

# El método del caso como estrategia didáctica para la formación de administradores de empresas

---

Juan Guillermo Correa Jaramillo

## Resumen

Los estudios de caso han sido un instrumento didáctico básico en la preparación de directivos y administradores de negocios. Este trabajo presenta un resumen acerca de qué es un caso, sus requisitos, el propósito y las técnicas para la escritura de los mismos. Se discuten las ventajas y limitaciones de este sistema de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, plantea la utilización del método de caso en la Harvard Business School.

*Palabras clave:* Método de caso, estrategia didáctica, técnica de la pregunta, dirección empresarial.

## Abstract

The case studies have been a basic didactic instrument in the formation of managers and business administrators. This work presents a resume on the nature of the case, its stages, the proposal and technicals and limits of this system for teaching-learning. It presents the case studies in the Harvard Business School too.

*Key words:* Method of case, didactic strategie, technical of the question, empresarial direction

---

\* Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT. Especialización en Mercadeo Financiero en Wharton School y Dirección Empresarial de INALDE, Universidad de la Sabana. Candidato a la Maestría en Educación, Universidad de Medellín-Universidad Javeriana. Asesor del proceso de Acreditación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Medellín. Profesor Universidad de medellín. Correo electrónico: lcorrea@guayacan.edu.co

## Introducción

En la enseñanza de la administración, como en la enseñanza de cualquiera otra disciplina, el profesor tiene que elegir entre un número variado de métodos, aquel que él crea que se adapta mejor a las necesidades del material y a las de sus estudiantes. El profesor de administración afronta un problema que no se encuentra en otras disciplinas académicas. Su función primaria es la enseñanza a los estudiantes, el cómo hacer algo, más bien que ayudarles a entender teorías o enseñarles hechos. Al enseñar a sus estudiantes cómo administrar, debe hacer algo más que repetir información. Debe enseñarles cómo organizar y analizar datos, tomar e implantar decisiones, lograr buenas relaciones interpersonales, etc. La administración no puede ser reducida a una serie de reglas y teorías para ser aprendidas. El estudiante tiene que tener la oportunidad de aplicar lo que ha aprendido.

El inconveniente más serio del método de trabajo real es que puede ser muy costoso en términos de tiempo y dinero. Otra dificultad es que las presiones de llegar a tener el trabajo realizado pueden inducir a la pérdida de objetividad por parte del profesor y del estudiante. El estudiante no puede salirse de la situación planteada para alcanzar un punto de vista objetivo. Finalmente, puede que las situaciones de aprendizaje no se adecúen a los objetivos del curso. El profesor puede decidir que es hora de que el estudiante aprenda a tratar con conflictos interorganizacionales, mientras que en el trabajo puede no haber ninguna situación conflictiva apropiada que pueda ser observada.

De esta forma, el estudiante puede completar todo su trabajo sin afrontar situaciones críticas para su formación completa. Lo que se necesita, por lo tanto, es un método que combine en sí lo mejor de los métodos de conferencia y de trabajo práctico. El método del caso satisface este criterio. Un caso es el material de enseñanza que simula una situación administrativa de la vida real en el aula de clase. Los casos presentan situaciones administrativas similares a las que el estudiante puede afrontar, en un futuro, en el medio laboral. Los estudiantes, al analizar estas situaciones y quizás sugiriendo soluciones al problema, tendrán oportunidades de practicar las habilidades que necesitan para llegar a ser buenos administradores.

Hay muchos usos convencionales del término “caso”. El “método de caso” tiene una larga historia, y encierra muchos campos de enseñanza diferentes. Surgió en la Facultad de Derecho de la Harvard University. Por eso es necesario limitar este concepto, en este texto, únicamente a la dirección y administración de empresas.

¿Qué es un caso?

El término “caso”, en la forma utilizada aquí, se refiere a la descripción narrativa de una situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelva una o más decisiones. El caso presenta toda la información básica apropiada que conduzca a la decisión o decisiones y puede o no puede incluir las decisiones reales o las consecuencias de éstas.

Se destaca el énfasis en la palabra “descripción”. Una narración descriptiva no contiene análisis. Un caso no debe incluir la interpretación del autor o el análisis de la situación o de ninguna otra información, datos o decisiones que forman parte de ella. Una palabra puede hacer la diferencia entre una descripción objetiva y una interpretación no objetiva de los hechos. Por ejemplo, supóngase que nosotros decimos: “El señor Fulano decidió tener una reunión para analizar las características del mercado”. “Esta declaración es una descripción neutra de un hecho. Pero si decimos: “El señor Fulano decidió tener una reunión improductiva para analizar las características del mercado”, esta frase ya no es neutra. La sola palabra “improductiva” ha cambiado la frase de una descripción de un hecho a una expresión de la opinión del autor.

Uno de los fines principales de un caso es el de estimular a los estudiantes a que hagan sus propias interpretaciones y análisis de la situación descrita en el mismo. Si el escritor del caso incluye su propia interpretación o análisis, el valor del caso no tiene validez.

El segundo término clave es “vida real”. La narración debe estar basada en una situación que en realidad ocurrió, no novelada. Aunque los materiales ficticios se prestan a veces para la construcción de un caso, su uso no es aconsejable. No sólo debe basarse en una situación de la vida real, sino que, además, debe estar escrito de una manera verosímil. Se deben utilizar frases descriptivas breves. Es conveniente utilizar recursos estilísticos, tales como el diálogo, para aumentar la credibilidad. En suma, es conveniente escribir la narración de modo que el lector sienta que está presenciando la situación, al mismo tiempo que ésta se desarrolla.

La tercera palabra clave en la definición es “decisiones”. Un caso debe tener, como fin central, ejercitar la toma de decisiones. La palabra “decisión” implica que existe una elección de alternativa. Debe haber vías alternativas de acción entre las cuales se pueda elegir.

Finalmente, se pueden incluir las decisiones reales tomadas por los participantes en el caso\* Si se incluyen las decisiones, pueden no incluirse las consecuencias de estas decisiones; todo depende del propósito del caso.

Si se desea simplemente que los estudiantes consideren las alternativas y tomen una decisión, entonces se deben presentar las diferentes opciones con que se enfrenta el directivo pero no la decisión que él tomará. Si se desea que los estudiantes analicen y evalúen la decisión tomada por los participantes, entonces se debe incluir la decisión, pero no las consecuencias. Si se desea que los estudiantes analicen todo el proceso, entonces las consecuencias de las decisiones tomadas en la situación del caso deben ser incluidas.

Generalmente, los casos se pueden clasificar, según la estructura de los mismos, en dos: simples y complejos. Un caso simple describe una situación que involucra un pequeño número de participantes, cubre un período corto de tiempo y se concentra en un problema o decisión principal. La extensión ordinaria de un caso simple es entre una y diez páginas.

Un caso complejo describe series múltiples de hechos, que tienen lugar a lo largo de un extenso período de tiempo, y relacionados con algún tema central. Es en estos casos, cuando se incluyen, con mayor frecuencia, las consecuencias de las decisiones. Sin esta información, una descripción demasiado larga de los hechos no puede presentarse de una forma lógica. La extensión ordinaria de tales casos es alrededor de unas veinticinco páginas, pero a veces llegan hasta tener cientos de páginas. Obviamente, estos casos toman mucho más tiempo para leerlos y analizarlos que los casos simples.

### Requisitos de un buen caso

1. Exactitud; Su observación e información deben ser completamente fieles a los hechos.
2. Objetividad: La objetividad es vital en todo caso. Se debe observar e informar sobre los hechos, y sólo los hechos, de la situación en cuestión. No se debe dejar nunca que las opiniones, preferencias o valores interfieran con la observación o información. La objetividad no es siempre fácil de conseguir y por eso es necesario estar alerta para impedir que puntos de vista particulares se incluyan en un caso.
3. Claridad: Esto significa que un caso debe ser presentado de una forma que no sea ambigua, de modo que no haya posibilidad de confusión por parte del lector en lo relacionado con los aspectos importantes del caso.
4. Lógica: Se debe emplear un orden cronológico en la redacción de los informes. Cada hecho informado debe tener alguna relación con el punto central del caso y debe tener alguna relación con los hechos precedentes y con los que se narran a continuación. Todo lo que se requiere es que se utilice alguna progresión lógica.

Se debe incluir en la descripción de la situación: ¿Quiénes son los personajes principales? ¿Cuál es la situación? ¿Cómo y en qué orden suceden u ocurrieron los hechos descritos? ¿Dónde? ¿En qué ambiente? ¿Cómo se desarrolló el proceso de toma de decisiones?

5. Sensibilidad a la importancia de los detalles: Es imposible informar de todos los detalles de una situación dada. Incluso si fuera posible, no sería deseable, pues un caso llegará a ser interminablemente largo y aburrido, y el tema central se perdería en medio de una abundancia de detalles no pertinentes. En toda situación hay una cuestión o punto central.

Finalmente, al escribir un caso se deben procurar la brevedad y la concisión en la estructura de las frases. Estos aspectos se reflejarán en el progreso de la narración y ayudarán a omitir detalles ajenos a la cuestión, y, de esta forma, a retener el interés del lector.

## ¿Cuál es el propósito de un caso?

Las situaciones se repiten raramente de la misma forma; por lo tanto, el propósito de la enseñanza por medio de casos no es el ayudar a los estudiantes a que aprendan “fórmulas” o soluciones únicas a problemas específicos, El propósito es de dar a los estudiantes la oportunidad de adquirir un entendimiento generalizado de los problemas que pueden encontrar y de ayudarles a desarrollar habilidades y destrezas para la solución de problemas, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables.

En cualquier caso, el hecho que se seleccione como el centro de la situación, debe encerrar en sí un elemento básico: debe tener necesidad de tomar una o más decisiones. Si un caso no da a los estudiantes la oportunidad de tomar una decisión, analizar y evaluar el proceso como se llegó a ella, o de resolver un problema, entonces no será útil.

## ANEXO

### Harvard: Una escuela de negocios con tradición

Harvard Business School (HBS). Pocos entendidos dudarían en calificarla como una de las mejores escuelas de negocios del mundo. Hay hechos que son verificables. En sus 94 años de historia, pocas han sido las aportes de peso en la ciencia de la gestión empresarial que no se hayan generado en este centro de educación superior.

El prestigio de la HBS en el mundo empresarial norteamericano es llamativo. Hace pocos años el Presidente de Pepsi-Cola dejaba la dirección de la empresa, una de las 40 más grandes de Estados Unidos, por un puesto a tiempo completo en el claustro de Harvard. Cada año, 1.700 directivos de todo el mundo asisten a programas de formación que no se caracterizan precisamente ni por su corta duración, ni por su falta de exigencia. La oficina de admisiones del programa Máster recibe anualmente casi 6.000 solicitudes para 780 plazas. Cursar el programa Master en Harvard es el sueño dorado de muchos jóvenes.

¿Qué hace esta institución universitaria para merecer tal prestigio? ¿Por qué, anualmente más de 6.000 personas están dispuestas y hacen todos los trámites necesarios para invertir, dejando empleos con sueldos altos, dos años de su vida profesional y más de 50.000 dólares para cursar el programa Máster? ¿Qué hay detrás de un nombre famoso y de uno de los conjuntos arquitectónicos más elegantes de Nueva Inglaterra?

### Un enfoque con tradición

En 1908, los fundadores de la Harvard Business School dieron con una fórmula radicalmente innovadora: crear una escuela profesional en una región donde se asientan sus casas matrices.

En aquellos primeros años todo estaba por hacer: ¿Qué hace un directivo de empresa? ¿Cómo se puede contribuir a su formación? ¿Cuál es la pedagogía apropiada?. Poco a poco, un “sistema”, una forma de entender la profesión de empresarios y de enseñar negocios, se fue formulando en un “todo” ordenado y atractivo.

La formulación es, en sus postulados básicos, la misma que hoy perdura. He aquí algunos de sus rasgos descriptivos: un directivo de empresa ejerce una función con un contenido intelectual; necesita conocer, entender los hechos, abstraer las tendencias, utilizar las técnicas o herramientas de análisis disponibles, etc. Ahora bien, el contenido intelectual es sólo una parte y no la más importante de la tarea empresarial. Tarea que tiene mucho de “hacedor” de liderazgo y que por tanto requiere intensamente de otras capacidades: coraje, juicio, sentido común, ilusión, entusiasmo, imaginación, capacidad de expresión, poder de persuasión, don de gentes, etc.

### Una metodología de enseñanza activa

En Harvard nació el método del caso, como la técnica de enseñanza más apropiada para los hombres de empresa. Un caso trasmite experiencia. Un caso enseña conocimientos prácticos. Son variables en el número de páginas de documentación, sobre una empresa existente, real; sobre un problema reciente en el que hubo directivos que tomaron decisiones que incidían en aspectos clave del negocio.

“Usted, ¿qué hubiese hecho en esta situación?”. Con ésta y con preguntas similares se desarrolla una discusión del caso en una sesión general. Ante un auditorio de 70 profesionales, y ante la mirada atenta de un profesor que conduce la discusión, el aludido ha de persuadir y convencer de la conveniencia de un elenco de medidas para abordar el problema del caso, elaborar un plan de acción que constituye la síntesis de un análisis que ha incluido un tiempo de estudio individual, y una discusión previa en un grupo pequeño y heterogéneo.

El método del caso ha sido creado y mantenido por esta institución universitaria por una razón que ahora, tras tantos años de experiencia, nadie discute. Es el vehículo pedagógico que mejor se adapta a la formación de empresarios.

Un caso enfrenta problemas no bien definidos, problemas que tan sólo son parcialmente racionalizables. Un caso refleja la ambigüedad y la incertidumbre propias de los problemas que a diario se le presentan a un directivo empresarial. Un caso es el fruto de un trabajo de investigación. De una investigación de campo, en la cual los redactores, en su mayoría miembros del claustro, han hablado muchas horas con empresarios. De una investigación donde la documentación relevante sobre la empresa y sobre el sector económico donde está inscrita se ha analizado, sintetizado y se presenta de un modo ordenado.

## La investigación, tarea número uno

Es una de las singularidades más valiosas de Harvard. Aquí se produce un tipo de investigación que los empresarios consumen. Una investigación que resulta relevante y de interés a personas que tienen como responsabilidad la dirección de empresas. Características que contrastan con la “norma” en otras instituciones universitarias, en las que el acento se pone en una investigación cuya relevancia, muchas veces, no va más allá del recinto académico.

Una buena investigación de campo no se limita a describir la práctica actual en la gestión de empresas. Una investigación de campo genera, y esto es lo importante, conocimientos, conceptos, modelos y, en definitiva, entendimiento que, en último término, es lo que posibilita una forma de pensar creadora acerca de los problemas de la empresa.

Al claustro de Harvard se le viene exigiendo desde hace muchas décadas que, en su investigación, no ignore ningún fenómeno relevante para los directivos, con independencia de que las metodologías del momento hagan los fenómenos “investigables” o no. A la vuelta de los años, resulta interesante descubrir cómo ha funcionado esta dinámica. Las cinco disciplinas básicas en la ciencia de los negocios: operaciones, marketing, finanzas, control y factor humano resultaron insuficientes para englobar la investigación que se realiza en Harvard.

Así, los años sesenta vieron estudios sistemáticos en política de empresa, teoría de la decisión, sistemas de información y negocios internacionales. En los setenta, los campos que merecieron un estudio riguroso fueron las relaciones gobierno-empresa, energía, análisis de la competencia en subsectores, tecnología y productividad. En los años ochenta, los proyectos de investigación se enfocaron en la dirección del personal, el fenómeno empresarial y del liderazgo, la política industrial y la competitividad internacional. En la década pasada, la investigación en la dirección empresarial se concentró en las alianzas estratégicas, en el mercadeo y en el área de factor humano, incluyendo temas como desarrollo de la inteligencia emocional y nuevas formas de dirección del personal.

A la investigación dedican los 180 profesores de la Harvard Business School un 40 por ciento de su tiempo. A este tiempo, que equivale a 72 profesores a tiempo completo, se le añade el trabajo de más de 200 asistentes de investigación. En términos monetarios el esfuerzo es también extraordinario: un cuarto del presupuesto anual de gastos de la Escuela. Los resultados son, en parte, medibles por el número de publicaciones: en el último año, 45 libros; 118 artículos en revistas profesionales; 75 notas técnicas, y 600 casos. Y la revista donde se publica parte de los resultados de esta investigación, la Harvard Business Review, ya sobrepasa los 350.000 suscriptores.

^por encima de los datos sobre publicaciones, resulta innegable la autoridad que esta investigación da a los profesores y a la Escuela. Si los profesores de Harvard forman parte de consejos de administración de empresas como la General Motors y de bancos como el Citibank, si cobran cifras astronómicas en las consultas que hacen a empresas, si forman parte de comisiones asesoras del gobierno norteamericano, todo ello se debe, en gran parte, a los años de trabajo silencioso y riguroso de investigación que los han precedido. Para un profesional de la enseñanza,

la investigación como experiencia planificada es una fuente de conocimiento mucho más rica que la mayoría de las experiencias directivas, o incluso que la simple consultoría. El esfuerzo de Harvard en investigación es monumental y se refleja en los resultados.

## Un curriculum en constante renovación

Lógicamente el beneficio para la enseñanza de este esfuerzo de investigación es tangible: más de un tercio de los casos que se mantienen en activo tienen menos de tres años. Cada año se ofrecen, como fruto de la investigación y especialización de los profesores, hasta una docena de nuevos cursos electivos para los alumnos del segundo año del Máster. En estos cursos, los alumnos habrán de enfrentarse a los problemas y a las implicaciones para la empresa de las nuevas tecnologías (producción asistida por computador, inteligencia artificial, e-commerce, etc.)

Los casos se estudian, no se aprenden. Cada caso sirve como base o marco de una experiencia educativa que muchas veces va más allá de sus meras implicaciones intelectuales. Aunque obviamente no se logre plenamente, la discusión dirigida de un caso también simula el ambiente emocional en el que los empresarios deciden. De alguna forma, todo el sistema de enseñanza de esta Escuela tiende a facilitar que las aptitudes de un alumno para ser empresario se tornen en capacidad para hacer empresa.

Los resultados de un estudio sobre la ubicación laboral de los antiguos alumnos de la Escuela de Negocios de Harvard son muy significativos: un 50 por ciento se adscribe a la categoría de emprendedores o de trabajadores por cuenta propia. El dato es muy importante y el fenómeno está siendo analizado con enorme interés. Alguna de las conclusiones con más peso apuntan a uno de los “culpables” de esta fiebre emprendedora: el tipo de formación que se recibe en Harvard y el uso del método del caso.

El método del caso puede ayudar, de forma distinta, a estimular en un alumno sus capacidades innatas para emprender. Algunas pistas:

1. En los mil casos, aproximadamente, que se analizan durante el transcurso de la maestría, el mensaje que constantemente se está repitiendo a los alumnos es que con independencia de cuál sea la situación de la empresa, uno puede y debe mejorarla; de hecho al alumno se le pide un plan de acción para ello.
2. Otra de las ideas madre es que jamás deben permitir que lo “perfecto” sea enemigo de lo “bueno”.
3. Por último, las discusiones en clase enseñan, de una vez y para siempre, el error de considerarse en posesión de unos conocimientos y de una autoridad tales, como para poder decir la última palabra en todo.



Al final de los programas es interesante escuchar los comentarios de los participantes. La experiencia de Harvard se describe mucho más en términos de “lo que he cambiado” Algunos dicen que han aprendido a escuchar y a pensar con más rigor. Para otros, la gran lección fue “ver las cosas desde otra perspectiva”. La mayoría, lo que más valora es el desarrollo de la seguridad en sí mismos y la confianza personal a la hora de competir en el trabajo; muchos comentan que han visto desarrollar una mezcla de confianza y de humildad, una especie de sensibilidad para el enorme potencial creador del hombre y, a la vez, un reconocimiento de las dificultades y limitaciones de las empresas humanas.

### Su activo más valioso: los profesores

Los profesores y alumnos de Harvard son conscientes de pertenecer a una institución que en muchos aspectos, es “especial” y desde luego que está por encima de las demás. Entre ellos prevalece un ambiente de club privado. No sólo se oye, sino que estrictamente se cree aquello de que “somos el número uno”. El paralelismo con otras organizaciones prestigiosas del servicio profesional (consultores, abogados, publicistas, etc.) es llamativo. Para lograrlo se apoyan en estos principios:

1. Unas condiciones de ingreso extraordinariamente exigentes. Ser admitido en el Máster de Harvard es difícil; entrar a formar parte del claustro de Harvard todavía más. Todos los años, pocos alumnos del Máster son invitados a cursar el programa doctoral con la vista puesta en su futura incorporación al claustro, hecho que sólo se producirá cuando tengan el título de Doctor en el bolsillo, lo que puede costar una media de tres años y medio, a tiempo completo. El alumno del Máster con el privilegio de probar la carrera docente ha de ser un Baker Scholar, es decir, ha de encontrarse al término de su programa Máster entre el 5 por ciento mejor de su promoción.
2. A la aceptación en el grupo académico le sigue una intensa formación en cuestiones relativas al trabajo y a la Institución. Desde el principio, el tipo de encargos que se reciben entrañan tanto riesgo como retos personales de considerable envergadura.
3. La evaluación durante un período largo de tiempo es constante e implacable. En Harvard, el derecho a la plaza definitiva, sólo lo consiguen los profesores que mejor trabajan, al término de un período que dura ocho años. Sólo un 20 por ciento de los profesores alcanza esa plaza. El resto, 4 de cada 5, debe dejar la Escuela después de haber trabajado intensamente durante esos años. Esta política se aplica para moldear el tipo de claustro que se desea y para, evidentemente, quedarse sólo con quienes de verdad han demostrado una categoría excepcional. En Harvard ningún profesor sin un alto grado de competencia académica e investigativa consigue plaza definitiva. En este sentido, las consultas a empresas importan poco. Tener los pies en el suelo y estar en sintonía con las mismas preocupaciones de los empresarios se logra con la investigación de campo. Las consultas millonarias vienen después, una vez conseguido el prestigio mundial de estar entre los que más saben sobre un determinado tema.

Parece justo reconocer que detrás de un nombre famoso y de unos bellos edificios hay, en definitiva, un trabajo académico de calidad y una organización excelente. Las formas no tendrán por qué imitarse pero el fondo sí y este tiene un nombre: profesionalidad.

## BIBLIOGRAFÍA

“El método del caso” (Nota técnica), Instituto de Estudios Superiores de la Empresa-IESE, Barcelona-España, 1996.

“El método del caso como pedagogía activa” (Nota técnica), Instituto Panamericano de Dirección Empresarial-IPADE, México D.F., 1998.

Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo, [www.um.edu.uy](http://www.um.edu.uy). Método del caso.

El método del caso: La realidad, [www.laf-world.org/PELF/Casey.html](http://www.laf-world.org/PELF/Casey.html).

Actividades Académicas. [www.geocities.com/Silicon](http://www.geocities.com/Silicon)

El uso del método del caso en la preparación de profesores, [www.uady.mx](http://www.uady.mx)

Notas de conferencias sobre el método del caso del profesor Enrique Ogliastri de la Universidad de Los Andes.

Harvard Business Review: varios números de los años 2000, 2001 y 2002.