

El método del caso

Uno de los temas clave en los procesos de aprendizaje es saber unir la teoría y la práctica. Ambas son totalmente necesarias. Una teoría que no lleve a la realización y a la acción, se quedaría corta y pecaría de ineficaz. Una práctica que no tenga una seria fundamentación teórica, se convertiría en simple “practicismo”. Por eso hemos elegido el método del caso como el nexo entre la teoría y la práctica. Hace falta saber transferir los conocimientos a la realidad. El estudio de caso permite y facilita la transferencia del aprendizaje.

El método del caso es ya tradicional en la docencia universitaria y en los procesos de formación continua en las organizaciones. Hace años que Reynolds (1992) afirmaba, y nadie le ha llevado la contraria, que “profesores de administración de empresas de todo el mundo consideran el método del caso como uno de los más eficaces para situar a los alumnos en situaciones de la vida real y para concretar las asignaturas en problemas prácticos y concretos”.

Origen de la metodología del caso

A principios del siglo xx, hacia 1914, E. Gay, Director de la Harvard Business School lo introdujo en la Escuela para preparar directivos y personal especializado en el mundo de los negocios. Poco después se adopta en los planes de formación del Massachusetts Institut of Technology (MIT) de Boston. Los resultados obtenidos con este método y el prestigio de ambas instituciones ha impulsado el desarrollo y aplicación del método a otras muchas instituciones de formación, universidades, disciplinas, áreas de conocimiento (por ejemplo medicina, derecho, antropología, psicología, educación social, psicología...), cursos de formación y entrenamiento personal, normalmente a nivel superior o intermedio.

En busca de una definición

La voz “caso” significa acontecimiento, suceso. Los diccionarios presentan una larga diferenciación terminológica acerca de la variedad de casos (muchos de ellos con explícita referencia jurídica).

Recordemos algunas definiciones.

“Es una técnica educativa esencial para propiciar actividades de aprendizaje participativo durante el proceso instruccional, desde cuya óptica se concibe la clase como un laboratorio de entrenamiento”. (Williams, 1985:3).

“El denominado método del caso puede considerarse, en principio, como una modalidad de la simulación pues introduce al individuo que se está formando en una situación ante la cual tendrá que comportarse –como si– se estuviera enfrentando en la vida real”. (Colom, Sarramona y Vázquez, 1994: 173).

“El Caso es un instrumento que sirve para simular una experiencia; presenta un carácter empírico por cuanto describe un fenómeno potencialmente problemático del mundo real o imaginario; incluye información acerca de los personajes que actúan en la situación descrita, de las organizaciones involucradas y de los roles y relaciones entre los personajes; se presenta generalmente en forma de texto; se puede apoyar en documentos filmados y/o grabaciones audio y se suele acompañar de anexos que incluyen gráficas u otros documentos”. (Aznar, 1996).

Puchol (2000:XIX) define como “un conjunto de acontecimientos y situaciones (reales o imaginarias, aunque siempre con base en la realidad) que los formandos deben estudiar, analizar y valorar dentro de un contexto de hechos objetivos y subjetivos al objeto de adoptar decisiones tendentes a resolver la situación problemática planteada”.

Nuestra definición, más resumida que algunas de las anteriores, recoge las características más importantes ofrecidas por diversos autores: “El método del caso consiste en presentar ante un grupo de personas un problema, una situación (un caso), generalmente extraído de la realidad, para que con su estudio y análisis, todos los participantes tomen conciencia de la situación, y propongan soluciones”.

Objetivos del método del caso

Aunque dependen del contenido que se esté estudiando, del contexto de trabajo, parece que se puede indicar algunos objetivos comunes para esta metodología. (Ary y Otros, 1990:308).

1. Describir y analizar situaciones únicas.
2. Generar hipótesis para contrastar posteriormente.
3. Adquirir conocimientos.

4. Diagnosticar una situación, para orientar, asesorar, resolver un problema.
5. Completar la información aportada por otros canales.

Las competencias en el método del estudio de caso

Al presentar el diseño de esta metodología, nos debemos preguntar qué competencias queremos conseguir y desarrollar al realizar propuestas de enseñanza-aprendizaje en las que el estudio de caso alcanza una gran importancia.

Podemos señalar cuatro competencias básicas (Vázquez, 1996: 35 y 39):

1. Reconocimiento e identificación de la realidad como problema.
2. Aislamiento y tratamiento de las variables más significativas, tanto del problema en sí, como de las relaciones con el entorno.
3. Configuración de las alternativas de decisión y adopción de una de ellas.
4. Ejecución de la acción conforme al plan establecido.

Podemos diferenciar también otras competencias tanto individuales como propias del trabajo en grupo.

– De tipo individual:

- Preparación del análisis del caso.
- Exposición de los hechos relevantes.
- Apertura a otros puntos de vista hasta llegar al consenso.
- Preparación y realización de informes por escrito sobre el caso.

– De participación en grupo:

- Exposición y valoración, en grupo, de los análisis individuales.
- Capacidad de comunicación (tanto para emitir, como para recibir).
- Saber escuchar.
- Saber utilizar las competencias individuales de cada miembro del grupo.
- Llegar a un consenso sobre el problema.

Ventajas

Se han destacado muchas ventajas en el uso del método del caso para facilitar los procesos de aprendizaje. Destaquemos algunas en las que coinciden la mayoría de los autores:

- Es eficaz como forma de acercamiento a la realidad, la vida.
- Permite su identificación y comprensión.
- Facilita el análisis de la realidad, descomponiéndola en sus elementos más significativos.
- Son un paso hacia la acción.
- Es un método apropiado para el estudio de fenómenos complejos.
- Es un proceso democrático de aprendizaje.
- Facilitan la transferencia de conocimientos.
- Permiten generalizaciones.
- Permiten formar archivos de ejemplos que permiten reinterpretaciones posteriores.
- Presenta una clara orientación a la práctica profesional.
- Presentan datos de investigación y evaluación de modo accesible.
- Potencia la actividad mental de los participantes, al propiciar la aplicación de teorías y procedimientos a la solución.
- Fomenta el desarrollo del juicio crítico, al facilitar la integración de la información disponible como base para la toma de decisiones.

Vázquez (1996: 35) destaca cuatro aspectos importantes en el método del caso en los que se mezclan las dificultades y las posibilidades del método:

- El enfoque sistémico y abierto, rico en incertidumbre, de los problemas y realidades que se presentan a través de los casos.
- Su estrecha vinculación con el logro de la madurez moral, el dominio de la deliberación y la facilidad para la toma de decisiones.
- La exigencia de una formación, incluso de un entrenamiento continuo, hasta llegar a ser un experto en las cuatro competencias básicas del método del caso.
- Posibilidad de generar un conocimiento universal y por lo tanto científico, a partir de los hallazgos datos en el caso.

Tipos de casos

Al menos hay tres posibilidades para aplicar el método del caso.

Podemos elegir entre *casos ya preparados* y editados por distintos autores e instituciones que cuentan con un respaldo importante de experiencia y manejo del método. Suele tratarse de casos que favorecen el aprendizaje y la aplicación de distintos contenidos teóricos que se han estudiado o van a estudiarse. Tiene la ventaja de que son casos probados y experimentados por muchos grupos de participantes. Hay una amplia bibliografía de casos didácticos referidos a temáticas empresariales, derecho, psicología, pedagogía...

Otra posibilidad interesante es la *creación de casos por parte del profesor o instructor*. Tiene la ventaja de que puede adecuar más exactamente el diseño a las necesidades de aprendizaje concretas, a los contenidos que en ese momento se estén estudiando.

Los *estudiantes* pueden también diseñar casos aprovechando su experiencia personal, lecturas o su creatividad. Este tipo de casos, aunque en ocasiones tenga aspectos técnicos mejorables, resulta también interesante y motivador para el que lo diseña y para sus compañeros. Facilita el debate y la búsqueda grupal de respuestas.

Podemos utilizar muchos tipos de casos con enfoques diferentes y específicos para la disciplina concreta en los que se encuadre o para el contexto de enseñanza en que se presente. Veamos algunos ejemplos:

- *En función de la realidad que simulan* (Apple, 1986): Pueden ser casos *verdaderos*, basados en sucesos reales, o casos *simulados* en los que se describe un conjunto de circunstancias de la vida real, o *ficticios*, que se utilizan para ejemplificar un tema de estudio.
- *En función de la experiencia de referencia* (Wineburg, 1991): Pueden ser casos experimentados por el docente o por alguno de los participantes y que son útiles para analizar cuestiones personales y organizacionales.
- *En función de la sistematicidad de su uso* (Doyle, 1990): Pueden ser *casos aislados*, cuya aplicación es esporádica y en relación únicamente a ciertas partes o temas del contenido curricular. O también *casos integrados*, que implican el diseño de un curriculum basado en la aplicación de casos.
- *En función del foco de atención* (Reynolds, 1992). *Casos problema* para la toma de decisiones. *Casos ilustración* con la historia acabada, cuya utilidad radica en la transferencia. *Casos evaluación* donde centramos el esfuerzo en datos y cuestiones relativas a la evaluación de situaciones.

- *En función del tipo de actividad requerida al estudiante: Casos cerrados* que contienen toda la información para resolverlos y *casos abiertos*, donde los participantes deben recoger parte de la información por sí mismos.
- *Caso prototipo*: Es uno de los enfoques más generales. El participante ha de resolver un problema concreto con los datos que se le facilitan y la información que debe completar con su investigación personal y la ayuda de su grupo de discusión, y el aporte del monitor o instructor.
- *Casos serie*: Los distintos problemas de cada caso están interrelacionados, de modo que las diferentes soluciones son interdependientes. Permite hacer un seguimiento de distintas situaciones y de las alternativas que se originan con la elección de un camino de respuesta.
- *Caso estimación*: Se pretende que el participante proponga aquellas modificaciones que considere oportunas a las prácticas descritas o a las soluciones presentadas. Necesita menos tiempo de desarrollo que otros tipos de caso.
- *Caso iceberg*: Aporta información insuficiente, por lo que el participante debe dedicar un tiempo a la búsqueda de la información que necesita para llegar a la solución. Es una forma de animar al participante a analizar los contenidos de la materia que estudia y de enseñarle a buscar en distintas fuentes los datos que le hacen falta para diseñar la respuesta adecuada.
- *Caso ciego*: El fenómeno descrito no está perfectamente determinado de modo que el primer trabajo del participante es identificar el caso, que adolece de confusión y cuenta con elementos distractores, que no son significativos para el caso. En la vida real las situaciones aparecen contextualizadas con otros muchos datos y características no significativas. El aprendizaje se centra en la capacidad del participante para identificar los datos pertinentes y relevantes y prescindir de los no pertinentes o poco importantes. La capacidad para concretar el problema es una de las exigencias y competencias que se piden a los participantes.
- *Incidente crítico*: Algunos autores han optado por llamar “incidente crítico” a casos más sencillos y menos complejos que pueden resolverse con un análisis menos complejo en menos tiempo. Otros autores denominan incidente crítico a un fenómeno no previsto o planificado que surge en el proceso de realización de una actividad y ante el cual hay que tomar una decisión. Un incidente crítico puede convertirse en caso de estudio si permite múltiples interpretaciones y tiene relación con el contenido curricular (Aznar, 1996: 60).

- *Caso procedimiento*: El diseño de este tipo de casos pretende que el participante busque las soluciones en procedimientos estándar estudiados previamente en su versión teórica. El caso, más que fomentar la creatividad, pretende que el participante demuestre su conocimiento de los “procedimientos” y de la aplicación de los mismos a una situación.
- *Caso multimedia*: El caso parte de un texto periodístico, un fragmento de una película comercial o de televisión. Se pide al grupo que comente las causas de la situación diagnostique el problema, pronostique qué va a suceder a continuación, comente qué repercusiones va a tener lo que allí se ha presentado. Este tipo de casos son útiles para ser trabajados en el aula en sesiones de dos horas, permite incorporar temas de actualidad, conocidos y cercanos a los participantes y son muy motivadores.

Sugerencias para diseñar un caso

Diseñar un caso útil y adecuado para el aprendizaje es un trabajo complejo que requiere experiencia, sensibilidad para captar los problemas y un enfoque sistemático de la tarea a realizar.

Es importante contar con “una buena historia” que tenga múltiples aspectos, que se relacione con la materia curricular, que facilite el estudio de los contenidos y el análisis de los problemas emocionales implicados.

El itinerario más aceptado para diseñar un caso tiene estas etapas, no siempre consecutivas (Aznar, 1996: 68):

1. Seleccionar el tema, objeto del caso.
2. Especificar los objetivos a conseguir.
3. Recoger y seleccionar datos.
4. Elaborar los materiales necesarios para orientar la descripción del caso de forma creíble.
5. Definir las preguntas a formular en el trascurso del debate.
6. Calcular el tiempo de aplicación.
7. Someter a prueba el caso para su valoración y pulir el producto.
8. Adjuntar una “Guía del Instructor”, donde se reflejen los comentarios críticos, notas técnicas y pedagógicas y normas mínimas de aplicación.

Conviene también tener en cuenta una serie de normas de redacción que facilitan y ayudan el estudio del caso, indicamos algunas propuestas concretas (Reynolds, 1992: 97):

- Utilización del tiempo en voz activa y en el pasado, particularmente importante cuando la redacción incluya acontecimientos sociales identificables y que tengan influencia en el caso.
- La información que se facilita debe responder a las preguntas qué ocurrió, a quién, cuándo y dónde, por qué, cómo, con qué objeto.
- Presentar lo que se describe como un hecho real. De esta forma se contribuye a la identificación de los participantes con la temática.
- Diferenciar la información relativa a los hechos, de la información relativa a las opiniones de los personajes de la historia.
- Atribuir las opiniones a quien las haya expresado.
- Presentar los hechos en orden cronológico.

Propuestas metodológicas

La base pedagógica del estudio de casos es la creación de situaciones similares a las que suceden en la vida profesional. Los discentes encuentran una forma clara y precisa de afrontar problemas y buscar las respuestas a las interrogantes que les plantea la situación. Al terminar la sesión el participante habrá formado su propia opinión apoyada en el estudio personal y en el intercambio de ideas con lo demás miembros del grupo. No tiene por qué haber una sola solución. Con frecuencia hay varios caminos posibles de solución que, en el debate entre los participantes deben explorarse para elegir el más adecuado al tema y al contexto.

Habitualmente una sesión de estudio de casos tiene dos fases principales. En primer lugar la *comprensión del caso*, analizando el material escrito o multimedia que se facilita al participante, que debe estudiarlo detenidamente y relacionarlo con otros conocimientos que haya adquirido previamente o necesite adquirir. En segundo lugar la búsqueda de una respuesta o de una *solución*. En esta fase el debate y la discusión general del grupo son muy importantes y conllevan una serie de ventajas y posibilidades de aprendizaje. La acción del monitor o instructor es decisiva para ayudar a los participantes a encontrar las respuestas más adecuadas.

Cómo utilizar el método del caso

Es importante que los participantes conozcan en qué consiste el método del caso, sus ventajas y dificultades y el sentido que tiene el caso para el aprendizaje de la materia que se está estudiando. Esta preparación puede necesitar de una sesión de trabajo previa en la que puedan comprender bien la forma de trabajo, que debe unir el esfuerzo y la preparación personal con el debate y la aportación plural de los miembros del grupo. Cuatro puntos conviene que el monitor explique a los participantes:

- ¿Qué es un caso?
- ¿Qué se pretende?
- ¿Cómo se aplica?
- ¿Qué aprendizaje se obtiene?

También los estudiantes deben tener una información clara de lo que significa la toma de decisiones, ya que la resolución de los casos suele depender de la capacidad de toma de decisiones adecuadas.

Decidir es elegir una determinada línea de acción entre varias alternativas posibles. Hay que tener en cuenta antes de tomar una decisión estos factores:

- Información completa y veraz.
- Mínimo esfuerzo.
- Mínimo riesgo.
- Eficacia/eficiencia.
- Economía de recursos.

Puchol (2000:xxv) propone este esquema de la decisión:

- Disponer de la información.
- Seleccionar datos importantes.
- Definir el problema.
- Enunciar soluciones alternativas.
- Valorar cada una de las soluciones.
- Elegir la alternativa más adecuada.
- Comunicar la decisión.
- Controlar los resultados.
- Introducir, si es necesario, medidas correctoras.

Una de las propuestas clásicas para el uso de la metodología del caso tiene las siguientes etapas:

1. Selección del caso.
2. Distribución del material de estudio.
3. Organización de los grupos de discusión.
4. Análisis personal de la documentación.
5. Búsqueda personal de información complementaria.
6. Deliberación acerca de las decisiones a tomar.
 - 6.1. Individualmente.
 - 6.2. En debate de grupo.
7. Propuesta de solución por parte del grupo de trabajo.
8. Análisis por parte del monitor de la protesta presentada.
9. Valoración y feedback.

Nuestra propuesta es muy sencilla:

1. Estás en una organización.
2. Eres educador.
3. Allí se detecta un problema o una dificultad que hay que resolver.
4. El problema o la dificultad se refiere, en un sentido amplio, a uno de los temas que se estudian en el curso.
5. Fijarse bien en las preguntas que se formulan y responder a ellas. No perder tiempo en lo que no se pregunta o es obvio.
6. Hay que resolver la situación utilizando:
 - a) Las lecturas realizadas y la propia experiencia.
 - b) El sentido común y la madurez personal.

Algunos errores que cometen los participantes en el método de caso y propuestas de solución

1. El grupo indica que le faltan datos para resolver el problema y pide al instructor más información.

Respuesta: En la vida real muchas veces no contamos con toda la información y es preciso resolver la situación con la información dis-

ponible. También hay que comprobar que el caso está bien redactado y si no lo está, reescribirlo.

2. Los participantes dedican excesivo tiempo a la búsqueda de datos y consumen demasiado tiempo sin que sean capaces de resolver el caso.

Respuesta: El aprendizaje de evaluar y diferenciar los datos significativos de los irrelevantes es una de las tareas más importantes. El tiempo es un recurso escaso y el ser capaces de gestionarlo eficazmente es imprescindible.

3. En la fase de diagnóstico del problema, los participantes no son capaces de sintetizar y repiten simplemente los hechos.

Respuesta: No hay que confundir los síntomas con la enfermedad. Tratar la fiebre con un antipirético bajaría la fiebre pero no curaría la causa de la fiebre, probablemente una infección. Muchos de los datos que aparecen en los casos son síntomas, manifestaciones de algo más profundo como desmotivación, descontento con el jefe, con los compañeros...

4. Los participantes sólo aportan dos o tres soluciones careciendo en la práctica de más alternativas.

Respuesta: Puede ser que en el grupo haya un protagonismo inadecuado que bloquee otras respuestas. Solo se aceptan como válidas las respuestas que él impone o persuade. El caso puede ser demasiado difícil para el nivel de conocimientos del grupo o la motivación de los participantes tiene un bajo nivel. Los participantes desconocen el uso y la aplicación de técnicas creativas, generadoras de ideas, como el *brainstorming*.

5. Los participantes se encuentran ante la dificultad de valorar las soluciones alternativas y no saben qué deben elegir.

Respuesta: Se les puede facilitar los parámetros que ayudan a valorar la adecuación de las soluciones propuestas:

- Legalidad de la propuesta.
- Coste de la solución.
- Tiempo en que se puede poner en marcha.
- Popularidad de la medida.

El educador ante el método de caso

A lo largo de estas breves líneas hemos presentado las características del método del caso, sus ventajas, sus posibilidades, su metodología. Todos los

autores están de acuerdo en que se trata de un método que facilita notablemente el aprendizaje, es muy motivador, favorece el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal y consigue que llevemos la teoría a la práctica. Estas características y la experiencia de varios años de trabajar con el método del caso nos han animado a redactar este libro.

Notas Bibliográficas

- AMAT, O. (1994): *Aprender a enseñar*. Barcelona: Gestión 2000.
- APPLE, CH. (1986): *The case study method of instruction: achievement competency in organizational Communications classroom*. ERIC. ED. 271.797.
- ARY, D. y OTROS (1990): *Introducción a la investigación pedagógica*. México D.F: McGraw-Hill.
- AZNAR, P. (1996): El estudio de casos como técnica de simulación: Aplicaciones educativas, en E. López Barajas *El Estudio de Casos: Fundamentos y Metodología*. Madrid: UNED.
- COLLER, X. (2005): *Estudios de casos (Cuadernos metodológicos; 30)*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- COLOM, A. SARRAMONA, J. y VÁZQUEZ, G. (1994): *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- DOYLE, W. (1990): Case methods in education of teachers. *Teacher Education Quaterly*, 17, 7-15.
- DRUKER, P. (2007): *Management Cases, Revised Edition*. New York: Collins.
- ELLET, W. (2007) *The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*. Boston: Harvard Business School.
- ERSKINE, J. A., LEENDERS, M. R. y MAUFFETTE-LEENDERS, L. A. (1981): *Teaching with Cases*. Ontario: University of Western Ontario.
- HANCOCK, D. y ALGOZZINE, R. (2006): *Doing Case Study Research: A Practical. Guide for Beginning Researchers*. New York: Teachers College.
- LÓPEZ-BARAJAS, E. y MONTOYA, J. M (1996): *El Estudio de Casos: Fundamentos y Metodología*. Madrid: UNED.
- ORMROD, J. E. y McGUIRE, D. (2006): *Case Studies: Applying Educational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.

- PUCHOL, L. (Dir.) (2000): *Casos y supuestos en Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- REYNOLDS, J. I. (1985): *El método del caso y la formación en gestión: guía práctica*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- STAKE, R. E. (2005): *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- VÁZQUEZ, G. (1996): El estudio de casos como estrategia formativa en la pedagogía universitaria y en la pedagogía laboral, en E. López Barajas *El Estudio de Casos: Fundamentos y Metodología*. Madrid: UNED.
- WASSERMANN, S. (1999): *El estudio de caso como método de enseñanza*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- WESHLER, F. y BARRAZA, S. (1984): *Introducción al método del caso*. Barcelona: ESADE.
- WILLIAMS, G. (1985): *The Case Method: an approach to teaching and learning in educational administration* ERIC. ED. 276.135.
- WINEBURG, S. S. (1991): A case of pedagogical failure: my own. *Journal of Teacher Education*, Sep.
- YIN, R. (2008): *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage. *International Journal of Teaching and Case Studies*. Publisher: Inderscience Enterprises Ltd . ASIN: B000HWY1EM.

Notas webgráficas

<http://www.caseforest.com>

http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso