

Monografías

Casos sobre casos

Experiencias con métodos de discusión
en clase

Enrique Ogliastri
Compilador

El método del caso¹

Manuel Rojo Alejos

..... Se le pasaban las noches leyendo de claro en claro y los días de turbio en turbio; y así, del poco dormir y del mucho leer se le secó el cerebro de manera que vino a perder el juicio.

Qué es un caso

Un caso es la descripción de una determinada situación en la vida real. Como es fácil de suponer, esta narración es el punto de vista de uno o varios observadores y por tanto estamos admitiendo que, en parte, el caso es la expresión de una serie de percepciones que tiene de la realidad el observador. Estas percepciones vienen condicionadas por las experiencias previas, suposiciones y sentimientos del observador que escribe el caso. Puede argüirse que este es un inconveniente para el método, y de hecho así lo reconocemos; ahora bien, habitualmente, cuando nos hallamos frente a una toma de decisiones, la mayor parte de la información de que disponemos nos llega por medio de terceros y por tanto con las características que hemos anotado anteriormente. Creemos que de esta manera el caso lleva a consideración del alumno este importante aspecto de la realidad que enfrenta el ejecutivo diariamente.

En qué consiste el método del caso

El estudiante, con anterioridad a la sesión de clase, recibe el caso para su estudio individual; más tarde conjuntamente con los demás alumnos y el profesor del curso tiene lugar una discusión entre todos los asistentes. A veces se incluye entre estos dos pasos una reunión por pequeños grupos de cinco o seis individuos; de esta manera, estudiantes reacios a intervenir en discusiones en las que hay muchos

¹

Publicado en la Revista Razón y Fábula, U. de los Andes, Bogotá, 1971, y en "Gula del Profesor" para el texto "Gestión de Gerencia", por Enroque Ogliastri y Manuel Rojo, Editorial Universidad de América. Bogotá. 1976.

participantes tienen la oportunidad de poder hacerlo dentro de un grupo reducido y además todos llegan a la reunión con ideas que previamente han sido confrontadas en un diálogo.

Para qué este método

Nuestra meta principal es preparar ejecutivos y por tanto capacitarlos para la toma de decisiones bajo Incertidumbre. No creemos que estas capacidades puedan adquirirse por el solo hecho de escuchar consejos transmitidos por sabios profesores a través de lecciones magistrales o voluminosos textos; si la realidad que enfrenta el ejecutivo cada día, pudiera compilarse en manuales de reglas y principios de acción, ¿cómo se justificaría que estén devengando tan altos sueldos?

Nuestro propósito no es preparar eruditos o bibliotecas ambulantes sino hombres de acción a los que se va a medir por los resultados que obtengan y no por el cúmulo de conocimientos que poseen.

De ahí que la clave para la comprensión del método de enseñanza basado «n casos s»; encuentra en el hecho de que coloca al alumno dentro de una situación real dándole oportunidad de dramatizar sus propias decisiones y, por tanto, preparándolo para la acción; esto nos lleva a la conclusión de que la participación de los alumnos es indispensable para la eficacia del método.

De esta manera la clase se conduce mediante un liderazgo participativo en contraposición con el método clásico que es exclusivamente patriarcal. Un valioso corolario de esta situación de liderazgo es la práctica que da al estudiante en el proceso de escuchar y comprender a los demás, de dar y recibir ideas; es decir lo introduce al proceso de comunicación.

A lo largo de estas líneas estamos planteando implícitamente la siguiente cuestión: entonces ¿de quién es la responsabilidad del aprendizaje? ¿del alumno o del profesor? Nosotros pensamos que de ambos pero hacemos hincapié en la importancia de que los estudiantes asuman la responsabilidad.

No es fácil que el alumno asuma esta responsabilidad y acepte el reto que supone enfrentarse por su cuenta a una situación no estructurada.

El profesor sabe que debe esperar hostilidad por parte de los estudiantes como consecuencia de la sensación de importancia que esto supone.

Esta es una fase más del proceso de aprendizaje, después de la cual se hallan libres para sentirse orgullosos de poder poner a prueba sus capacidades considerando poco a poco, la ayuda que pueden prestarles sus propios compañeros y el mismo profesor. En este punto llegan a desear el reto de hacer el trabajo ellos mismos como un equipo integrado encarando juntos problemas comunes (Ver Figura 1).

Los componentes del método

En primer lugar están los alumnos mismos. Cada uno de ellos en particular tiene un historial determinado de sentimientos, experiencias, percepciones y suposiciones básicas que le lleva a ver unas cosas y no otras, a dar valor a algunas cosas y no a otras. En conjunto, este contraste de puntos de vista lleva a una clarificación y mejor comprensión del caso.

En segundo lugar está el caso, escrito con el propósito de utilizarlo como base de discusión y no para ilustrar reglas y principios o a modo de ejemplo. Evidentemente un caso no tiene toda la información deseable, este es un escudo que utiliza frecuentemente el alumno para seguir en su posición de sujeto paciente es decir, manifiesta que no puede tomar una decisión porque no hay suficiente información. El profesor tiene conciencia de que en la vida real es imposible conocer todo acerca de algo y presiona al estudiante.

El proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo presenta una distribución típica tal como se halla representada en el gráfico.

La etapa inicial t_1 es de fuerte dependencia del profesor y como éste no acepta el papel de líder asignado por esta dependencia, aparecen estados de confusión, frustración, anarquía y caos que desembocan en una etapa t_2 de contradependencia cuyos síntomas son de hostilidad hacia el profesor. Es el momento de permitirles expresar sus sentimientos y lanzarles de nuevo el reto de poner a prueba su autosuficiencia. Finalmente los estudiantes renuncian a su largo acondicionamiento hacia el profesor como la persona que tiene la respuesta a los problemas presentados por un caso y aceptan una relación de interdependencia entre todos los miembros del grupo académico, para que decida o actúe, o bien puede enfocarlo con preguntas como:

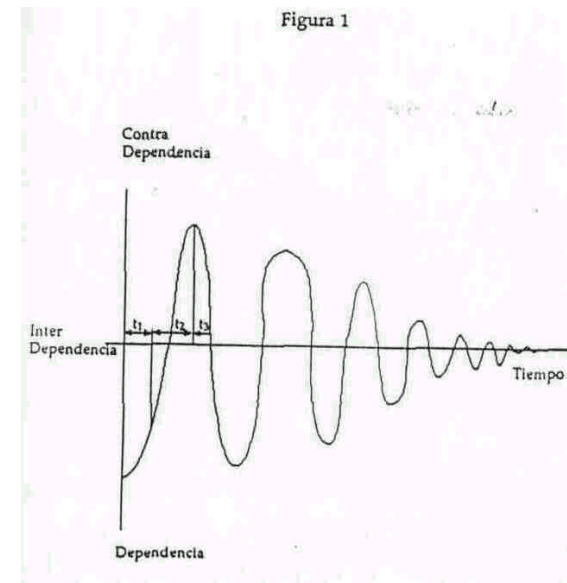
- ¿Cuál es la información que necesita?
- ¿Dónde puede conseguirla?
- ¿Cómo?
- ¿A qué costo?
- ¿En cuánto tiempo?

En tercer lugar tenemos al profesor y de él se puede decir lo mismo que de los estudiantes. Probablemente se halla más familiarizado con los conceptos aplicables al caso pero también tiene su propio sistema de referencia creado por su historia particular y por tanto un punto de vista que necesariamente incluye distorsiones. No podemos asumir que por ser profesores conocemos más y mejor que nadie todo lo relacionado con el caso, de lo contrario ¿quiere esto decir que hemos abandonado esa relación de interdependencia que tanto hemos estado buscando?

Finalmente está la materia. Esta nos proporciona los conceptos y teorías desarrollados con objeto de proporcionar ayuda para el estudio de los casos y someterlos a prueba en ese contexto. Obviamente, diferentes materias exigen actitudes diferentes en el estudio y discusión de casos. Por ejemplo: es probable que una materia como Dirección Financiera Básica no pueda hacerse en forma tan vivencia! como Dinámica de la Organización, ya que la primera tiene más de autosuficiencia de técnicas que la segunda.

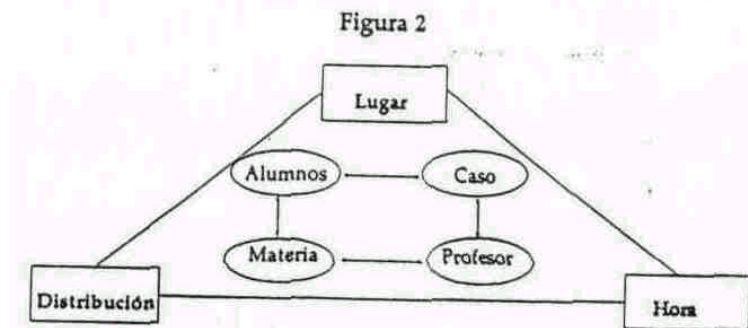
Estos cuatro componentes vienen condicionados por otros factores cuya influencia es apreciable. El lugar donde se realice la sesión es relevante: las condiciones de iluminación, sonoridad, etc. hablan al

estudiante y éste recibe inmediatamente el mensaje.



Así mismo, la disposición de los asientos es muy importante. La forma de anfiteatro griego parece la más adecuada, pues estamos diciendo que para nosotros todos los estudiantes son importantes además de que facilita mucho la visión de los alumnos entre sí y por tanto el diálogo entre ellos.

La hora nos parece que tiene una influencia poderosa en el ambiente



de discusión; inmediatamente después o antes del almuerzo y a últimas horas de la tarde creemos que son las menos adecuadas por razones obvias. (Ver Figura 2).

Otras cuestiones

Hay muchas preguntas que surgen al hablar sobre el método del caso y desafortunadamente no hay respuesta, dependen fundamentalmente de las variables que hemos mencionado antes.

Después de esta observación intentaremos exponer nuestro pensamiento sobre algunas de ellas.

— Las componentes del método son:

1. Alumnos
2. Casos
3. Profesor
4. Materia

Estas componentes se hallan sometidas a unas condiciones que vienen dadas por:

- a) Lugar donde se desarrolla la sesión.
- b) Distribución física de los alumnos en clase.
- c) Hora a que tiene lugar.

Se puede deducir que difícilmente coincidirán dos cursos con las mismas variables.

— Cuánto tiempo se ha de dedicar a la preparación de un caso.

Naturalmente va a depender del caso. Hay casos que necesitan varias horas de riguroso trabajo mientras que otros basta con leerlos detenidamente un par de veces. Nuestra costumbre es llevar a clase una o varias hojas con anotaciones sobre el caso pero no tratamos de conducir la sesión a través de nuestro itinerario, simplemente la dejamos abierta a cualquier otra orientación que se proponga con el fin de permitir todas las posibilidades de crecimiento del propio grupo. Tratamos de ser cautos al responder a preguntas intentando más bien, averiguar cómo son las cosas y no revelar lo que nosotros creemos que deben ser.

— Cómo comenzar la discusión.

Probablemente con una pregunta sobre el caso. Puede estar relacionada con un aspecto general de análisis o puede versar sobre alternativas de acción, etc. A veces en la clase anterior proponemos algunas preguntas específicas y con ellas comenzamos la discusión.

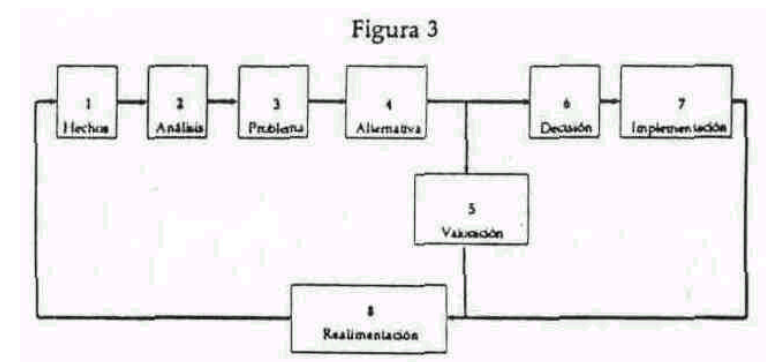
— Cómo tomar decisiones en los casos.

Hay todo un universo de maneras que van desde la simple corazonada hasta las formas más sofisticadas de Teoría de la Decisión.

Nosotros empleamos un pequeño esquema (Ver Figura 3) que nos ha dado muy buenos resultados. En las primeras clases hacemos énfasis en la enumeración de los hechos con el objeto de aclarar algunos aspectos semánticos y así evitar que entorpezcan las discusiones posteriores.

En la etapa de análisis tratamos de interrelacionar los eventos anotados con anterioridad y de ahí pasar a definir los problemas o el problema, si es posible su síntesis en uno solo. Generalmente empujamos al estudiante a que desarrolle así su capacidad de síntesis.

A continuación ponemos a prueba su imaginación creadora en la búsqueda de alternativas de solución.



— El proceso que se propone no pretende ser la solución ni mucho menos que se haya de seguir rígidamente paso a paso.

La valoración de estas alternativas puede hacerse de varias formas; una de ellas es tratar de prever los nuevos acontecimientos consecuentes a la puesta en marcha de cada alternativa y de acuerdo con esto escoger la que nos parece óptima.

Habitualmente presionamos a los alumnos para que especifiquen en detalle cómo van a poner en ejecución la alternativa que han escogido y qué labor de seguimiento van a hacer.

Es de esperar que en las cuatro primeras etapas haya un grado razonable de consenso; si hay diferencias tratamos de aclarar las suposiciones que las sustentan. En las etapas posteriores es lógico que se presenten grandes diferencias debido a que se incluye la escala de valores individual, de aquí que una vez más evitemos calificar opiniones de los alumnos como buenas o malas, acertadas o equivocadas, verdaderas o falsas.

Algunos casos están diseñados para finalizar en la etapa de análisis, otros llegan hasta la toma de decisión mientras, que algunos casos secuenciales dan varias vueltas al ciclo.

— Participación obligatoria o voluntaria.

No hay una respuesta pero creemos que es interesante comentar algunos aspectos relacionados con este punto. Debe informarse en un principio claramente a los alumnos si la participación va a ser obligatoria o voluntaria y si a lo largo del curso se cambia de sistema también debe informarse. Ya se mencionó al principio la alternativa de hacer discusiones en grupos pequeños antes de la sesión general. Cada sistema tiene sus ventajas e inconvenientes; nosotros seguimos casi exclusivamente el de participación voluntaria, teniendo en cuenta la participación únicamente para efectos de aumentar la calificación final.

— Discutir el caso como un todo o profundizar en alguno de sus aspectos.

Como en la situación anterior la decisión es muy personal y depende de lo que se crea que va a ser más provechoso. No

obstante los estudiantes pueden sentirse frustrados si muchas discusiones de casos se limitan a considerar aspectos parciales del conjunto.

— Qué sienten los estudiantes.

Ya hemos mencionado algo del proceso de aprendizaje a que se ven sometidos. En varios cursos hemos dado a los estudiantes la oportunidad de expresar lo que sienten sobre el desarrollo del curso, unas veces preguntándoles explícitamente, otras permitiendo que un monitor dé algunas clases; así se sienten mucho más libres para expresarse. Generalmente les pedimos que nos entreguen un informe de grupo donde deben ser concretos en sus opiniones y sugerencias.

La sugerencia común es que el profesor debe dirigir la clase y no limitarse a participar; esa es la solución que proponen a sus inquietudes.

A continuación exponemos algunas de las opiniones más frecuentes y el comentario que hacemos nosotros.

a) Hay muchos compañeros que nos hacen perder el tiempo con sus intervenciones inadecuadas, repetitivas o equivocadas.

— ¿Cuándo uno de ustedes interviene lo hace con el propósito de malgastar el tiempo de los demás? ¿Cómo puedo saberlo yo?

b) Usted posee muchos conocimientos sobre la materia, de otro modo usted no estaría aquí de profesor. Nosotros hemos pagado una matrícula y por tanto tenemos el derecho de aprovecharnos de sus conocimientos.

— Si ustedes tuvieran ocasión de asistir a una discusión de un caso en la que participasen los profesores de la facultad, ¿qué pensarían al ver tanta diversidad de puntos de vista, tanto desacuerdo sobre significados, etc.? ¿Ustedes les cuentan las respuestas correctas a sus subalternos con objeto de formarlos? ¿Existen esas respuestas correctas?

c) Muchas veces podemos estar equivocados «nuestras apreciaciones y llegar a decisiones erróneas o bien podemos dejar muchos puntos de importancia sin detectar,

- Si yo les digo que me parece que están equivocados, ¿cómo van a aprender? Cuando salgan de estas aulas quién va a estar a su lado para decirles que están equivocados o que se olvidaron de considerar tal o cual aspecto importante?

d) La clase termina con frecuencia sin conclusiones ni recomendaciones.

- ¿Quieren ustedes que pongamos una moraleja al final de cada caso? ¿Adquirirían ustedes la capacidad de síntesis anotando más conclusiones?

Cuando los estudiantes escuchan estos comentarios del profesor reaccionan en forma muy positiva adentrándose de lleno en una reacción de mayor independencia.

- Cuando se termina la discusión de un caso.

Hay ocasiones en que un caso se presta para varias sesiones, no obstante solemos dejarlo reducido a una sola o bien ponemos preguntas a los estudiantes para la siguiente sesión; de lo contrario vuelven a la próxima clase sin ningún conocimiento adicional sobre el caso. Si la discusión se termina antes de finalizar la sesión preferimos acabar aquí la clase en vez de agotar el tiempo de una manera artificial.

- De cuando data el método del caso.

No es nada nuevo en esta época. Ya se utilizaba a finales del siglo XIX en la Harvard Law School pero hasta la primavera de 1908 no se empezó a utilizar en la formación de administradores.

- Utilizar solamente casos.

Creemos que el método tradicional tiene sus ventajas y en nuestros cursos combinamos ambos sistemas. Con frecuencia utilizamos además métodos vivenciales como el Role-play, juegos de empresa, etc.

Como conclusión diremos que el método del caso parece más útil

que el tradicional para formar administradores pero reconocemos que no es perfecto. A veces nos hemos sentido desanimados ante la eficacia del método y tentamos la sensación de estar enseñando fisiología en un fósil; en otras ocasiones hemos estado felices y nuestras experiencias de curso en curso han variado enormemente. Así es como vivimos y les invitamos a vivir esta excitante aventura del aprendizaje.

Otras lecturas que les pueden ser de gran utilidad se hallan en;

- M.P. McNair. "The case method at the Harvard Business School". McGraw-Hill Book Co. Inc., 1954, New York.
- K. Andrews. "The case method of teaching Human Relations and Administration". Harvard University Press, 1960, Mass.
- F. J. Roethlisberger. "Training for Human Relations". Harvard Graduate School of Business Administration, 1954, Mass.
- J. V. Clark. "Education for the use of Behavioral Science". UCLA, 1962, Los Angeles.

Nociones fundamentales sobre el método del caso¹⁴

Lawrent Deccfue

Un caso en administración tiene como meta hacer vivir una experiencia comercial. En el contexto de una empresa o de cualquier organización se plantea un problema. Los ejecutivos de la empresa dieron ya una solución a este problema o están buscando una, entre varias alternativas.

1. Importancia de la actitud crítica:

El estudio de un caso le da la oportunidad de asumir o evaluar una posición frente al problema evocado.

¿Cuál es su opinión sobre la situación que está expuesta en el caso?

¿Qué se puede hacer frente a esa situación?

¿Con qué argumentos puede usted justificar su solución?

Se espera que usted de un juicio y una toma de posición personales. Esa actitud y el compromiso que usted asuma influyen en la manera como resuelva el caso, y le indican lo que no debe hacer.

No lea el caso como un- libro que expone un problema y da la solución adecuada. El problema puede estar mal planteado y la solución mal adaptada.

No lea el caso como un tema de redacción. No se trata de crear una prosa floreciente a partir de las informaciones del caso; los personajes de un caso no son grandes autores clásicos sino hombres (o mujeres)

de negocios comunes que han tomado decisiones más o menos estudiadas.

Usted debe leer el texto de un caso y no aceptarlo sin un estudio a priori.

No lea el caso como enunciado de un problema de matemáticas, en el cual todos los datos son necesarios y suficientes para la solución exacta. Un caso

Refleja la realidad. Muchas veces los elementos de información son abundantes, a veces son escasos y/o contradictorios. Algunos hechos son irrefutables, otros son interpretaciones o hipótesis o también pueden ser ideas preconcebidas de los personajes del caso. A partir de los mismos elementos tres ejecutivos experimentados pueden dar tres soluciones diferentes, todas verificables y aplicables. Pero existe una serie de soluciones que van a ser rechazadas por ellos, sin duda alguna.

El texto de un caso es presentado para su juicio y fallo. Usted tiene que juzgar, estimar el valor de cada elemento de la información y escoger una

posición, que puede ser diferente de la adoptada por los gerentes de las compañías estudiadas.

2. Importancia del análisis de los hechos:

¿Cómo puede usted, como estudiante de Administración, tomar posición sobre un problema complejo de empresa?

¿Cómo puede poner en duda las acciones de ejecutivos curtidos que manejan dichas compañías?

Es obvio que si sus críticas se fundamentan solamente en sus intuiciones, sus conclusiones no tendrán ningún valor.

De parte de un principiante en los negocios, afirmaciones tales como "la publicidad está mal hecha" o "La empresa tiene que contratar otros vendedores", tienen poco interés e introducen a la discusión del caso una confrontación estéril de ideas preconcebidas.

Usted tiene que reflexionar con rigor a partir de los datos del caso y establecer una posición coherente, pues será inducido a objetar los razonamientos elaborados a partir de los mismos datos por los gerentes de la compañía estudiada.

¹⁴ Este artículo fué preparado por Lawrent Deccfue, para servir como base de discusión en clase. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. 1979. Colombia. Adaptado por el profesor León Teicher, 1980.

Estudiar y discutir un caso es analizar cada dato en relación con los otros datos, descubrir las incoherencias, investigar las investigaciones y proponer una solución que cuadre con todos los datos y no solo con una parte de ellos.

Eso nos trae a otro punto: en un caso encontramos datos de diferente valor.

Datos irrefutables: por ejemplo, precio de compra del material, ritmo de inflación, tasa de impuestos.

Datos indiscutibles: una estadística, un precio de costo, no se pueden discutir excepto si su modo de elaboración puede ser puesto en duda.

Datos controlables: la interpretación de los hechos efectuada por uno de los personajes que hace un cálculo o una proyección, y adopta una u otra conclusión. Este personaje pudo cometer un error de juicio o un falso razonamiento, o deducir una conclusión utilizando solamente una parte de los elementos del problema.

Datos sin valor: operaciones preconcebidas, prejuicios

De acuerdo con lo anterior el análisis de los datos comprende dos operaciones: primero, determinar el valor de cada dato y después sacar de éstos conclusiones correctivas.

Al resolver el problema planteado por un caso los elementos de información no tienen igual importancia; una gran cantidad de datos (cuadros estadísticos) pueden dar a conocer solamente un hecho menor, otros (una cifra aislada, una obligación jurídica) pueden tener una importancia determinante y estar ocupando un espacio muy pequeño en el caso.

Esta evaluación de la importancia de los datos requiere de un espíritu de análisis y de un espíritu crítico.

En la fase siguiente del estudio, las facultades de razonamiento y espíritu constructivo son imprescindibles.

3. Importancia de una actitud constructiva y realista:

En esta fase se va a tomar una posición sobre el problema: se deben evaluar y sopesar los datos que se acaban de clasificar y llegar a una conclusión positiva.

Para llegar a ese punto usted puede deducir de cada hecho irrefutable

un principio de acción. Pero un hecho aislado no trae las mismas consecuencias que otro hecho aislado; en algunos casos estas conclusiones pueden ser contradictorias. Todo el problema de la elaboración de una solución es el descubrir una acción que cuadre con el conjunto de los hechos del caso y que cumpla con todas las exigencias.

Así pues, la solución de un problema de negocios es siempre de este tipo: una acción ideal limitada por las exigencias acordadas por los hombres, por el tiempo y por el dinero. Por definición la solución de «un problema de negocio» tanto como la de un caso, no puede ser nunca perfecta. Descubrir la acción imperfecta que tomará en cuenta todos los hechos y que contestará a las necesidades sin olvidar las imposibilidades, este es el trabajo exigido por un caso en esa fase del estudio.

En la realidad evidentemente el análisis de cada información permite a la vez juzgarla y deducir un principio de acción que el examen del hecho siguiente podrá modificar.

Por eso se puede proponer el método siguiente para estudiar un caso:

1. Leer el caso completo una primera vez para situar el medio ambiente y el tipo de problema.
2. Leer de nuevo cada párrafo y cada cuadro para tratar de apreciar el valor de las informaciones que contienen: ¿Es un razonamiento? ¿Una estimación? ¿Una opinión sin fundamento? ¿Un hecho aislado?

Para lograr eso se pueden utilizar varios medios:

El reagrupamiento: las cifras de los diferentes cuadros pueden ser verificadas unas con otras utilizando cálculos sencillos si es necesario.