

El método de casos

El método de casos difiere de otros sistemas de enseñanza porque a diferencia de los sistemas tradicionales exige que usted tome parte activa en el análisis de los problemas y en la determinación de alternativas o cursos de acción. El caso lo pone a usted en una situación en la que usted hace las veces de Gerente de Mercadeo dentro del proceso de toma de decisiones. Los casos describen situaciones a las que se enfrentan las empresas y los hechos y opiniones de las que dependen los gerentes para tomar sus decisiones. El análisis de casos le permite aprender a través de la experiencia. Entre más casos resuelva, mayor será su habilidad para identificar problemas y formular soluciones. Usted se beneficiará del análisis de casos en proporción a su esfuerzo.

Con el método de casos, las decisiones que usted haga y el proceso que usted siga para tomar decisiones es la clave. Se espera que usted desarrolle habilidades para la toma de decisiones, para sustentar esas decisiones mediante un análisis adecuado, que aprenda a comunicar sus criterios, a defender los hechos y opiniones en debates, presentaciones o en informes escritos. Su responsabilidad como analista incluye la participación, la interacción, la evaluación crítica y una comunicación eficaz. El método de casos exige la participación individual en clase basada en una preparación cuidadosa del caso y no en un ejercicio de lectura rápida.

La preparación del caso

Su objetivo al leer por primera vez un caso, será familiarizarse con la situación general de la empresa y con los problemas, oportunidades y amenazas a que está enfrentada. Revisará además los aspectos organizacionales y la estructura de recursos que tiene. En una segunda lectura irá más al fondo y se dedicará a entender que le está pasando a la empresa y a detallar sus problemas, oportunidades, amenazas y posibles alternativas estratégicas. Usted debe con frecuencia cuestionar la información que le aporta el caso. Recuerde que solo alguna es relevante. Decida el tópico que trata realmente el caso. Se refiere a una amenaza de la competencia, a un cambio tecnológico o de las características de la demanda? Use los datos del caso para hacer cálculos y comparaciones que le permitan analizar mejor la situación.

Usted puede hacer sus propios supuestos mientras estos sean razonables con la situación que enfrenta la empresa o con las opciones estratégicas disponibles para resolver los asuntos por los que atraviesa la empresa. Recuerde que en mercadeo es más bien excepcional el poder contar con información precisa para la toma de decisiones. Aunque tenga una abundante información, usted debe hacer supuestos razonables para enfrentarse a la incertidumbre. Sus supuestos deben ser explícitos y no implícitos y es mejor hacerlos que no hacerlos. Si por ejemplo el caso no indica como es el proceso de compras, usted no puede decir en su análisis que el caso no tenía información disponible u omitir el tema.

Si quiere hacer un buen análisis debe incluir el tema del proceso de compras y describirlo tomando un ejemplo del mundo real. Lo más importante del análisis de un caso es cómo usted sustenta su decisión. Recuerde que en los negocios, los estrategas no saben si sus decisiones son las correctas hasta no asignar los recursos y el plan haya sido implementado en su mayor parte. Generalmente es demasiado tarde para reversar las decisiones. Esto le está diciendo que para el estudio de sus casos, es indispensable que integre en su mente la intuición con un análisis cuidadoso, tan bueno como el que haría en la vida real desempeñándose como Gerente de Mercadeo.

CLASE 4

4. 12 CARACTERISTICAS DEL METODO DEL CASO

Es característico del método del caso la **discusión pública en clase** de las alternativas seleccionadas por cada alumno.

Las diversas soluciones son analizadas en una sesión dirigida por el profesor, permitiendo discutir distintos puntos de vista y comprobar el amplio abanico de soluciones posibles. Este método fomenta la discusión y la comunicación entre los estudiantes y de estos con los docentes que dirigen el debate.

El aprendizaje resulta más efectivo cuando el estudiante desarrolla una habilidad en una situación tan realista como sea posible, analizado posteriormente de modo explícito su actuación.

Características de los casos seleccionados para la efectiva aplicación del método del caso:

A) Autenticidad. Plantear una situación lo más cercana a la realidad de una organización.

B) La situación provocada exigirá en el participante diferentes capacidades a potenciar:

I) Diagnosticar. Se logra mediante un detenido estudio del caso, detectando aquellos aspectos que son importantes para comprender y proyectar la situación que se presenta.

II) Decidir. En el estudio del caso tanto la experiencia del alumno y como la teoría explicada en diferentes sesiones teóricas son imprescindibles. El discente se enfrenta a la valoración y selección de información y de diversas alternativas o cursos de acción.

C) Los casos presentados pertenecen a campos concretos. La adecuada selección de los casos permite afrontar distintas áreas de decisión empresarial.

D) El hecho descrito por el caso es una situación completa. Los casos procuran dar una cierta visión amplia de los problemas y las múltiples opciones para afrontarlos.

E) El caso hay que trabajarlo en grupo. Es el grupo quien actúa como agente desvelador de la subjetividad y como agente de presión para el cambio . Una vez vencidas las barreras de comunicación se interactúa superando obstáculos, aprendiendo a escuchar, comprender otros puntos de vista que en un principio ni se habían imaginado."

Con ser muy interesante el trabajo en grupo y siendo la capacidad de trabajar en grupo de forma eficaz cada vez más demandadas por las

empresas, es asimismo interesante el trabajo individual y la competencia individual, que en parte las escuelas de negocios estimulan mediante trabajos de casos elaborados y defendidos de forma individual. Posteriormente, estos trabajos individuales, en una sesión conjunta de la clase y el profesor, se discuten abiertamente y se defienden diversas posturas, aprendiendo a defender posiciones, confrontar puntos de vista en público y discutir con argumentos.

El método del caso aplicado exclusivamente adolece de la falta de base teórica y de estructura en el aprendizaje. Seguramente, no sea una buena idea basar la enseñanza sólo o casi exclusivamente en el método del caso, puesto que se evita la necesaria estructura teórica y conceptual

El método del caso exige una participación más intensa, comparado con otras técnicas habituales de aprendizaje. Deberá no sólo aprender y comprender ideas, sino también utilizarlas cuando los casos requieran juicios de valor. Tendrá que tomar decisiones y defender su punto de vista en la discusión. Un factor esencial en el buen funcionamiento del método es la adecuada información al alumno respecto a la idoneidad de las opciones que toma y del trabajo realizado. La labor del profesor facilitando información y ayudando con posterioridad a la realización del trabajo por parte de los alumnos, en la comprensión del caso y de sus soluciones es vital.

El método del caso facilita la comprensión de conceptos a través de múltiples situaciones problemáticas, tal como expresa Reynolds (1990, pág. 20): “Un medio para adquirir aptitudes consiste en llegar a la comprensión de algunos conceptos usuales en el ámbito de la gestión y la toma de decisiones. Un “concepto” es una forma específica de relacionar hechos e ideas con el fin de dar un sentido a las realidades complejas que nos rodean.” El método del caso funciona por una serie de razones:

A) Las capacidades se desarrollan estudiando casos reales.

B) Los estudiantes aprenden a desarrollar conceptos.

C) Los estudiantes asimilan mejor las ideas y conceptos que han puesto en orden y utilizado ellos mismos en el transcurso de su experiencia de resolución de problemas surgidos de la realidad.

D) El trabajo en grupo. También puede ser individual.

E) Los estudiantes lo encuentran más interesante.

El método del caso facilita la involucración del estudiante que puede aportar la perspectiva del directivo y ponerse su papel del directivo. El caso permite simular una gran cantidad de tomas de decisión de un modo realista y controlado. Una buena colección de casos y el conocimiento de los mismos por parte del profesor, acumulan gran cantidad de información y de experiencias que se tardarían años en adquirir. El método del caso permite una simulación que genera una acumulación de experiencias que pueden ser aplicadas en el futuro por los alumnos a situaciones parecidas.

Una etapa final en la conversión de una serie de casos en “el método del caso”, consiste en poner en evidencia y aclarar los conceptos subyacentes al orden en el que son presentados. Si se pide al estudiante que adquiera un “saber-hacer” en el ámbito de la gestión mediante el método del caso, tiene el derecho de saber por qué este método es particularmente eficaz y también como utilizarlo.