

GUÍA PARA APRENDER CON CASOS

1. Objetivos de la Guía para aprender con casos

- Explicar a los alumnos cómo deben preparar los casos.
- Facilitar el aprendizaje de los alumnos utilizando la metodología del caso.
- Preparar a los alumnos para una más eficaz discusión de los casos.

2. ¿Qué es un caso?

Un caso es una descripción de una situación real que en términos generales aborda una temática (decisión, problema, oportunidad, etc) a la cual se deben enfrentar una o varias personas en una organización. El caso permite al alumno ponerse en la posición de la persona que debe abordar la temática.

3. ¿Cómo debe usar el alumno el método del caso?

El alumno puede conseguir muy buen aprendizaje con el método del caso. Pero para que este aprendizaje sea óptimo y el alumno desarrolle al máximo las habilidades enumeradas en el epígrafe anterior éste debe cumplir con tres requisitos.

1- El alumno debe tomar un papel activo en el proceso de aprendizaje. Debe ser consciente que el resultado del aprendizaje depende directamente del nivel en el que se involucre. Además, el alumno debe contribuir al aprendizaje en el grupo, participando activamente, asumiendo riesgo, enseñando a otros y aprendiendo del profesor y sus compañeros.

2- El alumno debe seguir un código de conducta profesional. La ética es importante pues para aprender rápidamente, es esencial que el ambiente sea de respeto, confianza y transparencia. Como futuros directivos deberéis comportaros de manera profesional.

3- Comprometeros personalmente en el proceso de aprendizaje. Para maximizar el resultado del aprendizaje debéis comprometeros a una mejora continua desde la preparación individual hasta la discusión general, pasando por la discusión en grupos de trabajo.

4. Las tres etapas del proceso de aprendizaje con casos

El aprendizaje con la metodología del caso es un proceso que cuanto mejor sea ejecutado mayor será el conocimiento adquirido por el alumno. Este proceso debe estar presidido por el principio de rigor. El principio de rigor exige que en el proceso de aprendizaje con casos intervengan tres elementos. El primero es el profesor que debe estar formado para usar el caso como herramienta de aprendizaje. El profesor debe conseguir que la transferencia de conocimientos no sean meras recetas, que sólo sirven para una situación concreta. Por tanto, el profesor debe formar al alumno para que éste sea capaz de analizar con rigor problemas empresariales de la vida real, además el alumno debe desarrollar hábitos intelectuales que le capaciten para enfrentarse a la solución de problemas. El segundo elemento es la empresa que facilita al profesor toda la información necesaria para desarrollar el caso. El tercer elemento es el alumno que es en quién nos vamos a centrar en esta guía.

La Figura 1 recoge las tres etapas que el alumno debe recorrer para aprender con casos bajo el principio de rigor. Cada una de estas etapas es vital para un aprendizaje efectivo y contribuye de diferentes maneras a maximizar la cantidad y calidad de aprendizaje. De esta manera, el alumno podrá conseguir el máximo aprendizaje en el mínimo tiempo. Pero ese procedimiento efectivo de aprender requiere la adecuada combinación de las tres etapas, por ello en los siguientes puntos veremos como se deben ejecutar cada una de estas etapas. Como introducción a los siguientes

puntos en este epígrafe nos vamos a centrar en explicar porque son necesarias estas etapas y cómo cada una de ellas contribuye al proceso de aprendizaje.

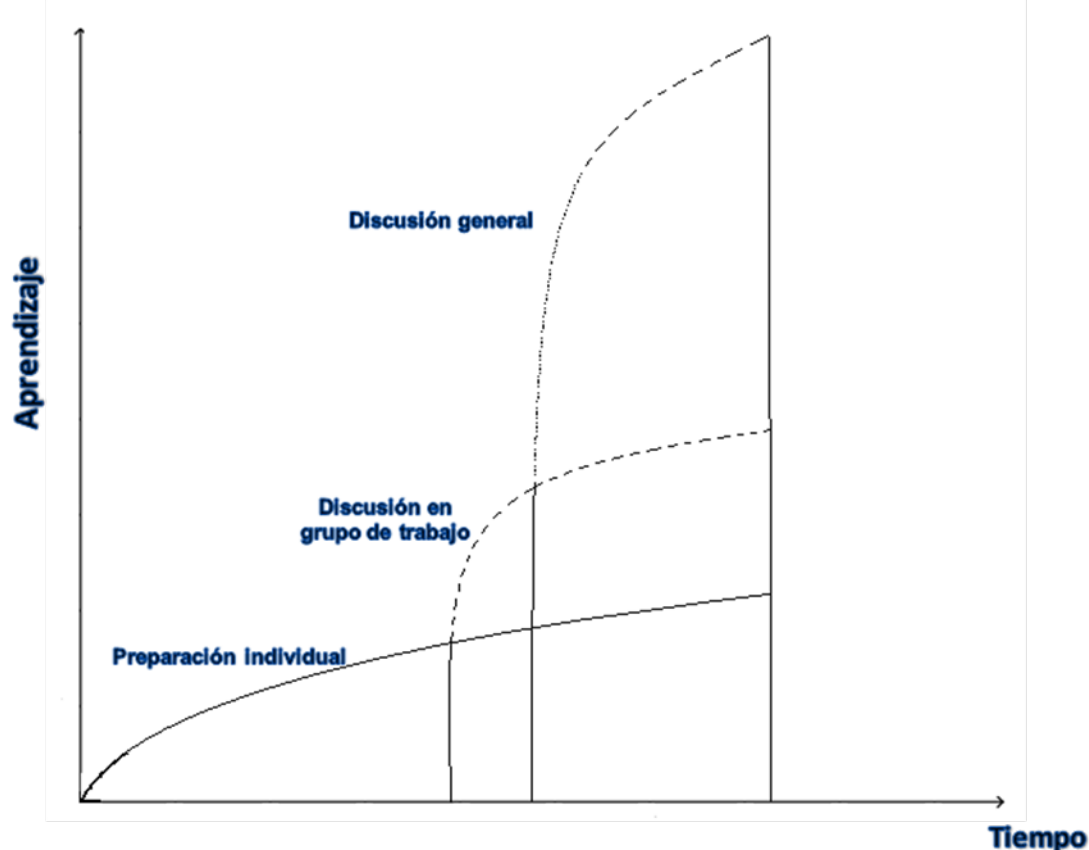


Figura 1 Etapas del proceso de aprendizaje con casos

La primera etapa es la **preparación individual**, en la que el alumno debe jugar el papel de quien debe tomar las decisiones en el caso. Para ello se debe familiarizar con la información que contiene el caso. De esta manera la decisión, problema u oportunidad que plantea el caso se convierte en propiedad del alumno en la etapa de preparación individual. En esta etapa el alumno debe hacer todo lo que este al alcance de su mano, como si fuera una situación real y pensando que si toma una decisión no adecuada será despedido, mientras que si la decisión es acertada será promocionado. La idea es que cuanto mejor realice el alumno esta preparación individual más fácil y provechosos resultaran las restantes etapas.

La segunda etapa es la **discusión en grupo de trabajo** que proporciona el enlace entre la preparación individual y la discusión general. Existen 7 razones para desarrollar la discusión en grupo de trabajo.

1- Enseñar a otros. La mejor manera de aprender es tener que enseñar a otros. Luego en la discusión en grupo de trabajo el alumno pasa el primer test acerca de su preparación individual, no sólo debe creer que lo entiende sino que debe ser capaz de enseñárselo a otros.

2- Incentiva la preparación individual. Como miembro de grupo estas obligado a una adecuada preparación para no perjudicar a tus compañeros. Está claro que si no te preparas el caso tus compañeros de grupo lo descubrirán y esta debe ser una presión fuerte para preparártelo.

3- Desarrollar habilidades de comunicación. El grupo de trabajo es una oportunidad para practicar cómo hablar a otros, escuchar y otras habilidades de comunicación.

4- Generar buenas ideas. La discusión en grupo de trabajo debe generar buenas ideas, que deben reconocerse a quien las genera. En ocasiones, estas reuniones se

denominan “tormentas de ideas”, pues se trata de que la presión e interacción del grupo de lugar a ideas.

5- Incentivar el trabajo en equipo efectivo. La participación en estos grupos de trabajo en equipo genera incentivos para trabajar efectivamente.

6- Generar confianza en uno mismo. Durante la discusión en el grupo de trabajo el alumno puede obtener confianza en si mismo al demostrarse que puede llegar a un entendimiento y análisis del caso razonable.

7- Generar relaciones duraderas con los miembros del grupo.

La tercera etapa es la **discusión general** en la que además de conseguir entender el caso y cómo proporcionar la solución al problema, el alumno practica como relacionarse con un grupo mayor de personas. También existen 7 buenas razones para preparar tu participación en la discusión general.

1- Aprender haciendo, lo que supone una parte esencial del proceso de aprendizaje y te dota de habilidades directivas.

2- Aprender a responder a preguntas concretas.

3- Tener la posibilidad de enseñar a otros. Tu participación en la discusión general te irá proporcionando una reputación ante tus compañeros, los profesores, las empresas y la sociedad en general.

4- Practicar la habilidad de hablar en público, que será muy positivo para tu carrera profesional y una de las habilidades a desarrollar como directivo.

5- Es más divertido estar involucrado en la discusión general que estar al margen.

6- Es un buen escenario para contrastar tus ideas

7- Es una buena manera de mejorar tus calificaciones.

5. Preparación individual

La preparación individual es un prerequisite fundamental para el aprovechamiento de la discusión en grupo de trabajo y la discusión general. Como puede verse en la Figura 2 el tiempo de preparación individual debe ser limitado para conseguir una preparación más efectiva, pues el rendimiento marginal de la preparación individual es decreciente por lo que más preparación no implica un aumento sustancial del aprendizaje. Por supuesto resulta difícil determinar que cantidad de tiempo debe destinar cada alumno a un determinado caso pues depende de factores como la familiaridad que el alumno tenga con el contexto del caso y los conceptos, teorías y herramientas que en el caso deban aplicarse.

Si no existe una adecuada preparación para el desarrollo del caso el alumno puede leer y releer muchas veces el caso sin saber muy bien que hacer lo que le genera ansiedad y frustración. Para evitar este problema se debe empezar la preparación individual de cada caso con el proceso de ciclo corto.

El proceso de ciclo corto se debe preparar el día anterior al proceso de ciclo largo y la duración no debe ser superior a 15 minutos. Antes de este ciclo corto el alumno debe haber preparado los temas relacionados con el caso.

Con la realización del ciclo corto el alumno debe introducirse rápidamente en el caso. Además, permite al alumno valorar la dificultad y el tiempo requerido para la preparación individual. Finalmente, ahorra tiempo pues permite enfocar la lectura y análisis posterior.

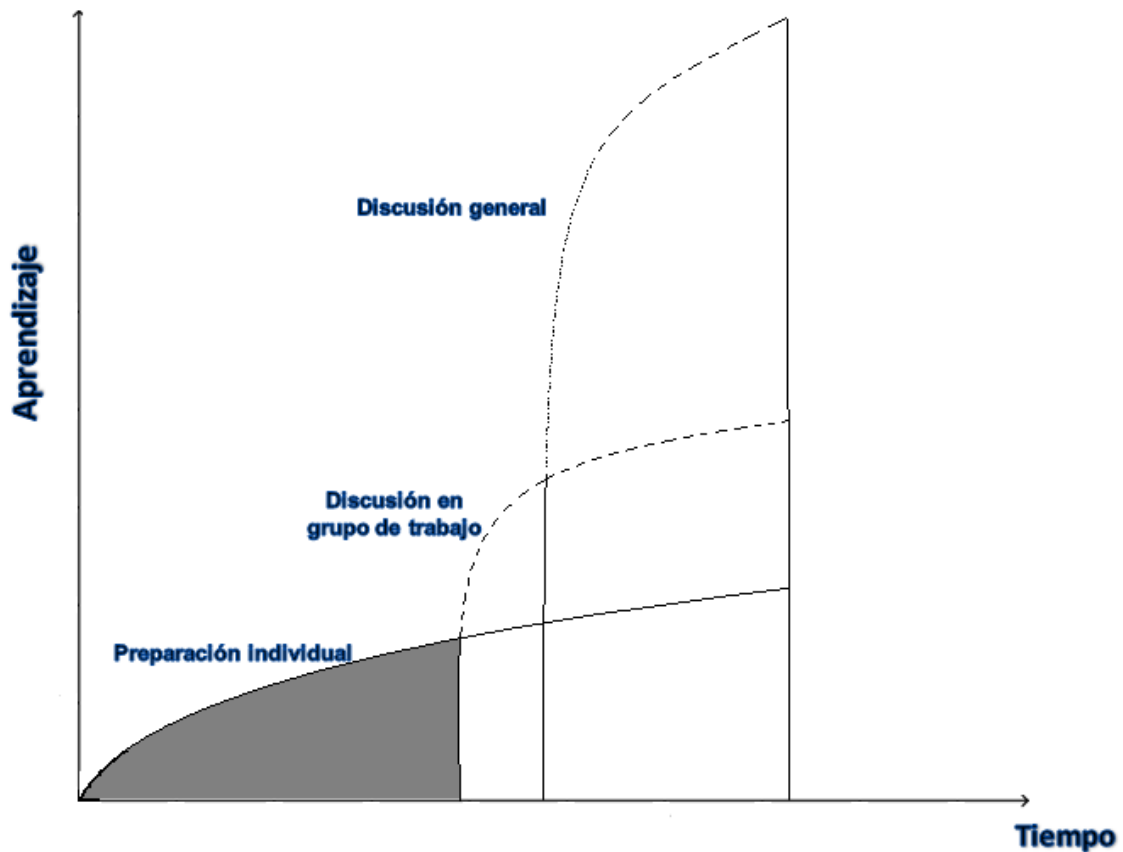


Figura 2. La preparación individual de un caso

La Tabla 1 recoge los cuatro pasos que se deben dar para completar el ciclo corto.

Tabla 1. El ciclo corto

Objetivo	Formarse una idea del caso
Paso 1	Leer el caso
Paso 2	¿Quién? ¿Cuál? ¿Por qué? Cuando? ¿Cómo?
Paso 3	Mirar los cuadros, tablas y figuras
Paso 4	Revisar los títulos de los apartados del caso

El proceso de ciclo largo contiene dos partes. La parte A consiste en una lectura detallada del caso, mientras que la parte B consta de los pasos a seguir para el proceso de análisis y resolución del caso, que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. El ciclo largo

Objetivo	Analizar y resolver el caso
Parte A	Lectura detallada del caso
Parte B	Análisis del caso
Paso 1	Definir el tema
Paso 2	Analizar la información del caso
Paso 3	Generación de alternativas
Paso 4	Seleccionar el criterio de decisión
Paso 5	Valorar las alternativas
Paso 6	Seleccionar la alternativa preferida
Paso 7	Desarrollar un plan de implementación

Cuadro 1 Ficha del caso

Apellidos:	Caso:
<p>I. Proceso de ciclo corto</p> <p>¿Quién?</p> <p>¿Cuál?</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Cuándo?</p> <p>¿Cómo?</p> <p>II. Proceso de ciclo largo</p> <p>1. Tema</p> <p>2. Información del caso</p> <p>Información no disponible</p> <p>Hipótesis asumidas</p>	<p>II. Proceso de ciclo largo (continuación)</p> <p>3. Generación de alternativas</p> <p>4. Seleccionar criterio de decisión</p> <p>5. Valorar las alternativas</p> <p>6. Alternativa preferida</p> <p>7. Plan de implementación</p>

5.1. Consejos para la preparación individual efectiva

A continuación encontraras una lista de consejos prácticos que te servirán para ahorrar tiempo y mejorar la calidad de la preparación individual.

1- No leas el caso una y otra vez. Debes empezar siempre por el proceso de ciclo corto y usar la Ficha del caso para facilitar tu trabajo.

2- Lee y prepara el caso en el momento del día que tu efectividad es mayor.

3- Sigue la norma que indica que las actividades planificadas deben preceder a las que no lo están. Escribe tus compromisos de preparación y no dejes que otras actividades o personas te roben el tiempo.

4- Establece un período temporal en el que el caso debe estar completado y trata de cumplirlo.

5- Realiza primero el proceso de ciclo corto y un día después el proceso de ciclo largo, de esta manera podrás reflexionar al respecto y ser más objetivo.

6- Antes de realizar el caso debes estudiar los temas de la asignatura relacionados con el caso.

7- Cuando te sientas frustrado con el caso llama algún compañero de clase para comentar el aspecto que te presenta mayor dificultad, pero sólo hablar durante 5 minutos.

5.2. Preparación de la Ficha del caso

La Ficha del caso que aparece en el Cuadro 1 es una herramienta muy útil en la preparación individual del caso, que también será utilizada en la discusión en grupo de trabajo y en la discusión general. La Ficha del caso comienza con el proceso de ciclo corto abordando las cinco preguntas fundamentales. Posteriormente, aborda el proceso de ciclo largo recogiendo el resultado de los distintos pasos seguidos por el alumno para la resolución del caso. Por tanto, se convierte en una guía y un mapa de ruta para una efectiva preparación del caso. Es obligatorio que el alumno lleve esta ficha completada el día de la discusión en grupo de trabajo y de la discusión general.

6. Discusión en grupos de trabajo

La discusión en grupo, que deben servir, tal como se pone de manifiesto en la Figura 1.3, para elevar el nivel de la preparación individual (no sustituirla). De esta manera, el alumno empezará la discusión general desde un nivel mayor de preparación, que elevará el aprendizaje conseguido al final de la discusión general.

6.1. Organización de los grupos de trabajo

Tenemos las siguientes normas para la organización de estos grupos de trabajo.

1- El tamaño del grupo de trabajo debe estar comprendido entre 3 y 5 personas.

2- El tiempo de reunión que requiere el grupo de trabajo lo fijaran los miembros del mismo en función del caso.

3- Se debe tener en cuenta que un grupo de trabajo no es una alternativa a una preparación individual deficiente. Por ello, cada alumno debe ir a la reunión del grupo de trabajo con una adecuada preparación individual, que incluya la Ficha del caso totalmente completada. En otro caso, el alumno causaría una pérdida de tiempo a sus compañeros, que supondría un deterioro de la eficiencia del grupo de trabajo.

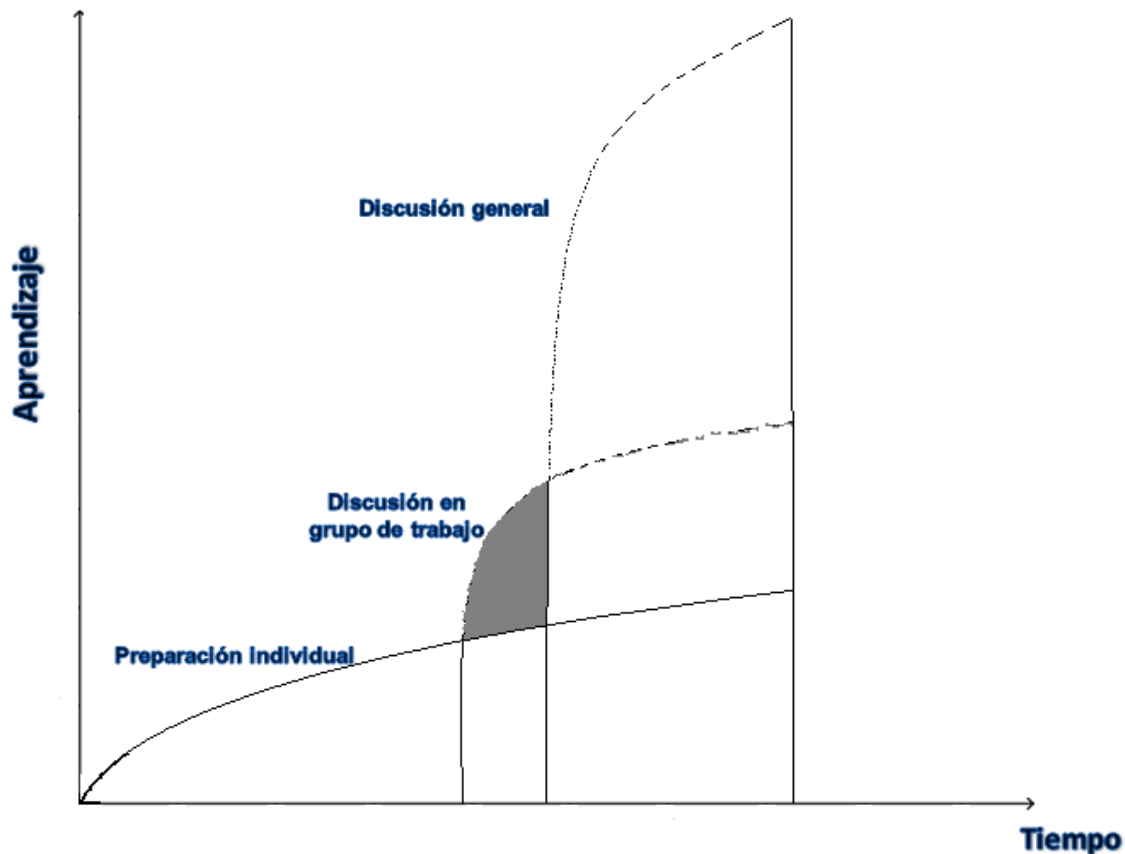


Figura 1.3. Discusión en grupos de trabajo

6.2. Normas de conducta para el alumno durante los grupos de trabajo

1- Cada alumno debe ir a la discusión del grupo de trabajo con el caso totalmente preparado.

2- Cada alumno debe participar activamente en la discusión del grupo de trabajo.

3- No debe existir un líder de grupo de trabajo en el sentido de decisor. Cada alumno deberá tomar la decisión que estime oportuna en función de la discusión del grupo de trabajo y la preparación individual.

4- Existirá un responsable de cada grupo de trabajo que será el enlace entre el grupo de trabajo y el profesor.

5- No existirá secretario del grupo de trabajo, cada alumno tomará sus propias notas de la discusión desarrollada en el grupo de trabajo.

6- No existirá portavoz del grupo de trabajo, cada alumno durante la discusión general debe responder de sus propias decisiones respecto al caso.

7- No es necesario llegar a ningún consenso respecto a la solución del caso. Se trata de que durante la discusión del grupo de trabajo se produzca un enriquecimiento debido a la diversidad de opiniones y opciones. Lo ideal es que cada alumno recoja esas aportaciones y las tenga en cuenta para la discusión general.

8- Se aconseja que cuando se convoca la reunión se indique la duración de la misma y ese límite temporal se cumpla.

6.3. Normas de funcionamiento de la discusión en el grupo de trabajo

Para que la reunión del grupo de trabajo sea más eficiente se aconseja que se tengan en cuenta las siguientes normas de funcionamiento.

1- Debe revisarse las conclusiones del Proceso de ciclo corto. Se trata de que se establezca un consenso sobre la definición del problema, pero en ningún caso sobre la solución.

2- Debe revisarse las conclusiones del proceso de ciclo largo. Cada alumno debe contribuir con su análisis del caso y propuesta de solución. En la discusión de las conclusiones del proceso de ciclo largo es donde se abordan las cuestiones prácticas del caso y por ello debe dedicársele una parte del tiempo de la discusión del grupo de trabajo.

3- Revisar las dificultades especiales. El análisis y discusión de las dificultades que cada alumno ha encontrado al interpretar el caso es una magnífica oportunidad para los compañeros de aprender tratando de enseñar a otros.

7. Discusión general

Como refleja la Figura 4 la discusión general es la etapa final del proceso de aprendizaje, según el método del caso. El objetivo de esta etapa es conjugar el esfuerzo colectivo de todos los alumnos bajo la guía del profesor para alcanzar el nivel de aprendizaje lo más alto posible.

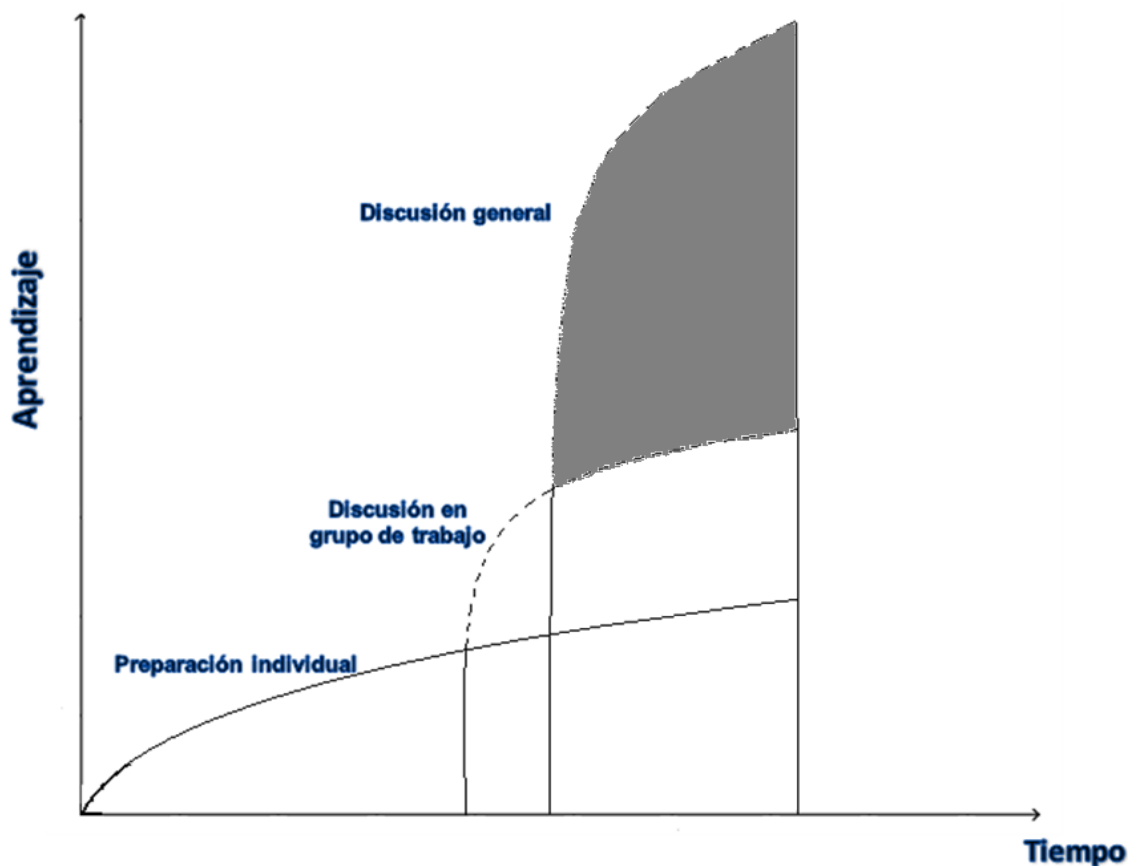


Figura 4. Discusión general

7.1 Preparación previa a la clase

Antes de asistir a clase es conveniente tomarse algún tiempo para asimilar los nuevos conocimientos que han surgido del grupo de trabajo e integrarlos en la preparación individual realizada. En esta etapa es el momento de centrar tu atención en la presentación de tu análisis y en la comunicación de tus ideas.

1- Actualizar la Ficha del caso. Esta es la mejor herramienta para ayudarte a centrarte en el caso.

2- Organiza el material que llevaras a clase. Te evitará perderte en los papeles si durante la sesión se requiere el uso del material.

3- Intenta anticiparte a las preguntas que el profesor puede plantear.

4- No intentes memorizar o prepararte una presentación. Los demás compañeros también querrán presentar su punto de vista por lo que será difícil una intervención

larga sin ser interrumpido. Debes seguir el flujo de la discusión y ser flexible en el intercambio de ideas.

7.2. Discusión del caso

Normalmente, la discusión del caso seguirá los mismos pasos que se han seguido en la preparación individual. En términos generales distinguimos las siguientes fases para la discusión de un caso.

Fase 1. Inicial. El comienzo de la discusión depende del estilo del profesor. Algunos prefieren preguntar la solución a uno (o varios) compañeros y luego proceder al análisis. Otros prefieren empezar por la identificación del problema (o temática) a abordar, y seguir la secuencia lógica de las fases que se describen a continuación. En todo caso, tanto si el profesor te lo pide como si te presentas voluntario para empezar la discusión del caso no desaproveches la oportunidad. Es el único momento en el cual tu puedes expresar tu idea del caso sin estar condicionado por los comentarios realizados por el resto de compañeros.

Fase 2. Identificación del problema. En este momento el debate se centra en identificar la naturaleza exacta del problema que debe ser abordado en el caso. Dependiendo de los objetivos del caso esta fase puede ser trivial o constituir una etapa relevante de la discusión.

Fase 3. Análisis de la información del caso. En esta fase se debe hacer uso de los conceptos, teorías y herramientas que ayudan al análisis de la información cuantitativa y cualitativa disponible.

Fase 4. Alternativas y decisión. Una parte significativa de la discusión se debe centrar en identificar las diferentes alternativas, discutir sus ventajas e inconvenientes, aplicar el criterio de decisión y presentar los argumentos que justifiquen la decisión tomada.

Fase 5. Plan de implementación. Dependiendo del objetivo de la sesión esta fase puede recibir más o menos atención. En ocasiones, no se aborda pues los conceptos, teorías y herramientas que se pretenden que el alumno asimile no están relacionados con esta fase.

7.3. Cómo participar en la discusión general

El alumno debe ser consciente que la participación en la discusión general le servirá para desarrollar habilidades directivas que son necesarias en su profesión. Por ello, no debe ver la participación como un problema, sino como una oportunidad que le reportará un buen aprendizaje.

7.3.1. Consejos para una participación efectiva

1- Debe tenerse en cuenta que la participación efectiva no sólo abarca la intervención oral, sino también la escucha activa.

2- La contribución debe tener contenido, que normalmente puede ser añadir alguna alternativa o idea no considerada, profundizar en la discusión del caso o facilitar su entendimiento.

3- El proceso de la contribución afecta al flujo y a la estructura de la discusión. Por ello, es muy importante que el alumno este atento a la discusión (escucha activa), para que su contribución sea una pregunta que añada claridad, una sugerencia sobre un aspecto que debe ser analizada, un enlace con puntos previos de la discusión, etc.

4- El profesor es quien decide como se debe intervenir salvo mención en contra el procedimiento es levantar la mano y el profesor da el turno de palabra. Si lo considera oportuno el profesor puede negar o retrasar el turno de palabra a un alumno en aras de una participación más efectiva de sus compañeros.

5- El alumno debe asumir el riesgo de equivocarse, pero no hay penalización por respuestas incorrectas, excepto que sean sobre aspectos que el alumno debía conocer. En ocasiones las respuestas incorrectas son más fructíferas en el proceso de aprendizaje. A veces el profesor induce al alumno a que proporcione una respuesta incorrecta para de esta manera conseguir una formación duradera en el alumnado.

6- La participación efectiva no se consigue con cantidad sino con calidad. Por ello, el alumno debe intervenir con propuestas relevantes para el caso o que añadan algo al conocimiento de la clase. En cuanto a la duración de la intervención dependerá de la fase de la discusión, pero nunca puede ser un “sí” o “no”.

7.3.2 Consejos para evitar una participación no efectiva

Una ayuda útil puede ser conocer que no se debe hacer pues además de significar una participación no efectiva para el alumno será valorado negativamente por el profesor. Por tanto los alumnos deben evitar cometer los siguientes errores en la discusión de los casos:

- 1- Repetir los hechos que relata el caso sin aportar ningún tipo de análisis.
- 2- Repetir el comentario ya realizado por otro compañero. Además de demostrar que el alumno no está realizando una escucha activa, hace perder el tiempo al resto de la clase.
- 3- Intervenir para decir que está de acuerdo con otro compañero sin explicar porque o sin añadir valor a la discusión.
- 4- Asumir hipótesis que no concuerdan con la realidad.
- 5- Realizar preguntas que desvíen la atención del tema tratado.
- 6- Referencias a anécdotas o experiencias pasadas que no tienen que ver con el análisis del caso.
- 7- Monopolizar la discusión excluyendo de la misma a otros compañeros.
- 8- No realizar una escucha activa.
- 9- Comportamiento inadecuado de acción o palabra. Se debe prestar especial atención al respeto a los compañeros para convertir el grupo de alumnos en una comunidad de aprendizaje.

7.4. Reflexión posterior a la clase

Aunque tomes notas durante la clase es muy difícil participar, observar y valorar al mismo tiempo. Por ello, es muy importante que después de cada clase dediques unos minutos para con la memoria fresca anotar las ideas clave, las observaciones, las intuiciones y las generalizaciones. Esta reflexión se debe hacer no más tarde de 48 horas después de la clase para que sea efectiva. Aunque supone un esfuerzo adicional para el alumno estos minutos extras aumentarían considerablemente su aprendizaje, y sobre todo, contribuirán a la formación práctica y duradera.

8. Consideraciones éticas respecto al método del caso

Como el alumno acaba de ver el método del caso es un proceso largo y que requiere un esfuerzo por parte del alumno, pero no existen atajos. Por ello, se solicita que los alumnos tengan en cuenta unas consideraciones éticas que redundarán en su propio beneficio.

- 1- Las notas que un alumno toma en clase son personales.
- 2- El material del caso no puede ponerse a disposición de terceros.
- 3- No se debe discutir el caso ni dar pistas sobre su resolución a compañeros de promociones posteriores. Si lo hicieras estarías haciéndoles un flaco favor.