

EL MÉTODO DEL CASO EN DOCENCIA: APLICACIÓN Y EVALUACIÓN

*Mario Castellanos Verdugo²
Francisco Javier Caro González³
Silvia Fresneda Fuentes⁴*

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla

RESUMEN

El método del caso como estrategia docente ha sido ampliamente utilizado en otros países. En España, con la introducción de Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES), se plantea como un recurso útil, sobre todo, en los últimos cursos de grados y, fundamentalmente, en los post-gradados. Estas bondades del método del caso se acentúan considerablemente si su redacción se aborda desde una perspectiva multidisciplinar. En este trabajo proponemos una metodología propia a seguir para la utilización del método del caso con los alumnos y proponemos un mecanismo de evaluación de la experiencia.

Palabras clave: Método del caso, espacio europeo de enseñanza superior, metodología

ABSTRACT

The case method like educational strategy has been widely used in other countries. In Spain, with the introduction of European Space of Higher education (EEES), it appears as a useful resource, especially, in the last courses of degrees and, fundamentally, in the post-degrees. This kindness of the case method accents considerably if his draft is approached from a multidisciplinary perspective. In this work we propose an own methodology to continuing for the utilization of the method of the case and propose a mechanism of evaluation of the experience.

Keywords: Case method, european space of higher education, methodology

² Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

³ Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

⁴ Departamento de Contabilidad y Economía Financiera.

1. INTRODUCCIÓN. ANTECEDENTES

Una de las cuestiones que hay que abordar en la adaptación de la docencia universitaria al EEES (Espacio Europeo de Enseñanza Superior) es el “cómo se enseña” en lugar, solamente, del “qué se enseña”.

Esta tarea no resulta fácil, entre otras razones, porque cada alumno aprende de manera distinta a los demás ya que utiliza diferentes estrategias de estudio, a un ritmo diferente y con mayor o menor eficacia. Todo esto con independencia de que tengan las mismas motivaciones, el mismo nivel de conocimientos inicial, la misma edad o estén estudiando el mismo tema.

La pedagogía y la psicología estudian esta problemática y hablan del concepto de estilo de aprendizaje. Un modelo de estilo de aprendizaje clasifica a los estudiantes de acuerdo a cómo ellos reciben y procesan la información (Felder et. al., 2001). El aprendizaje de nuestros estudiantes (nuestro objetivo docente) está determinado, entre otras variables, por su habilidad innata, preparación previa y la compatibilidad de su estilo de aprendizaje con el estilo de enseñanza del profesor.

Lo expuesto hasta aquí es lo que nos inspira a explorar nuevas metodologías, estrategias y herramientas que mejoren los resultados educativos de cualquier proceso enseñanza-aprendizaje, y que potencien el aprendizaje significativo en este EEES. Una de estas herramientas es la enseñanza a través de método del caso.

Es una metodología participativa orientada al trabajo en equipo, a partir del trabajo personal, que provoca un diálogo abierto entre alumnos y profesor, un diálogo sobre situaciones reales que fomenta un crecimiento personal en el alumno y lo capacita para conocer la opinión de los demás.

El método del caso tiene un alto potencial de desarrollo de habilidades claves en el ámbito empresarial y de la administración en general, ayudando a potenciar diferentes capacidades en los participantes. En definitiva, este método propicia que el estudiante tenga la oportunidad de poner a prueba sus ideas, conocimientos y reacciones frente a una situación determinada.

El método del caso en docencia se crea e introduce como herramienta docente en la Universidad de Harvard. Las más prestigiosas escuelas de negocios del mundo lo emplean, dada su innegable utilidad en diferentes áreas tales como la Administración de empresas, Marketing, Derecho, Sociología, Psicología, Gestión Financiera, etc.

No obstante, a la hora de aplicarlo en el aula nos encontramos con una serie de dificultades, a las que no resulta fácil encontrar respuesta: ¿cómo se desarrolla este método?, ¿cómo resuelvo sus dificultades?, ¿dónde están las experiencias que me orienten?, etc. Un caso de enseñanza es la descripción de una situación real donde se presenta o puede presentarse uno o varios problemas con toda su complejidad y riqueza de matices tal cual es en la vida real, que se somete a discusión en clase, bajo la dirección de un profesor. No hay una única solución, sino que todas son imperfectas, no se trata de resolver un problema en grupo para encontrar la solución correcta.

Nos referimos a hechos o acontecimientos nacidos de la propia realidad y en los que debemos diagnosticar una situación o tomar una decisión. Implica la conveniencia de que el caso posea la necesaria información para poder trabajar en él.

El método del caso obliga al alumno a diagnosticar y definir los problemas; a establecer un orden de importancia entre ellos, de modo que puedan otorgar prioridades en la búsqueda de soluciones.

Las personas que se adentren en la elaboración de casos comprobarán que además de suponer una ardua tarea, llega a ser una labor «detectivesca», razón para comprender que también es un medio no sólo de instrucción sino de investigación (Fernández, 1986).

Algunas de las razones (García del Junco et. al., 1998) que nos ayudan a comprender el contenido pedagógico de este método son:

- Aprender a localizar la información esencial. La información que rodea a un problema no tiene el mismo grado de importancia, por ello el alumno deberá extraer la relevante y significativa para su toma de decisiones.
- Agudizar el potencial intelectual del estudiante y su capacidad de diagnóstico. Es en situaciones problemáticas donde se muestra la aptitud para tomar una decisión lo más eficientemente posible.
- Comprender la estructura global que sustenta una situación real que puede reclamar un diagnóstico ante lo que sucede.
- Huir de recetas preconcebidas para su solución. Hay que afrontar la situación como irreplicable y única; con sus características concretas y particulares. No se trata de aplicar modelos ya aprendidos en otros casos, pero sí aplicar conceptos asimilados.
- Aprender a trabajar en grupo. El caso favorece la reflexión, desarrolla el aprendizaje, aumenta el control sobre la resistencia espontánea al interactuar el alumno con su grupo y con el resto de grupos.
- Desarrollar un saber hacer práctico. Se pretende por medio de situaciones problemáticas que el alumno realice en un doble comportamiento: diagnosticar y decidir.
- Diagnosticar: análisis que hacemos de una cosa, problema, cuestión, etc. para determinar sus causas y posibles soluciones. Se logra mediante un detenido estudio del caso, detectando aquellos aspectos que son importantes para comprender y proyectar la situación que se presenta.
- Decidir: diagnosticado el problema, hemos comprendido la situación real de lo sucedido en los acontecimientos que estaban redactados en el caso.

Por tanto, el método del caso fomenta el aprendizaje significativo, favorece el equilibrio de los estilos de aprendizaje y “barre”, en proporciones desiguales, todas las posibilidades de retención de la información a la que está sometido el estudiante.

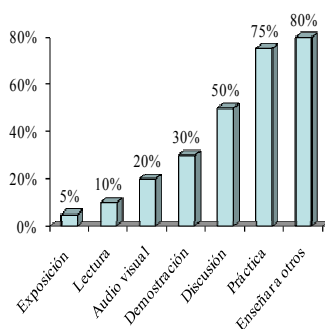


Gráfico 1. Retención de la información

Con su utilización conseguimos las siguientes competencias genéricas:

- Capacidad para comprender una situación específica, partiendo de una información limitada.
- Sensibilidad a los límites, y a las posibilidades de resolución del caso, y habilidades asociadas a la toma de decisiones.
- Capacidad de síntesis (el tiempo es oro).
- Capacidad de comunicar de forma efectiva.
- Potencia el aprendizaje significativo.
- Trabajo en equipo.

A estos logros, hay que unir los vinculados con el desarrollo del trabajo en equipo, que permitirá (Demory, 1988):

- Fomentar la mejora personal mediante la relación humana (trabajo en equipo):
- Adquirir actitud positiva con respecto a las personas y a las ideas.
- Dar posibles soluciones a los problemas planteados.
- Pasar de un comportamiento más o menos pasivo a uno activo.
- Saber hablar.
- Emplear el léxico apropiado.
- Intervenir oportunamente.
- Saber escuchar.
- Fomentar el espíritu participativo.
- Establecer una prioridad en los problemas.
- Abstracter de los hechos posibles consecuencias.
- Enjuiciar los hechos.
- Ayudar a captar mejor la realidad:
- Adquisición de los conocimientos propios del tema.

- Enfocar el tema desde distintos ángulos, desde diversas áreas de conocimiento.

Además, atendiendo al proceso que se da en un grupo, el trabajo en equipo llega a ser satisfactorio para sus componentes. En este proceso se distinguen cuatro fases según Rodríguez (1993):

- Formación. Esta fase abarca los problemas iniciales entre los miembros del grupo cuando tienen sus primeras reuniones.
- Tormenta. Esta fase es la más penosa del desarrollo de un grupo, en ella sus miembros realizan un «pulso» colectivo para explorar básicamente el grado de influencia que podría ejercer en el grupo.
- Normalización. El grupo desarrolla sus propias normas internas de funcionamiento.
- Rendimiento. Ahora una vez organizado el grupo puede empezar a rendir como es requerido, sus miembros saben a qué atenerse mutuamente, comparten unas metas y se sienten bien juntos.

Por tanto, en este método la función del grupo es importante. En palabras de Mucchielli (1977), es el grupo quien actúa como agente desvelador de la subjetividad y como agente de presión para el cambio.

2. OBJETIVO

En este trabajo, fruto de la revisión bibliográfica realizada y de la propia experiencia previa de los participantes en el proyecto en cuanto a la utilización del método del caso en docencia, nos planteamos como objetivo la realización de una propuesta de aplicación del método del caso, identificando las distintas etapas que se suceden en el tiempo y proponiendo un sistema de evaluación para determinar el nivel de conocimientos alcanzados y de habilidades y capacidades adquiridas por los alumnos una vez que se ha aplicado el caso en el aula..

3. APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL CASO EN EL AULA

Inicialmente, el estudio y análisis del caso lo realiza individualmente cada componente del grupo y después se pasa a trabajar en el equipo discutiéndose en el grupo de trabajo. Sus miembros, que poseen una formación relativamente homogénea, deben tener estilos de aprendizaje diferentes y opiniones diferentes en los informes individuales, para lograr heterogeneidad interna y conseguir una visión integradora de las materias a estudiar y de los estilos de aprendizaje.

La actividad de los participantes puede ser la siguiente: hacerse preguntas reflexivas fundamentales para comprender el caso, comprender el caso de forma parcial

y global, indicar posibles soluciones o salidas que tiene el caso y elaborar los principios resolutivos del caso.

Para el trabajo individual recomendamos utilizar una sesión de dos horas para que el alumno se enfrente por primera vez al caso y entregue un informe al finalizar la sesión. Posteriormente, en otra sesión de dos horas, mediante grupos de trabajo, se debate el caso (ver gráfico 2). Por tanto, su desarrollo sería el siguiente:

1. Lectura individual del caso. Informe (limitación de papel) que recoja:
 - a. Los hechos más significativos con respecto a los personajes del caso.
 - b. Las acciones más relevantes respecto a los tipos de relaciones.
 - c. Los hechos más importantes del medio o del entorno.
 - d. El fondo del caso que se presenta, tanto en su historia, desenlace y planteamiento.
 - e. Los distintos escenarios que se dan.
2. Reunión por grupos (cuatro o cinco alumnos) para discutir el caso:
 - a. Anotar los hechos (hay que poner especial atención en no confundir hechos con opiniones subjetivas fruto de una lectura imparcial o subjetiva del texto).
 - b. Destacar los problemas que aparecen en el caso
3. Se anota en la pizarra los hechos que aportan los diferentes grupos.
4. A la luz de los hechos señalados en la pizarra se indican los posibles problemas que los diferentes grupos han creído ver en el caso (conviene hacer una síntesis de tal modo que los problemas queden reducidos a dos como máximo).
5. Se proponen soluciones y se discute su viabilidad. En algunas ocasiones las soluciones que se proponen dan pie a una discusión amplia que se puede canalizar en un nuevo debate.

El profesor como moderador de las sesiones debe adoptar un rol de *no-directivismo*. Debe estar en posición de observador pasivo (y mudo) animando a los grupos de trabajo y reconduciendo los debates. De esta forma se crea en el grupo una situación de inseguridad que permite que la responsabilidad esté en el grupo y no en el moderador.

Sólo la experiencia irá enriqueciendo el saber hacer del moderador, pero no debe olvidar estas restricciones en sus intervenciones:

- Rigidez en los tiempos establecidos para el trabajo en grupo y para los debates entre grupos (ver gráfico 2).
- Mesuradas y oportunas (aclarar lo que se dice, que no se desvíe el tema, hacer síntesis en momentos concretos).
- No dar opiniones ni contribuir al contenido del debate.
- Explicar su papel antes de comenzar y aclarar en cada intervención que realice la orientación de la misma.



Gráfico 2. Ejemplo de sesión en clase

4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE UN CASO

En la secuencia de evaluación hemos identificado 5 hitos: la evaluación del informe individual, la evaluación de las participaciones en la sesión de debate (grupo), la evaluación individual entre compañeros de grupo, la evaluación grupal entre grupos y, por último, la evaluación final del profesor.

Las fichas de evaluación contemplan una serie de *ítems* que deben ser puntuados en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 implica “nada de acuerdo” con la afirmación y 5 “muy de acuerdo”.

Para el primer apartado nuestra propuesta de evaluación queda recogida en la siguiente tabla:

| TABLA 1. Evaluación del informe individual | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| HECHOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Identifica con claridad los hechos | | | | | |
| Describe de forma adecuada los hechos | | | | | |
| Sitúa cronológicamente los hechos | | | | | |
| PERSONAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Identifica con claridad los personajes | | | | | |
| Describe de forma adecuada a las personas | | | | | |
| Sitúa cronológicamente a las personas | | | | | |
| PROBLEMAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Identifica con claridad los problemas | | | | | |
| Describe de forma adecuada los problemas | | | | | |
| Sitúa cronológicamente los problemas | | | | | |
| SOLUCIONES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Identifica con claridad las soluciones | | | | | |
| Describe de forma adecuada las soluciones | | | | | |
| Sitúa cronológicamente las soluciones | | | | | |
| ASPECTOS FORMALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El informe se ajusta a la estructura preestablecida (hechos, personajes, problemas y soluciones) | | | | | |
| El informe está bien presentado (presenta apartados y sub-apartados) | | | | | |
| Incluye tablas y/o esquemas para presentar la información | | | | | |
| VALORACIÓN TOTAL | | | | | |

El profesor actúa como moderador de la sesión y es el que da entrada a la participación al representante de cada grupo de forma aleatoria, establece el número de intervenciones y da paso a réplica a los grupos, así como reconduce el debate. Para este apartado la propuesta de evaluación es la siguiente:

| Tabla 2. Evaluación de la sesión de debate y trabajo en grupo | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| EVALUACIÓN DE LAS INTERVENCIONES EN LA SESIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ASPECTOS CONCEPTUALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relevancia de las aportaciones | | | | | |
| Adecuación de las aportaciones al contenido del caso | | | | | |
| Solidez de las argumentaciones | | | | | |
| Número de aportaciones realizadas | | | | | |
| ASPECTOS FORMALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Claridad de las aportaciones presentadas | | | | | |
| Idoneidad del uso del vocabulario | | | | | |
| Respeto y referencias a las opiniones de otros grupos | | | | | |
| VALORACIÓN TOTAL | | | | | |

En la evaluación individual entre compañeros del grupo, se trata de que cada alumno jerarquice de forma obligatoria a todos sus compañeros, indicando el número 1 como el mejor, y n-1 (por ejemplo, el cuatro si son cinco) como el peor. Para la evaluación grupal, al igual que antes, cada grupo debe jerarquizar a los otros grupos. Estas puntuaciones se trasladarán posteriormente a una escala de 0-10 para dar la calificación definitiva.

El profesor en función de las evaluaciones parciales obtenidas otorga una valoración final teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones:

- Evaluación del informe individual, 30%
- Evaluación de la sesión de debate y trabajo en grupo, 30%
- Evaluación entre componentes del grupo de trabajo, 20%
- Evaluación entre grupos, 20%

De esta manera el sistema de evaluación propuesto evaluaría el trabajo individual o en grupo con la siguiente ponderación:

- Porcentaje de evaluación del trabajo individual 50%
- Porcentaje de evaluación del trabajo en grupo 50%

Y con respecto al sujeto evaluador tendríamos:

- Evaluación del profesor 60%
- Evaluación del alumnado 40%

Concretamos la propuesta en la siguiente tabla resumen:

| HITO | EVALUADOR | EVALUADO | HERRAMIENTA | PONDERACIÓN |
|--------------------|-----------|----------|-------------|----------------|
| INFORME INDIVIDUAL | PROFESOR | ALUMNO | ESCALA | 30% |
| SESIÓN DE DEBATE | PROFESOR | GRUPO | ESCALA | 30% |
| INTRA GRUPO | ALUMNO | ALUMNO | JERARQUIA | 20% |
| ENTRE GRUPO | GRUPO | GRUPO | JERARQUÍA | 20% |
| EVALUACIÓN TOTAL | PROFESOR | | | SUMA PONDERADA |

5. CONSIDERACIONES FINALES

La utilización del método del caso pretende que los alumnos se aproximen a la realidad de las organizaciones y aprendan de forma acelerada a realizar un diagnóstico y a tomar decisiones sobre situaciones cercanas a la realidad empresarial, anticipándose de esta forma a las situaciones a las que deberán enfrentarse en sus puestos de trabajo futuros. El aprendizaje resulta más efectivo cuando el estudiante desarrolla una

habilidad en una situación tan realista como sea posible, analizando posteriormente de modo explícito su actuación (Mintzberg, 1983).

El uso de esta herramienta va a obligar al alumno a tomar decisiones y determinar los motivos en que se fundamenta. El alumno va a realizar un proceso de razonamiento partiendo de la información referente al caso y no de prejuicios o esquemas universales, está obligado a distinguir entre los hechos y las opiniones, es decir, a depurar la información que aparece en el caso. En definitiva, este método, nos permiten convertir la clase en una sala de simulación de la práctica.

En nuestra opinión, uno de los mayores méritos del método del caso, es que también obliga a emplear la intuición o imaginación de forma parecida a como se utiliza en la resolución de problemas corrientes en las empresas. La decisión va a ser una mezcla de experiencia, intuición e información, siendo la toma de decisiones un proceso cibernético.

Por tanto, se persigue que el alumno adquiriera el perfil profesional demandado por el mercado laboral y con ello las competencias técnicas y no técnicas en las distintas áreas de economía de la empresa.

Consideramos esencial la realización de Estudios de Casos multidisciplinares reales para su utilización en los cursos superiores de los Grados de Administración de Empresas, Finanzas y Contabilidad, Marketing y Turismo, así como en los Máster oficiales relacionados con dichos grados en la Universidad de Sevilla. De esta forma, potenciamos la metodología docente de participación activa en el aula.

Con este tipo de casos, se hace necesaria la coordinación entre materias (asignaturas) pertenecientes a distintas áreas de conocimiento (organización de empresas, marketing, economía financiera y contabilidad, entre otras) de los diferentes grados y postgrados para el desarrollo y debate de un mismo caso de estudio en el aula, abordado cada uno de ellos desde las diferentes perspectivas. Por tanto, lleva implícito la necesaria coordinación en la planificación y en la temporalización de las distintas materias para la elaboración de las respectivas guías docentes para el éxito de la metodología docente propuesta.

Es obvio que según la asignatura, el objetivo de formación previsto para cada curso, las características de los alumnos, el tiempo disponible, etc., habrá que usar el caso con más o menos grado de orientación en la discusión y el análisis; y para ello entrará en juego la habilidad del profesor, que ha de escoger la dosis adecuada.

Esto nos llevará a tener, seguramente, tantas versiones en la forma de aplicarlo como profesores hay en la universidad, pero creemos que más que ser una imperfección es muestra de que los profesores están utilizando esta herramienta, con la consiguiente ventaja en la formación del alumno.

Todo ello, condicionará el sistema de evaluación aplicable para determinar en qué medida se han cumplido los objetivos docentes perseguidos.

Y, por último, por qué no, la utilización del método del caso pueda llevar a constituir el embrión para la creación de un Servicio de Estudios de Casos (SECU) en la Universidad de Sevilla, con una producción propia de casos para su utilización en las aulas.

6. BIBLIOGRAFIA

- CASTELLANOS, M. (2008): Método del caso en docencia. **Curso del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE)**. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.
- DEMORY, B. (1988): **Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo**. Ed. Deusto S.A. Madrid/Barcelona/Bilbao.
- FELDER, R.M. y SILVERMAN, L.K. (2001): ILS (Index of Learning Styles). www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilsweb.html
- FERNÁNDEZ, E. (1986): **Casos de economía y contabilidad empresarial**. Ed. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- GARCÍA DEL JUNTO, J. y CASTELLANOS, M. (1994): **Métodos de enseñanza en Administración de Empresas y Marketing**. Ed. Kronos. Sevilla, España.
- GARCÍA DEL JUNCO, J. y CASTELLANOS, M. (1998): El método del caso y de las situaciones: herramientas de diagnóstico y de decisión. **Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, n° 19**, 96-117.
- METZGER, M. y CASTELLANOS, M. (2007): Caso Exactus. **INCAE Business School, Centro de Investigaciones**. Alajuela, Costa Rica.
- MINTZBERG, H. (1983): **La naturaleza del trabajo directivo**. Ed. Ariel, S.A. Barcelona.
- MUCCHIELLI, R. (1977): **La dinámica de los grupos**. Editorial Ibérico-Europea de Ediciones S.A. Madrid.
- RODRÍGUEZ, J.M. (1993): El trabajo en equipo. **Revista IESE n° 52, 4º trimestre**.