidad de la exportación desde la Pyme.• Analizar la lógica evolutiva de las decisiones estratégicas de búsqueda de mercados.• Transmitir los valores y la cultura organizativa de una empresa de tipo familiar: esfuerzo, ahorro, sacrificio, visión de futuro.• Implicar al alumno en la toma de decisiones de la empresa.
Resumen del caso	<p>El caso Cruzber aborda la problemática de una pequeña empresa familiar situada en la población de Rute (Córdoba) en un sector de escasa tradición en la región andaluza como es el de accesorios de automóvil. Al presentarse información relevante acerca del modelo de negocio y el proceso internacionalizador de la empresa, se trata de introducir al alumno en un caso de toma de decisiones sobre los posibles requerimientos futuros de externalización, exigiendo una búsqueda por parte del estudiante de los datos necesarios en la valoración y evaluación de las distintas alternativas que se pueden presentar. La resolución del caso pasa por seleccionar de forma argumentada las actuaciones a acometer considerando los riesgos y oportunidades derivados de la externalización.</p>
Destinatarios	<p>Alumnos de últimos cursos de licenciatura/grado universitario en Administración de Empresas y alumnos que inician un posgrado en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas.</p>
Estrategias pedagógicas	<p>El profesor debe poner el caso a disposición de los alumnos con anterioridad a su discusión en clase (alrededor de una semana antes), recomendando:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Lectura comprensiva del caso.2. Visita del alumno a la página web de la empresa.3. Visita del alumno a establecimientos de accesorios de automóvil para un mejor conocimiento del producto de la empresa y los principales competidores en el mercado (precios, características y lugares de fabricación, etc.).4. Investigación sobre la situación de la internacionalización del sector de accesorios de automóvil, estadísticas de exportaciones e importaciones, principales países productores y consumidores, destinatarios de las exportaciones españolas, canales de distribución más relevantes, etc. <p>Posteriormente, y con carácter previo a la discusión en el aula, sería conveniente que el profesor exponga brevemente las características socio-económicas de la zona donde se ubica la empresa y la singularidad de esta actividad económica en una zona de carácter eminentemente rural como es la población de Rute.</p> <p>Para la resolución del caso la clase se dividirá en grupos de 3 a 4 alumnos y se iniciará el debate intercambiando la información recabada por los miembros y argumentando las posibles acciones.</p>
Líneas de discusión	<ul style="list-style-type: none">• Reflexionar sobre la continuidad en el tiempo del modelo de empresa desarrollado por CRUZBER hasta el momento actual.• Determinar la conveniencia y viabilidad de mantenerse o incrementar los mercados de destino actuales.• Analizar el mantenimiento de las ventajas competitivas, recursos y capacidades de la empresa en el futuro.• Elaborar un cuadro de expectativas de los diferentes <i>stakeholders</i>.• Cuestionar la necesidad o no de que la empresa lleve a cabo un proceso de externalización de su proceso productivo para sostener su competitividad internacional y abaratar costes de fabricación.

Fuente: elaboración propia. En la tabla se especifican a modo de ejemplo las teaching notes o notas para el docente correspondientes al caso CRUZBER. Se trata de las directrices a tener en cuenta a la hora de la utilización del caso en el aula.

Figura 2. Fases en el análisis de casos



Fuente: elaboración propia. En esta figura se detallan las cuatro fases existentes en la implementación del método del caso: fase inicial o preliminar, fase de reflexión individual, fase de contraste y fase de reflexión grupal.

Es conveniente que el docente ponga a disposición del discente el caso en estudio al menos con una semana de antelación, momento en el que comenzaría la *fase inicial* o preliminar en la que se recomienda al alumno las siguientes actuaciones:

- Lectura comprensiva del caso.
- En caso de que la empresa disponga de página web se recomienda su visita.
- Familiarización con el producto que la empresa fabrica y comercializa mediante la visita a puntos distribuidores del mismo.
- Recopilación de datos y estadísticas que guarden relación con el caso haciendo uso de fuentes de información secundaria.

Seguidamente pasaríamos a la segunda fase de *reflexión individual* sobre las cuestiones formuladas en el caso. Esta etapa puede realizarse dentro o fuera del aula, en función del horario disponible.

A continuación entraríamos en la fase 3 o *fase de contraste*. Esta etapa se subdivide habitualmente en dos partes: en la primera la clase se divide en

pequeños grupos de 3 a 4 alumnos que intercambian impresiones acerca de la información recabada y las reflexiones efectuadas hasta el momento, en la segunda parte se realiza una puesta en común en gran grupo de las conclusiones obtenidas por cada pequeño grupo.

Finalmente, añadiríamos una *fase de reflexión grupal* en la que se formulan los conceptos teóricos derivados del estudio del caso. Se recomienda su redacción en pequeños grupos.

En el caso de que el profesor aprecie que los alumnos no han profundizado de forma suficiente en la problemática de la empresa se propondrán algunas orientaciones en las cuestiones a lanzar para fomentar el debate (véanse “líneas de discusión” para caso CRUZBER en tabla 1).

El caso CRUZBER propuesto se circunscribe en la categoría de “casos centrados en el estudio de descripciones” al que hacen referencia Martínez y Musitu (1995). En este tipo de estudios, los alumnos deben analizar, identificar y describir los puntos claves del caso con el objeto de debatir y reflexionar con los compañeros distintas perspectivas de abordar la



situación. Es decir, no se trata de generar o valorar soluciones, nos centramos en el análisis de la empresa, de su entorno general y específico. Se estudian las fortalezas y debilidades decisivas para entender su posición competitiva en su entorno de negocio concreto, e intentar definir cuáles son los factores críticos de éxito (FCE) apropiados en el mercado que compete. Tras este análisis se realizará un proceso de *benchmarking* o análisis comparativo con sus empresas competidoras para identificar nuevas oportunidades y detectar las amenazas.

Estas cuestiones están orientadas a que el alumno obtenga las competencias derivadas de la adquisición de conocimientos relacionados con las temáticas que se abordan en las asignaturas de Dirección estratégica y Dirección comercial (titulación de Administración y Dirección de Empresas) y Modelos de internacionalización empresarial (módulo correspondiente al máster oficial en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas).

La calidad del caso elaborado es un aspecto esencial a la hora de motivar al alumnado en su resolución, no obstante, es tan primordial —o más si cabe— la habilidad del profesor a la hora de conducir el debate, orientar la discusión y apoyar una reflexión más profunda en el análisis de las cuestiones planteadas en el caso. Charan (1976) postula esta teoría cuando afirma que el instructor (docente) cumple varios roles que en la metodología de casos pueden enumerarse en los siguientes: iniciador, director, participante y motivador, a lo que incluso podría añadirse el rol de mediador. De hecho, autores como Christensen y Hansen (1987, citado en Wassermann, 1994) opinan que es en particular la labor del docente la que determina el éxito o el fracaso de la enseñanza con casos.

Evaluación y resultados

La combinación de trabajo individual y grupal del alumno, sin lugar a dudas, ayuda a la mejor comprensión y análisis de los conceptos abordados en el caso. Un buen instrumento para organizar las

distintas aportaciones de cada alumno al grupo es la elaboración de un mapa conceptual, a través del cual se expresan las interrelaciones e implicaciones de los fenómenos derivados de las cuestiones del caso. Con ello se desarrollan las habilidades de más alto nivel —la selección de los aspectos esenciales, la toma de decisiones, la síntesis de la información, etcétera. Asimismo, mediante el trabajo en grupo se desarrollan las competencias propias del trabajo en equipo: capacidad de liderazgo y negociación para establecer los objetivos grupales, así como organizarse y repartir el trabajo; comunicación eficaz, resolución de conflictos, etcétera (Urien y Osca, 2015).

De forma inmediata, se aprecia un alto grado de implicación y dinámica en la clase presencial, lo que redundará en un incremento de la satisfacción tanto para el profesor como para el alumnado.

El problema más significativo que plantea el estudio de casos es discriminar la aportación de cada alumno en la resolución del caso propiamente dicho, para poder calificar según los criterios de evaluación. La evaluación, como elemento de juicio sobre la consecución de los objetivos formativos, es fruto de una ponderación que tiene en cuenta la calificación del trabajo individual y grupal del alumnado, pero será preciso concretar el grado en que cada uno de los discentes ha adquirido las competencias previstas con el estudio del caso. En este sentido son varias las técnicas de evaluación que pueden adoptarse para llegar a una evaluación final o sumatorio individual:

- Técnicas de observación, por las que el profesor evalúa los recursos que tiene el estudiante y la forma de utilizarlos a la hora de enfocar los problemas, buscar soluciones, saber debatir, etcétera, con base en su participación, capacidad de debate, exposición oral y listas de verificación, para ello se toman registros individuales, tanto espontáneos como sistemáticos de los alumnos en sus actuaciones. Estas técnicas son más apropiadas para grupos medianos.

- Técnicas de solicitud de productos resultantes del proceso de aprendizaje, cada alumno o pequeño grupo realiza *a posteriori* un informe-resumen o un reporte (adoptando una estructura de problema-solución con base en una serie de preguntas), donde el estudiante refleje los cambios cognitivos producidos, demuestre las habilidades procedimentales que ha desarrollado y la información que ha integrado. Estas técnicas son apropiadas tanto para grupos medianos como para gran grupo.
- Técnicas de resolución de problemas y de interrogatorio, que consiste en solicitar al estudiante una prueba final de resolución de problemas o ejercicios relacionados con lo aprendido en el caso. Los problemas por resolver pueden ir enfocados desde el punto de vista conceptual, o bien valorar el reconocimiento de la secuencia de los procedimientos de actuación, ya que las soluciones no tienen por qué ser únicas. Estas técnicas son apropiadas tanto para grupos medianos como para gran grupo.

En la evaluación del caso CRUZBER se han utilizado las técnicas de solicitud de informe-resumen y reporte en los grupos de posgrado, mientras que la evaluación en alumnado de cursos finales de licenciatura y grado se llevó a cabo mediante la valoración de los registros que recogían la marcha de las reflexiones realizadas en el aula.

La aplicación de esta metodología, como herramienta pedagógica, aúna los aspectos teóricos y prácticos del proceso de enseñanza-aprendizaje en las asignaturas mencionadas de Dirección estratégica y Dirección comercial; por otro lado, los resultados alcanzados en la satisfacción del alumnado alcanzó una valoración de 4.71 medida en una escala Likert de cinco puntos (1: totalmente en desacuerdo, a 5: totalmente de acuerdo), en los estudios de posgrado del máster en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas, en las

últimas encuestas de satisfacción, mientras que en los estudios de licenciatura y grado, al no poder sistematizar su aplicación, no se pudo valorar diferenciadamente.

Al tratar las ventajas y limitaciones de esta metodología es preciso mencionar, por un lado, las correspondientes a la *selección* y *elaboración* del caso y, por otro lado, las referentes a su *implementación*.

La principal ventaja de la selección de una empresa real para un caso de estudio radica en que se estrechan las relaciones con organizaciones que componen el tejido empresarial de nuestro entorno. Esto genera un estrecho vínculo universidad-empresa que suele originar en un futuro próximo algunas de las siguientes acciones:

- Participación de los directivos de la empresa seleccionada en conferencias, charlas, coloquios y mesas redondas organizadas por la universidad en las que expondrán su visión, estrategia y experiencias.
- Posibilidad de organizar jornadas de puertas abiertas de la empresa solicitada a los alumnos universitarios que estudiarán el caso, dado que la visita de los alumnos a la empresa refuerza aún más la inmersión en los problemas abordados en el caso.
- Oportunidad de cerrar convenios de colaboración para prácticas de empresa de los alumnos universitarios en la empresa seleccionada para el caso.

Ahora bien, la limitación primordial a la hora de elaborar un nuevo caso de estudio es que solamente un reducido número de empresas de interés están dispuestas a colaborar con la universidad facilitando información indispensable para la adecuada elaboración del caso.

En cuanto a la implementación, las principales ventajas que proporciona la enseñanza con este método son (González, 1986):



- Fomenta el trabajo en grupo y la comunicación entre los alumnos.
- Los alumnos aplican sus conocimientos teóricos a un caso real.
- Tienen que buscar posibles situaciones óptimas ante el problema planteado y determinar las alternativas de decisión.
- Orienta a los alumnos para tomar decisiones en la práctica empresarial.

Las críticas lanzadas contra este método giran en torno a que, con el uso de casos, se suele dar una carencia en la especificación de los objetivos de aprendizaje, una excesiva carga de trabajo, lentitud en el aprendizaje y dificultad en la evaluación del trabajo del estudiante.

La principal limitación de la implementación del método del caso radica en el tiempo que se necesita para la adaptación por parte del alumno a este sistema. Además, es aconsejable que este método se lleve a cabo con grupos reducidos, de tal manera que se permita un diálogo fluido y una participación de todos los integrantes. Si a estas exigencias se le suma el tiempo exigido para el análisis de la situación, la identificación del problema, el estudio de alternativas y la obtención de la solución óptima, hace que este método sea inviable en muchas ocasiones. Además, determinados autores añaden que difícilmente se puede aceptar que a partir de casos relativos a situaciones concretas y parciales que afectan a una empresa particular, en un instante dado y en un entorno específico, se puedan adquirir conocimientos globales y generales de administración. Villarreal y Landeta (2010) critican su falta de validez estadística, su utilidad para generar hipótesis, pero no para comprobarlas; y la falta de representatividad del fenómeno que constituye el objeto de estudio, lo cual impide generalizar a partir de los estudios de casos. Por tanto, dicho método, en su forma tradicional, se muestra insuficiente para afrontar la complejidad y el cambio, como se ha puesto de relieve en numerosas publicaciones.

Conclusiones

Partimos de la base de que el método de estudio del caso no es una herramienta nueva, dado que como se ha expuesto con anterioridad tradicionalmente ha sido utilizado, pero desde una perspectiva estática, abordando ejemplos de empresas alejadas físicamente de los alumnos y publicados generalmente en manuales o libros de terceros ajenos a los docentes y a los intereses de los alumnos, incluso en determinadas ocasiones desfasados.

Como novedad se propone la elaboración de un caso de mayor *frescura*, redactado por los profesores que lo utilizarán posteriormente en clase, que incorpora las observaciones de los directivos de las empresas analizadas y busca motivar al alumno haciéndolo partícipe de mejoras en la redacción del caso.

Asimismo, destacar como ventaja primordial de la utilización de esta metodología el fortalecimiento del vínculo universidad-empresa que tiene lugar al elaborar casos de empresas ubicadas en el tejido empresarial próximo a la universidad, estableciéndose una clara simbiosis entre ambas entidades.

No obstante, dado que esta técnica no está exenta de limitaciones tal y como se ha puesto de manifiesto anteriormente, ha de ser usada combinándola con otros métodos docentes, principalmente con la lección magistral que sienta las bases teóricas a las que el estudiante ha de recurrir para su resolución. Aplicado de esta forma, el método del caso permite crear en los estudiantes una actividad inspirada dentro de las condiciones reales, ya que los saca de su papel de absorción pasiva y los convierte en parte interesada en el proceso de aprendizaje. La utilización de casos favorece, sin lugar a dudas, la reflexión y desarrolla el aprendizaje.

Finalmente, conviene señalar que el caso CRUZBER, ejemplificado en este artículo, sería perfectamente extrapolable a otras universidades en el marco de titulaciones a nivel de grado o posgrado relacionadas con el ámbito empresarial. ■

Referencias

- Amat, O. (1994), *Aprender a enseñar*, Barcelona, Gestión 2000.
- Bartels, R. (1951), "Influences on the development of marketing thought, 1900-1923", en *Journal of Marketing*, 16 (1), pp. 1-17.
- Benbasat, I., D. K. Goldstein y M. Mead (1987), "The case research strategy in studies of information systems", en *MIS Quarterly*, 11, pp. 369-386.
- Bonoma, T. V. (1983), *A case study in case research: marketing implementation*, working paper 9-585-142, Boston, Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Cepeda, G. (2006), "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos", en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (CEDE), 29, pp. 57-82.
- Charan, R. (1976), "Classroom techniques in teaching by the case method", en *The Academic of Management Review*, 1, pp. 116-123.
- Chetty, S. (1996), "The case study method for research in small —and medium— sized firms", en *International Small Business Journal*, 15, pp. 73-85.
- Converse, P. D. (1945), "The development of the science of marketing", en *Journal of Marketing*, 10, pp. 14-23.
- CRUZBER <<http://www.cruzber.com/>>.
- García, J. y M. Castellanos (1994), *Métodos de enseñanza en Administración de empresas y Marketing*, Madrid, Cronos.
- González Gurriaran, J. (1986), "Aspectos pedagógicos a seguir en la impartición de las enseñanzas de Economía de la empresa en las escuelas universitarias de estudios empresariales", en *Revista de Economía y Empresa*, vol. VI, núm. 14, pp. 119-127.
- Hernández Cardona, F. X. (2002), *Didáctica de las Ciencias sociales, Geografía e Historia*, Barcelona, Grao.
- Hernández, R. y J. C. Díaz (2009), "Estudio de casos y el avance del conocimiento científico", en *International Journal on Case Research and Applications (IJCRA)*, vol. XXI, núm. 4, pp. 381-389.
- Jones, D. G. B. y D. D. Monieson (1990), "Early developments of the philosophy of marketing thought", en *Journal of Marketing*, núm. 54, pp. 102-113.
- Martínez Carazo, P. C. (2006), "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica", en *Pensamiento y Gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, núm. 20, pp. 165-193.
- Martínez, A. y G. Musitu (1995), *El estudio de casos para profesionales de la acción social*, Madrid, Narcea.
- Mauffette-Leenders, L., J. A. Erkskine y M. R. Leenders (2005), *Aprende con casos*, Ontario, Richard Ivey School of Business/The University of Western Ontario.
- Roethlisberger, F. J. (1977), *The Elusive Phenomena*, Boston, Harvard Business School, Division of Research.
- Rosker, E. J. (2006), "El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad", en *Universidad y Empresa*, núm. 11, pp. 109-122.
- Urien, B. y A. Osca (2015), *Competencias para el trabajo en equipo*, UNED, <http://ocw.innova.uned.es/trabajo_equipo/inicio.htm> [consulta: febrero 2015].
- Villarreal Larrinaga, O. y J. Landeta Rodríguez (2010), "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización", en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, núm. 3, pp. 31-52.
- Wassermann, S. (1994), *El estudio de casos como método de enseñanza*, Argentina, Amorrortu Editores.
- World Association for Case Method Research & Application (WACRA), <<http://www.wacra.org>>.
- Yin, R. (1994), *Case study research. Design and methods*, Londres, Sage Publications.

Cómo citar este artículo:

Núñez-Tabales, Julia M., Fernando J. Fuentes-García, Guzmán A. Muñoz-Fernández y Sandra M. Sánchez-Cañizares (2015), "Análisis de elaboración e implementación del método del caso en el ámbito de la educación superior", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, UNAM-IISUE/Universia, vol. VI, núm. 16, pp. 33-45, <https://ries.universia.net/article/view/1086/analisis-elaboracion-implementacion-metodo-caso-ambito-educacion-superior> [consulta: fecha de última consulta].