

# El Método de casos como estrategia de docencia en los programas de Administración de Empresas



Alejandro Gómez Morales

## Introducción

Entre las estrategias de docencia evidentes en la mayor parte de las materias que conforman el p $\acute{e}$ nsum de nuestro Pregrado en Administraci $\acute{o}$ n de Empresas, encontramos el empleo de casos como herramienta b $\acute{a}$ sica para el desarrollo de los temas que cada materia incluye dentro de su programa, y que indudablemente resultan ser un gran beneficio tanto para los docentes que los aplican como para los estudiantes que los analizan. Este documento muestra los resultados de una investigaci $\acute{o}$ n realizada con la colaboraci $\acute{o}$ n de los diferentes profesores acerca de las pr $\acute{a}$ cticas en el uso de casos como estrategia de ense $\acute{n$ anza. Se constata el inter $\acute{e}$ s por la consolidaci $\acute{o}$ n del banco de casos existente y que sigue en permanece crecimiento como consecuencia del inter $\acute{e}$ s de los docentes por conseguir altos niveles de aprendizaje en el estudio de la realidad empresarial en que incursionaremos los estudiantes.

A continuaci $\acute{o}$ n se presenta una breve descripci $\acute{o}$ n de esta metodolog $\acute{i}$ a referente a la elaboraci $\acute{o}$ n y aplicaci $\acute{o}$ n de casos para lograr un adecuado y fruct $\acute{i}$ fero desarrollo de las materias. Esto determina el alto nivel de los administradores Externadistas y su competitividad en el mercado laboral como *Gerentes Integrales*.

## 1. Definici $\acute{o}$ n de Casos como herramienta de docencia.

Se puede definir un Caso como la recopilaci $\acute{o}$ n de una serie de experiencias adquiridas en diversos entornos, realizada con diferentes objetivos y perfiles seg $\acute{u}$ n sea la situaci $\acute{o}$ n tratada y el destino que presente el mismo.

Se trata de una extracci $\acute{o}$ n muy precisa de la realidad, en nuestro caso de una realidad empresarial que servir $\acute{a}$  de apoyo al desarro-



llo de los temas que las materias encierran. Por ende, dicha extracción debe someterse a ciertos parámetros relacionados con el tema de estudio para que los resultados que su aplicación brinde, sean lo más completos posibles, de manera que los estudiantes se vean beneficiados con los mismos.

Gran parte de las materias que conforman nuestro p $\acute{e}$ nsum encierran teorías que conciernen a actividades desarrolladas en ámbitos empresariales. Estas actividades son, además, escenarios propicios para elaborar casos, a través de los cuales los estudiantes conocerán experiencias reales, útiles para desarrollar capacidades de toma de decisiones. Por tanto, los casos son una completa *Herramienta de Docencia*, pues ejercen una influencia determinante en el enfoque teórico-práctico de las materias.

La pertinencia del caso como herramienta de aprendizaje se confirma en su uso desde comienzos del siglo XX, en estudios relacionados con política de empresa. Esta herramienta involucra el desempeño del docente y al mismo tiempo el del estudiante. Por tanto, para que el método arroje resultados adecuados es necesario que, tanto los estudiantes, como los docentes se involucren de manera integral.

## 2. Gestión del estudiante y el docente frente al Método de Casos

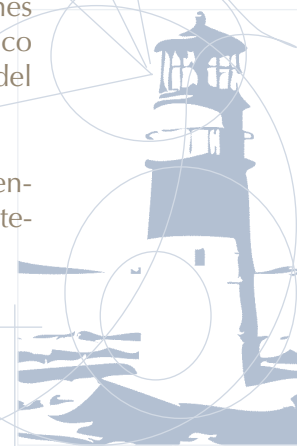
Es determinante que el estudiante conozca la importancia de estas herramientas para su desarrollo intelectual y el adecuado aprendizaje de los temas para los cuales el docente

propone la aplicación de esta herramienta. Además, el estudiante debe ser consciente de que un verdadero aprovechamiento de la metodología requiere dedicación y estudio de su parte. Los casos le permitirán tomar decisiones más acertadas y esto requiere preparación para situaciones reales.

Generalmente, el desarrollo de este método le implica al estudiante una o varias lecturas previas al caso para desarrollar a continuación estrategias planteadas por el docente, en su esfuerzo por conseguir que todo lo que el mismo ofrece, sea extraído y entendido para obtener los resultados planeados. En realidad, gran parte del producto que se obtendrá de la aplicación de esta herramienta dependerá de la labor y esfuerzo que el estudiante esté dispuesto a realizar en todo el proceso. Una gran estrategia, entre otras, para obtener altos niveles de aprendizaje por medio del empleo de los casos, se refiere a la contextualización que el estudiante logre dar en la lectura del mismo, es decir, la capacidad de relacionar todos y cada uno de los temas que la materia propone y que ya son conocidos por el mismo, gracias a su asistencia a clases magistrales, con los elementos que el caso trata.

El desarrollo del caso involucra desde la lectura del mismo, su interpretación, hasta la descripción de las conclusiones personales y generales. Al mismo tiempo, el docente presenta los objetivos esperados, los cuales servirán de guía en el proceso. Tener claros los objetivos pedagógicos permite salvar el inconveniente que se presenta cuando las discusiones se convierten en opiniones sueltas, sin articulación a un marco teórico específico. Aquí la labor de orientación del docente es fundamental.

Existen numerosas estrategias que los docentes emplean, crean e implementan para obte-



ner un desarrollo de los casos de una manera productiva y que arroje a los estudiantes gran cantidad de conocimientos, que estimulen su capacidad de toma de decisiones y demás resultados que ya se han mencionado; entre las más frecuentes encontramos:

### Debates:

Se expone la interpretación que cada uno de los participantes hace del caso. Esto permite establecer conclusiones soportadas en los aportes de los estudiantes, resultado de su participación activa. El moderador será el docente, quien mantendrá un orden en los aportes y la interpretación de los temas involucrados en el caso.

### Confrontar/distinguir entre diversos casos:

Se recomienda el uso de varios casos para desarrollar los temas. Esto permite desarrollar los aspectos más relevantes, lo cual permite desarrollar criterio frente a la teoría y la práctica. Esto, a su vez, le permite al docente clarificar una o más teorías que componen el programa de su materia

### Descripción escrita de la interpretación del caso/conclusiones:

Esta estrategia básicamente plantea la realización de documentos analíticos en los que la opinión toma gran importancia, siempre y cuando esté estrechamente relacionada con los temas que involucra la materia en la que se está aplicando el caso. Allí, el estudiante emplea su capacidad de localizar y describir los aspectos relevantes del caso según pertinencia con los temas de la materia. Permite a

su vez, conocer el nivel en el que el estudiante se encuentra con respecto al aprendizaje y entendimiento de los conceptos.

Para este tipo de estrategias es indispensable que se realice retroalimentación de la evaluación por parte de profesor, con el fin de entregar al estudiante elementos que permitan mejorar.

De esta manera, el adecuado empleo del método de casos demanda la interacción entre docente y estudiante. El primero ejerce una labor directiva y orientadora, y el segundo participa activamente en el proceso de toma de decisiones y construye de manera colectiva los escenarios alternativos.

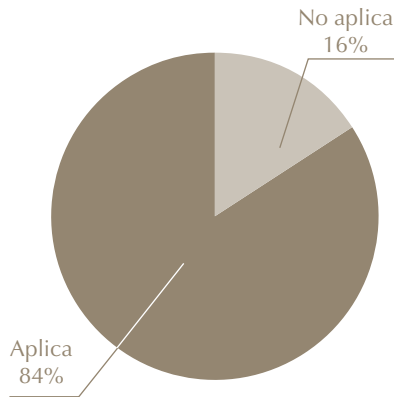
## 3.Resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas a docentes sobre la aplicación del método de Casos.

El segundo componente de este documento muestra los resultados de una encuesta aplicada a docentes de la Facultad en la que se buscaba identificar y recolectar los casos que utilizan actualmente los profesores de la Facultad de Administración de Empresas, así como conocer la perspectiva de los mismos con respecto al empleo de esta herramienta, los resultados obtenidos hasta el momento, y, en general recibir comentarios a partir de su experiencia.

De la muestra de 45 profesores, el 84% manifiestan emplear casos para el desarrollo de su materia. (Ver gráfico 1)

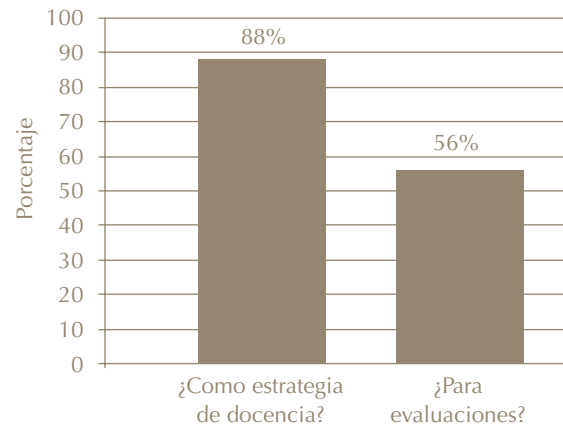


Gráfico 1. Aplicación de la herramienta de Casos



El 88% del total de docentes que emplean casos lo hacen como herramienta de enseñanza y 56% emplean la herramienta en las evaluaciones aplicadas para las calificaciones que deben realizarse a los estudiantes. En este punto, podemos evidenciar las grandes ventajas que tiene este método para establecer el grado de aprendizaje que tiene el estudiante y la aplicación frente a los temas tratados en clase. (Ver grafico 2 y 3).

Gráfico 2. Docentes que emplean herramienta de Casos



En relación con las razones por las cuales aplican la herramienta, el 72% de los docentes entrevistados emplean la herramienta con el objetivo de ejemplificar una teoría. Un poco más de la mitad de los docentes entrevistados, que emplean la herramienta, lo hacen con objetivos de evaluar decisiones ya tomadas, desarrollar la capacidad de toma de decisiones y como ejemplo de prácticas empresariales. (Ver gráfico 4).

Gráfico 3. Propósito de la aplicación de los casos

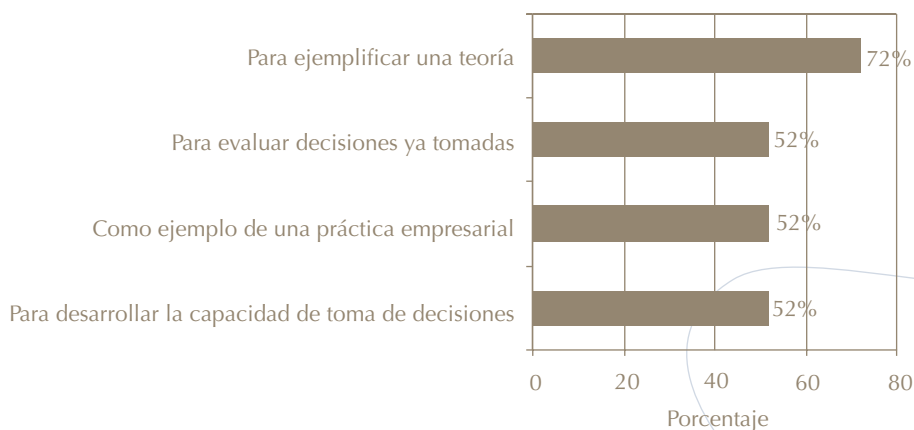
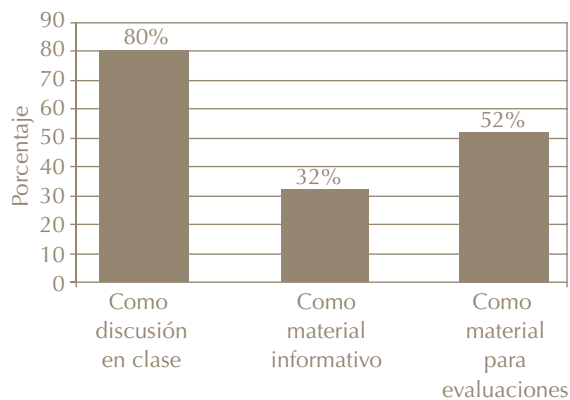
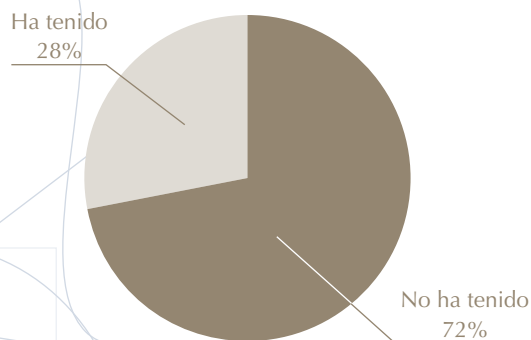


Gráfico 4. Estrategias para la aplicación del caso



Dentro de las estrategias que los docentes emplean para el desarrollo de los casos en las sesiones de clase, y que se han tenido en cuenta en el artículo, encontramos que el 80% de los entrevistados lleva a cabo estrategias de discusión en clase, ya sean debates o simplemente expresar opiniones de los casos. El 32% lo emplea como material informativo al identificar los fundamentos de las teorías pertinentes a la clase, que muy seguramente serán de gran utilidad para los estudiantes. (Ver gráfico 5).

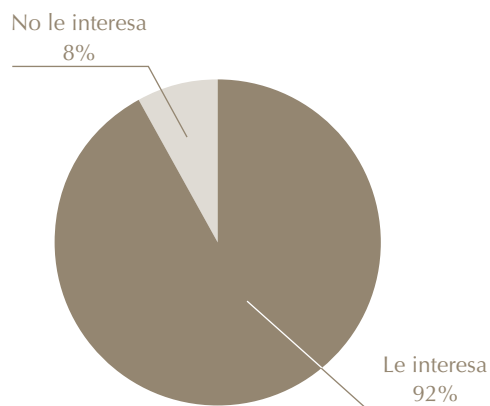
Gráfico 5. Formación del docente en la elaboración de casos



Igualmente los docentes reportan formación con respecto a la elaboración de casos, la cual han recibido en universidades nacionales y extranjeras.

Del mismo modo, los docentes mencionan algunos tipos de formaciones que han obtenido por parte de la universidad, algunas de nuestra facultad, y otras de la facultad de Administración Hotelera y Turística, confirmando así la importancia que tiene el nivel intelectual de la docencia como estrategia de la facultad. (Ver gráfico 6).

Gráfico 6. Interés en la participación a capacitaciones acerca de la elaboración de casos



La gran mayoría de los docentes manifiesta un alto grado de interés en la participación en capacitaciones que conciernen a este tema, debido a la importancia que llega a tener esta herramienta en el desarrollo de sus asignaturas; además, con esto podemos evidenciar el interés de la docencia por su actualización en diversos temas. Los docentes que no manifestaron interés en la capacitación, argumentaban limitaciones de tiempo.

## 4. Análisis DOFA de la aplicación de casos en el Pregrado

Para llevar a cabo este análisis resulta indispensable tener en cuenta cada una de las observaciones que realizan los docentes en sus entrevistas, pues son quienes evalúan concientemente la herramienta, al emplearla en sus materias, que en muchos casos no se trata de su primera experiencia; además, se trata de observaciones personales que no son susceptibles de ser mostradas de manera gráfica.

Entre las *Debilidades* que manifiestan los docentes está el limitado aprovechamiento que se tiene de los casos, respecto a su riqueza potencial. Esto demanda un mayor trabajo a nivel pedagógico para articular los objetivos de aprendizaje con el contenido del caso y la dinámica misma en el aula. Esta herramienta debe ser complementada con otras, y por ende depende de la capacidad del docente en proponer estrategias de desarrollo adecuadas y pertinentes, lo cual ratifica la necesidad de continuar con la capacitación de profesores en la metodología.

Existen numerosas *Oportunidades* que ofrece la herramienta, en cuanto a la implementación de la misma en los programas del pregrado en la medida que permite al docente desarrollar sesiones más dinámicas y verificar el nivel de entendimiento que se logra, y para el estudiante le permite fortalecer su criterio profesional para la toma de decisiones.

Las *Amenazas* se identifican en la medida en que el estudiante no logre analizar adecuada-

mente el caso, pues de esto dependerán los resultados. Cuando el docente no encuentre la estrategia adecuada para desarrollar el caso en el aula y orientar la discusión se puede obtener un ineficaz desarrollo del tema y crear confusiones en el estudiante.

En cuanto a las *Fortalezas* que presenta, se plantea un estímulo a las habilidades auto-críticas de los estudiantes, al análisis coherente con los temas tratados, la ilustración de contextos particulares en cuanto a la realidad empresarial. Con esta herramienta, el docente se puede enterar más fácilmente de las debilidades que presentan los estudiantes y así perfeccionar sus estrategias de docencia.

## 5. Conclusiones

Es claro que el empleo del método de casos ha venido en aumento por parte de grandes universidades a nivel mundial como respuesta a los beneficios que este arroja. La Facultad de Administración del Externado no es la excepción. Por ende, es de suma importancia que las partes involucradas en el desarrollo de este método: docente, estudiante y en últimas la institución, sean concientes de su importancia. Garantizar su continuidad depende de proveer los recursos necesarios. Se trata, en última instancia de que el estudiante genere para sí mismo competencias para el aprovechamiento del conocimiento en su proceso de formación y en su ejercicio profesional futuro.

## Bibliografía

RAMÍREZ, G. El estudio de casos como metodología de Investigación: Fundamentos. Revista Casos empresariales Serie II, pp.: 13 - 27. 1999.

