

Historias empresariales en los estudios de caso

Manuela del S. Camacho Gómez
manuela.camacho@ujat.mx

Doctor en Educación Internacional División académica de Ciencias
Económico-Administrativas Universidad Juárez Autónoma de Ta-
basco (México).

Resumen

En este artículo se revisa la relevancia didáctica del uso del método de casos en la enseñanza, desde la óptica de profesores de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). El objetivo de la investigación fue conocer la factibilidad de generar una base de datos con estudios de casos que contextualizaran la realidad local y regional de las empresas y coadyuvar así a que los estudiantes de posgrado en administración desarrollen competencias gerenciales.

De acuerdo con los resultados de la investigación, se confirmó la utilidad de estudios de caso en la formación del estudiante de posgrado en administración, para el logro de una dirección empresarial eficaz y eficiente en un contexto local pero con visión global.

Palabras clave: *Método de Caso, Escuelas de Negocios, Metodología, posgrados en México.*



Abstract

This article reviews the educational relevance of using the case method of teaching from the perspective of teachers in the Academic Division of Economic and Administrative Sciences (DACEA) of the Universidad Juarez Autonoma de Tabasco (UJAT). The research objective was to determine the feasibility of generating a database of case studies which contextualize the local and regional realities of business and thus contribute to the graduate management students develop managerial competencies.

According to the results of the investigation, confirmed the usefulness of case studies in graduate student training in management, to achieve an efficient and effective business management in a local context but with a global vision.

Keywords: Case Method, business School, methodology, Mexico's postgraduates.

1. INTRODUCCIÓN

Los modelos educativos que demanda la Economía basada en el Conocimiento (EBC) priorizan la formación de competencias, en las cuales las técnicas didácticas, como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y los Estudios de Caso (EC) juegan un papel preponderante, con cuyo uso se fomenta el desarrollo de habilidades estratégicas de los estudiantes.

Bajo estas condiciones, los EC constituyen un ente didáctico actual, relevante y de utilidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que fomentan el desarrollo de las competencias específicas de los egresados. De esta manera, los EC como método de enseñanza se erigen como un vínculo empresa-academia-empresa, es decir, para la generación de casos se requiere de la investigación fundamentada en hechos reales de las organizaciones, cuyas historias se conviertan en un compendio de análisis, reflexión y toma de decisiones para quienes los estudian y resuelven desde la perspectiva de aprendizaje significativo, lo que a su vez genera capital humano competente para prestar sus servicios en el mundo empresarial.

Para escribir los estudios de caso se requiere, además de un proceso de investigación, la disponibilidad del empresariado para conocer algún periodo de éxito o una situación crítica que ilustre un pasaje del negocio, cuyo enfoque puede ser especializado (mercadotecnia estratégica, administración de personal, procesos de producción) o bien, abordarse como un hecho integral que involucre todas las áreas funcionales de la empresa y sus entornos.

Existen diversas metodologías para la escritura de casos de enseñanza. En este trabajo se utilizó la metodología ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración).

2. REVISIÓN LITERARIA

2.1. Método de Caso

Los métodos de casos especializados en la enseñanza o instrucción describen una situación real de una organización empresarial, institución o personas, en un contexto y en un periodo dado.

Para que exista un estudio de caso se requiere de elementos que se mueven al menos en dos ambientes: el empresarial y el académico. En el primero se necesita de una historia empresarial que contar, alguien que la describa y otro que la escriba. Una vez concluido el caso, la academia contará con un “simulador de negocios escrito”, el cual podrá ser seleccionado por algún profesor o facilitador para alcanzar objetivos didácticos en sus asignaturas, cursos o seminarios. Estos beneficios serán aprovechados por los estudiantes o ejecutivos formados bajo este método.

El caso trata de una situación real que un directivo ha enfrentado en algún momento. Es una forma práctica y muy atractiva de acercarse a la realidad empresarial para adquirir rigor intelectual y ético en el planteamiento de problemas y soluciones. Los alumnos se colocan en la situación de quienes tienen la responsabilidad de decidir, realizando un análisis y diagnóstico del problema y elaborando un plan de acción, lo que contribuye a formar el juicio del ejecutivo en el proceso de toma de decisiones. Los participantes desarrollan habilidades interfuncionales y adquieren una visión integradora aplicada a la gestión, fortaleciendo la toma de decisiones en un ambiente complejo, mejora la capacidad y estilo de dirección así como la adquisición de la disciplina intelectual para formular problemas y alternativas de solución (ESE n/d).

De acuerdo con Naumes (2006), un caso es una forma de enseñanza en la que los estudiantes deben involucrarse para aprender. El caso desencadena un proceso de pensamiento, de análisis, de solución de problemas o inclusive de evaluación y juicio. Bajo este supuesto, se trata de una práctica en una situación “real”: el caso. Esto crea las habilidades del pensamiento que serán necesarias cuando se encuentren en situaciones reales

de toma de decisiones, es decir, se trata de la descripción de una determinada situación en la vida real o una situación que atraviesa una persona u organización en un momento dado de su historia (Ogliastri, 1999, NACRA, n/d, CIC n/d).

Los hechos empresariales que se describen en un caso pueden encontrarse en ambientes locales, nacionales o internacionales. De tal manera que el profesor será quien determine, de acuerdo con los requerimientos y nivel de formación de sus estudiantes, la elección de un caso ya escrito u optar por escribir el suyo. Es decir, los estudios de casos son historias acerca de situaciones en las cuales individuos o grupos pueden tomar decisiones o resolver un problema. Los casos proveen a los estudiantes con información, pero el análisis lo hacen ellos. (The Higher Education Academy, n/d).

2.2. Escritura de Casos

Si la elección y aplicación de casos requiere de competencias del profesor o facilitador, la escritura de los mismos hace necesaria condiciones especiales para su desarrollo, lo cual recae en las capacidades del escritor de casos, quien a su vez debe ser un investigador. Es decir, se exige un auténtico trinomio de profesor-investigador-escritor, cuyos productos serán definidos por sus propios estilos (ver figura 2).

Dentro de las metodologías más conocidas para escribir casos se encuentran las de Harvard, CIC-ITESM, INCAE, ANFECA, todas estas formas de redactar, narrar y plantear los casos tienen directrices propias de acuerdo con la institución de origen; sin embargo, la convergencia metodológica que existe entre ellas tiene que ver con la descripción de una situación dada en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa en un momento preciso, a ciertos directivos en particular. Los hechos que se describen en un caso pueden representar factores claves de éxito o factores críticos a considerar como parte del análisis de la lectura, la discusión en clases y el debate en la sesión plenaria sobre algunos temas específicos en una asignatura determinada.

Otra organización participante en el fomento del uso y escritura de estudios de caso es la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contabilidad y Administración (ANFECA), la cual durante cinco años consecutivos ha convocado la escritura de casos sobre la disciplina. Para ello propone su propia metodología que incluye:

1. Resumen
2. Antecedentes
3. Planteamiento del problema
4. Revisión de literatura
5. Descripción del caso
6. Retos actuales que se enfrentan
7. Referencia bibliográfica
8. Anexos

2.3. Aprender con casos

Si bien los profesores o facilitadores eligen o escriben un caso en función de objetivos didácticos propios de sus asignaturas, cursos o seminarios, el alcance del uso de los casos es muy preciso cuando se hace una elección y aplicación eficaz de los mismos. Las finalidades específicas que se persiguen (Corrales & Villalba, n/d) son esencialmente seis a saber:

1. Ayudar al alumno a construir una mente con proyección analítica y de síntesis.
2. Aplicar conceptos a situaciones reales.
3. Aprender a resolver problemas.
4. Desarrollar juicios sólidos.
5. Acostumbrarse a pensar con espíritu crítico.
6. Reforzar su capacidad comunicativa.

El aprendizaje con casos es una experiencia que los estudiantes disfrutan, ya que tienen la oportunidad de analizar, discutir, proponer y comunicar alternativas que favorezcan las actividades empresariales de un corporativo en cuestión.

La ventaja de trabajar e interrelacionarse con otros, diseñar alternativas y tomar decisiones, es un escenario favorable para quienes aprenden significativamente con casos. Con este método, el estudiante comparte sus conclusiones con un pequeño grupo de compañeros y eso le asegura:

- Explicar a otros su punto de vista.
- Mejorar su capacidad de comunicación
- Reconocer el valor de las ideas de otros.
- Adquirir confianza.
- Desarrollar su capacidad de trabajo en equipo.
- Comunicar y defender sus ideas.

En consecuencia, la utilización de casos como herramienta didáctica conlleva a que la formación por competencias sea una consecuencia lógica.

2.4. Competencias directivas

Las competencias vistas como comportamientos observables y habituales poseen componentes objetivos y subjetivos. Estas pueden clasificarse en especializadas, directivas y de eficacia personal (Corrales & Villalba, n/d). Las competencias especializadas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para alcanzar un cometido específico. Las competencias directivas, por su parte, se aprecian como comportamientos observables y habituales que propician el éxito de un ejecutivo en su función directiva. Esta, a su vez, asume dos dimensiones: estratégicas e intratéctica. La primera es relativa a la eficacia en el alcance de resultados económicos, y la segunda se refiere al desarrollo de los empleados e incrementa su compromiso y confianza con la empresa. A estas competencias directivas empresariales se le debe añadir la competencia de eficacia personal, identificadas como la pericia para lograr el equilibrio y desarrollo personal aunado a una relación activa, realista, estimulante y vigilante de los entornos.

Los casos pueden coadyuvar al desarrollo de los tres tipos de competencias citadas, ya que dependiendo del enfoque disciplinar, el hecho central de la empresa y las áreas funcionales involucradas, se inclinará más hacia

algunas de ellas. En esencia, los usuarios de los EC mejoran o acrecientan su desempeño en:

- Análisis y síntesis de información.
- Diagnóstico del problema.
- Rigor intelectual y ético en el planteamiento de problemas y soluciones.
- Diferenciación entre problemas genuinos y aparentes.
- Identificación de la diferencia entre la información relevante de la irrelevante.
- Determinación de alternativas y cursos.

Con el uso de casos se pueden desarrollar competencias estratégicas, y de eficacia personal (Corrales & Villalba, n/d).

Tabla 1

Competencias desarrollados con el Método de Casos	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Visión de negocio • Resolución de problemas • Negociación • Comunicación • Organización • Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación • <i>Coaching</i> • Trabajo en equipo • Proactividad • Autogobierno • Gestión del riesgo • Desarrollo personal

3. METODOLOGÍA

Objetivo

El objetivo general de la investigación fue conocer la factibilidad de diseñar una base de datos con estudios de casos que contextualizarán la realidad local y regional de las empresas y coadyuvar a que los estudiantes del posgrado en ciencias económico administrativas desarrollen o fortalezcan sus competencias directivas y gerenciales.

Diseño de la investigación

El diseño del estudio se definió como cualitativo, ya que se partió de reconstruir la realidad, a través de los actores directos de un sistema social determinado, así como también porque a través del mismo se partió de un proceso inductivo, se exploraron y describieron situaciones para luego generar perspectivas teóricas. Así también se partió de un tipo de estudio descriptivo-explicativo, bajo una interpretación de la realidad de forma múltiple, holística, divergente y construida. Todo ello con apego a la fenomenología, donde la relación objeto-sujeto se encuentra interrelacionado pero, a su vez, influenciado por factores subjetivos del fenómeno estudiado. Los pasajes empresariales que dieron pie a la narración de los casos, en el plano ontológico, a todas luces resultó en un complejo múltiple, dinámico, global, divergente y construido en un proceso de interacción con la misma realidad (Sandín, 2003).

Población

El universo bajo estudio lo constituyeron 24 empresas ubicadas en la ciudad de Villahermosa, Tabasco (México), las cuales fueron elegidas por su representatividad en la localidad y por su posicionamiento corporativo. De estas 24 empresas, sólo 10 de sus titulares otorgaron las entrevistas y su consentimiento para que se narraran sus historias empresariales. En esta investigación se tomaron en cuenta todos los sectores, aunque en términos generales el trabajo se orientó hacia empresas del sector agroindustrial y de servicios.

Asimismo, se consideró al grupo de profesores de posgrado que sumaron un total de 22, entre quienes se pudieron entrevistar 14.

Diseño del instrumento

Los instrumentos utilizados fueron dos: una guía de entrevista de elaboración propia, conformada por 12 preguntas orientadoras que se fueron enriqueciendo y adecuando en la medida que se aplicaba. Asimismo, se diseñó un cuestionario con 10 preguntas.

El período de aplicación de las entrevistas y cuestionarios abarcó aproximadamente 8 meses, los primeros dos para realizar las primeras entrevistas y los cuestionarios a los profesores, los otros 6 meses para llevar a cabo las entrevistas complementarias a empresarios.

4. RESULTADOS

El trabajo de investigación en campo arroja hallazgos valiosos, especialmente por el aporte y disposición de los informantes clave (empresarios y profesores de posgrado).

Profesores

El uso del método del caso, según los informantes clave (profesores del posgrado), indica una alta aceptación. Se presentan aquí parte de los resultados obtenidos, los cuales se consideran altamente significativos de compartir. Los profesores entrevistados señalaron que los casos eran un componente prioritario en su plan didáctico. Sin embargo, fue necesario tomar en cuenta la percepción de los catedráticos en cuanto a lo que ellos valoraban como caso, ya que dos de los 14 entrevistados explicaban que enviaban a sus estudiantes a las empresas y que, de acuerdo con la información obtenida, se debatía en clases. Este esquema en realidad corresponde a una problematización y no a un caso propiamente.

La mayoría de los profesores entrevistados incluyen dentro de su planeación el método de casos, principalmente porque buscan involucrar aspectos prácticos, permitiendo la aplicación de conocimientos adquiridos en su materia en situaciones concretas y reales, y orientar al estudiante de posgrado a realizar mayor análisis y toma de decisiones.

Para corroborar que el uso de los casos en sus planes didácticos correspondiera al enfoque de la investigación, se les cuestionó acerca de los objetivos que ellos esperaban alcanzar con este método, a lo que respondieron que el principal objetivo era el de enfrentar al estudiante de maestría ante situaciones reales de la empresa; seguidamente consideraban que con el uso de casos el estudiante debía tomar decisiones respecto a la formas de resolución de una problemática empresarial.

Con preguntas adicionales a las ya referidas se logró conocer la importancia que los profesores de posgrado le confieren al uso del método de casos. En ese mismo sentido, se les cuestionó sobre la posibilidad de que la Coordinación de Posgrado de la DACEA-UJAT pudiera contar con una base de datos con casos empresariales de la localidad. Las respuestas fueron en todo momento de aceptación.

Los profesores entrevistados consideraron que sería excelente que existiera una base de datos con casos prácticos en la Coordinación de Posgrado de la UJAT, otros indicaron que estaba bien, que era básico y esencial, pero que debían ser revisados y actualizados constantemente, guardar la confiabilidad de la información que así se requiriera. Además, estimaron que debería existir por lo menos un caso por materia.

Otra pregunta cuyas respuestas se consideraron altamente significativas para determinar la temática y orientación de la escritura de casos, fue la materia o curso donde los profesores consideraban que serían de más apoyo contar con los casos.

Tabla 2
¿Cuál es la materia más apropiada para escribir casos?

MATERIA/Orden (Donde 1 es el más importante)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Problemática de las micro, pequeña y mediana empresa	7	0	1	1	0	2	0	0	0	1
Administración financiera	3	1	1	1	2	2	1	1	0	0
Mercadotecnia estratégica	2	2	0	1	2	2	1	2	0	0
Mercadotecnia internacional	2	1	0	1	1	3	1	2	0	1
Contabilidad	4	1	2	1	0	0	4	0	0	0
Finanzas	4	3	1	0	2	0	0	2	0	0
Recursos humanos	2	3	1	4	0	0	0	0	2	0
Administración de organizaciones	3	1	1	1	1	0	1	1	2	1
Publicidad y promoción de ventas	2	1	2	0	1	0	1	1	2	2
Fiscal	3	0	2	0	1	1	1	0	2	2

Empresarios

Por su parte, los empresarios dejaron ver sus experiencias favorables y desfavorables en algún periodo de la vida de su empresa; todos narraron los inicios de su negocio y cómo habían hecho frente a las vicisitudes que se les habían presentado.

El 50% de los entrevistados no conocía el método del caso; sin embargo, los demás se habían formado académicamente con casos, ya que provenían de universidades privadas ubicadas en el centro y norte del país. Este hallazgo llama la atención, ya que bajo una perspectiva académica-didáctica conocida los empresarios mostraron mayor apertura y cooperación para proporcionar información valiosa.

Escritura de casos

Una vez analizada la información, se procedió a delinear la narrativa del caso bajo la metodología ANFECA; sin embargo, a medida que se escribía se hacían necesarios nuevos datos, los cuales se complementaron con indagatorias en bases de datos electrónicas e impresas, donde se pudieron localizar entre otros aspectos, entrevistas proporcionadas por los empresarios a diversos medios de la localidad donde hacían declaraciones que corroboraban o complementaban los datos con los que ya se contaban. Asimismo, fue fundamental analizar a los competidores de las empresas y, en general, conocer las tendencias del sector donde estas participan para que la narrativa del caso fuera integral y holística.

Bajo el enfoque metodológico ANFECA fue posible la escritura de casos orientados al área funcional de mercadotecnia y negociaciones debido a que las historias empresariales investigadas las orientaban de esa manera, es decir, los acontecimientos narrados por los entrevistados indicaban hechos relacionados con sus estrategias de mercadotecnia, mercados internacionales y negociaciones. La ventaja de esos casos escritos es su familiarización con el contexto local y regional, lo cual genera muchos beneficios al proceso de enseñanza aprendizaje porque son detonadores del conocimiento en ambientes conocidos por los usuarios de los casos, en esta investigación, los estudiantes de posgrado en administración.

Con esta metodología se escribieron los diez casos producto de la investigación empresarial “Construcción de una base de datos con casos prácticos empresariales aplicables a la Maestría en Administración de la DACEA-UJAT en Villahermosa, Tabasco, México”, la cual se realizó de agosto 2008 a julio 2010.

Casos escritos	
Caso 1. Wolter “50 años de exquisito chocolate”	Caso 6. Ecomecatrónica
Caso 2. Velas Aromáticas “Fuente de Luz”	Caso 7. Café La Cabaña
Caso 3. Salmi	Caso 8. Capitán Beuló
Caso 4. Farmacias Unión “franquicias”	Caso 9. Café La Parroquia
Caso 5. Delit “lo natural del helado”	Caso 10. Chilibili “lo gourmet del habanero”

5. CONCLUSIONES

Una forma de enlazar a los alumnos con los sectores productivos es el análisis o resolución de estudios de casos empresariales, ya que las universidades reconocen que las exigencias del mercado de trabajo requieren de profesionistas competentes, capaces de tomar decisiones, enfrentar obstáculos, ejercer la crítica, expresar puntos de vista, escuchar a otros y que coadyuven con estrategias creativas al crecimiento y rentabilidad de las empresas y consolidación de instituciones.

El enfoque centrado en competencias trata de transformar los contextos no solo a las personas, ya que estas se forman intersubjetivamente y propicia la formación centrada en la resolución de problemas como la vía idónea que posibilita el cuestionamiento y la problematización de los saberes, creencias y valores que se poseen y posibilitan asumir nuevas maneras de ver la realidad desde nuevas aristas al intervenir en ellas (Rodríguez, n/d).

Bajo esta perspectiva, los estudios de caso tienen un objetivo didáctico para fortalecer las competencias directivas y gerenciales de los estudiantes. Aunque los casos no son transmisores de conocimiento, si estimulan su generación; por esa razón, responden cabalmente a las exigencias globales en pos de un aprendizaje significativo donde esta técnica es de gran relevancia.

Los casos requieren de la aplicación de un proceso de investigación en un primer momento y de una metodología probada para escribirlos. En este sentido, la contextualización de los casos puede ser un componente clave para la formación de competencias en estudiantes de posgrado; así se ha podido confirmar con la aplicación de casos locales.

En los tres esquemas de escritura presentados se puede apreciar un rigor metodológico en la narrativa de casos, lo que implica un compromiso y competencias muy claras de quien investiga y escribe las historias empresariales.

Referencias

- Ainciburu, M.C. (2004) Escribiendo un caso para el aula ELE. El conflicto de objetivos entre caso académico y caso lingüístico. Centro Virtual Cervantes. http://cvc.cervantes.es/literatura/aispi/pdf/20/II_01.pdf
- CIC (n/d). Escritura de Casos. Recuperado el 29 de octubre de 2008 en <http://cic.gda.itesm.mx/CIC/index.php?ver=cursoEsc.php>
- ESE (n/d). Método del Caso. Recuperado el 27 de diciembre de 2010 en <http://www.esel.cl/por-que-en-el-ese/metodo-del-caso>
- Corrales M. & Villalba O. (n/d). Desarrollo y evaluación de competencias directivas: De la escuela de negocios a la realidad empresarial. EGADE Escuela de Negocios Campus Monterrey. Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 26 de diciembre de 2010 en http://www.ciigemty.com/memorias/CIIGE_II/undefined/memorias/area6/folio13.pdf
- Llano C. C. (2005). Aprendizaje de la ciencia y de la prudencia. *Pensamiento y Cultura* 28 (1), 13-29.
- Mendelson, A. (2005). Implementing Harvard Business School's Case Method in distributed environments" University of Navarra. Madrid: IESE Business School.
- Naumes, W. (2006). The art and craft of case writing (2nd ed.). United States of America: INCAE Business School
- Ogliastri, E. (1999). Casos sobre casos: Experiencia con métodos de discusión en clase. Monografías. Costa Rica: INCAE Business School.
- Ogliastri, E. (1993). ¿Cómo escribir un caso? *Monografías*, 35, Facultad de Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Organización Internacional del Trabajo (2009). *Jóvenes y empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial*. Turín: OIT

Powell, A. & García, C. (2006, julio-diciembre). Enseñanza psicología con técnicas didácticas avanzadas: el método de casos el aprendizaje basado en problemas”. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 11(002) 227-238.