

Apéndice B

EL MÉTODO DE CASOS

¿Qué es un caso?

Es una descripción detallada y exhaustiva de una situación, la cual ha sido investigada y adaptada para ser presentada de modo tal que posibilite un amplio análisis e intercambio de ideas acerca de la misma.

Conviene destacar que para el análisis y la solución de un caso debe propiciarse un ambiente que permita la discusión y toma de decisiones acerca de las acciones más apropiadas a emprender orientadas a la solución del problema de estudio.

Lo anterior indica que debe evitarse dentro de lo posible la creación de un medio estático, en el que lejos de discutir seriamente el problema de estudio, se llegue sólo a criticar la acción de los demás.

Veamos la formulación de un caso en el ejemplo siguiente:

Los guardias de la compañía Poas

Los guardias de la compañía Poas figuran entre los últimos grupos que ingresaron en un sindicato, pero siempre habían manifestado gran disgusto respecto a sus horarios de trabajo. Durante muchos años se habían producido acusaciones de favoritismo en la asignación de las horas de trabajo.

La labor de los guardias debía llevarse a cabo durante las 24 horas del día y los empleados que quedaban asignados a los turnos menos deseables, entre los que se incluían los fines de semana, se quejaban que debía asignárseles mejores horarios de trabajo. La cuestión de los horarios correctos de trabajo fue alegada insistentemente por el nuevo sindicato al intentar captar nuevos afiliados y fue una de las primeras solicitudes que sus dirigentes plantearon al reunirse con los representantes patronales para negociar el primer contrato colectivo de trabajo. En realidad esta cuestión ocupó las dos primeras semanas de negociaciones.

Cuando al final quedó liquidada la cuestión, la dirección descubrió que el contrato con el nuevo sindicato de los guardias especificaba un horario de trabajo que era casi idéntico al que existía antes de la sindicalización.

De todos modos el sindicato y sus afiliados parecían estar satisfechos con el convenio y ya no se produjo más la ininterrumpida corriente de quejas acerca de los horarios en la asignación de labores.

El método de casos

El método pretende enseñar a pensar, actuar e innovar, así como a enfrentar situaciones nuevas dentro de un ambiente cambiante, que obliga a identificar relaciones de lo nuevo con lo anterior.

El método de casos en el terreno de la administración de empresas no pretende enseñar verdades, su fin es preparar a pensar ante situaciones nuevas. No se puede pensar en situaciones únicas cuando para una situación podrán encontrarse varias soluciones posibles. Hacer que el estudiante logre, a la luz de los datos obtenibles, encontrar una solución adecuada a una situación, es el objetivo final de este método.

Enseñar por el método de casos significa la discusión de los posibles factores que concurren en un problema y las posibilidades de combinación de los mismos. Asimismo deben considerarse las posibles reacciones humanas y los hechos que posiblemente tendrán más relevancia para llegar a un fin determinado.

Tal discusión descansa en el buen balance de probables resultados y es en este balance que el educador casi no interviene, sino para dar a los alumnos una visión más general y completa de la situación analizada.

El análisis de casos

El análisis de casos da especial importancia a que el estudiante pueda llegar a conclusiones lógicas que le permitan tomar decisiones acertadas. El analista debe considerar fundamentalmente las evidencias existentes en el problema y no basarse sólo en principios de carácter general.

Debe distinguir, al mismo tiempo, entre los hechos del caso y las opiniones, debe ser capaz de reconocer cuáles consideraciones van a influir en su decisión y finalmente, establecer su razonamiento en forma clara y concisa.

El análisis de un caso es la parte más importante del método de casos, porque es aquí donde se revela como método dinámico, analítico y sobre todo controversial.

Al tratar con situaciones problemáticas, la parte más dura de la tarea es determinar cuál es el problema inmediato y cómo llegar a la raíz del mismo.

Para que un caso pueda ser realmente fuente de aprendizaje el estudiante debe compenetrarse en él, y en su imaginación, determinar los modos de actuación que exigen las circunstancias del problema. Debe remontar la barrera del espacio y del tiempo hasta el punto en que llegue a *sentir* la situación del caso y pueda pensar como participante.

Es conveniente a la hora de analizar un caso, formar grupos de cinco estudiantes o más que previamente lo hayan leído e iniciar así una discusión. Esta discusión debe ser ante todo productiva y tener una serie de especificaciones en las cuales basarse.

Primeramente, la discusión debe ser orientada hacia un punto determinado, de modo que el pensamiento del grupo sea más que la suma de los pensamientos de cada uno de sus miembros. Esto se logra explorando diversos enfoques de solución y explicación del problema presentado.

Al mismo tiempo debe ser libre, informal y hasta cierto punto experimental.

Para que una discusión sea productiva, el grupo debe crear un ambiente en el que se pueda:

- a. Probar nuevas ideas.
- b. Citar experiencias.
- c. Hablar de lo que sienta.
- d. Proponer y probar experimentos.
- e. Orientar la discusión sobre bases y principios científicos.

Sin embargo, lo más interesante en una buena discusión es el hecho de que existan diferentes opiniones, las cuales a través del proceso ordenado del debate, se vayan *ajustando* mutuamente a un resultado final.

Esquema para la resolución de un caso

Existen varios esquemas para la resolución de un caso que se diferencian más por la forma que por el fondo. Aquí proponemos el siguiente:

Una vez leído con detenimiento el caso, el grupo debe determinar:

1. Hechos relevantes.
2. Problema central.
3. Análisis.
4. Alternativas de solución.
5. Solución, instrumentación, recomendaciones.

No obstante el esquema de pasos del esquema anterior, en la práctica el primero de ellos podría ser obviado por él o los estudiantes.

Esto podría suceder cuando, al tener una lectura individual del caso, antes de reunirse con el grupo, el estudiante pueda plantearse: ¿Cuál es el problema central?

La discusión del grupo comienza entonces por determinar cuáles son los acontecimientos más importantes en torno a ese problema central intuido, y seguidamente se discute dicho problema. Este proceso ayuda al estudiante a *empaparse* del caso, e incluso, a formarse mejor criterio sobre la determinación del problema central que debe enfocarse de manera correcta ya que ahí radica la base de la resolución.

De manera lógica debe seguir el análisis del problema y de ahí plantear las alternativas que solucionan el problema central, escoger la mejor alternativa, que a criterio de los estudiantes logra de manera más completa la solución, implantarla y dar las recomendaciones que sean necesarias.

Los puntos del esquema pueden explicarse así:

Hechos relevantes. Deben enumerarse aquellos acontecimientos que son importantes e influyen en el problema central que se ha intuido en la lectura previa del caso. Dichos acontecimientos servirán como guía a la hora del análisis de la información obtenida.

Del ejemplo anterior tendríamos como hechos relevantes los siguientes:

- a. Los guardias de la compañía fueron de los últimos grupos que ingresaron en un sindicato.
- b. Existía disgusto por los horarios.
- c. El trabajo debía llevarse a cabo durante las 24 horas.
- d. El sindicato tomó la cuestión para atraer afiliados.
- e. Los horarios quedaron casi idénticos a los anteriores y los guardias estuvieron satisfechos.

El problema central. Generalmente en un caso están presentes varios problemas, el problema central es aquel que una vez solucionado resuelve todos los problemas secundarios. Debe sintetizarse en tres renglones o menos, con objeto de enfocar en forma correcta el problema y no desviarse en sutilezas que sólo provocarían una discusión dispersa.

En nuestro ejemplo, el problema central podría ser: La no participación de los guardias en el sindicato, por lo cual no tenían representación en la empresa o les provocaba *falta de sentido de pertenencia*.

Análisis. Deben tomarse las evidencias y explicar por qué se presenta el problema interrelacionando hechos con acciones de la situación que presenta el caso.

Es muy importante señalar, que en algunas ocasiones, al estudiante se le hace necesario establecer supuestos básicos pertenecientes al caso, en aquellas situaciones que así lo requieran previa e intencionalmente; dichos supuestos desde luego no podrán cambiar la orientación de la situación presentada, sino sólo aclararla.

Por ejemplo, en una proyección de ventas se supone que la demanda de un determinado producto se comportará de igual manera que en los años anteriores.

En nuestro ejemplo, el análisis se circunscribe a ¿por qué quedó casi el mismo horario? y estudiar las formas que rigen el comportamiento humano en la empresa.

Alternativas de solución. A este nivel se plantean los diferentes caminos para resolver el problema central. Aquí el estudiante debe tener especial cuidado en que esas alternativas sean efectivamente soluciones. Cada opción de solución debe evaluarse para determinar si en efecto resuelve el problema planteado y para ello se deberá pensar en cuáles son sus ventajas y cuáles podrían ser sus desventajas o inconvenientes de ser tomada la decisión y ejecutarla.

El ejemplo que hemos tomado se presenta ya solucionado, pero en vista de que la solución general al problema central es darle participación a los guardias y en razón de que esa participación puede darse de diversas maneras y no sólo mediante su incorporación al sindicato, es que el estudiante debería detenerse en el análisis de otras opciones, considerando ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Solución, instrumentalización y recomendaciones. Escogida la mejor alternativa, debe explicarse de forma general: ¿Quién?, ¿cuándo? y ¿cómo?, debe llevarse a cabo dicha solución y además debe agregarse las recomendaciones que se ameriten según el caso.

Si analizamos nuestro ejemplo, sin ver la solución, puede plantearse lo siguiente: el director de la compañía debe hablar con los dirigentes sindicales para que logren integrar a los guardias en el sindicato, con el objeto de que tomen participación y no se sientan marginados.

Como recomendación también podría plantearse el análisis del comportamiento de otros grupos en la compañía, con la intención de evitar el surgimiento de otra situación de disconformidad con la misma.

Principios de administración

PRIMERA EDICIÓN

Stephen P. Robbins

San Diego State University

David A. DeCenzo

Coastal Carolina University

Con la colaboración de

Henry Moon

London Business School

TRADUCCIÓN

Mónica Gabriela Martínez Gay

REVISIÓN TÉCNICA

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Universidad Nacional Autónoma de México

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Escuela de Ciencias de la Administración
Cátedra de Administración**

COLABORACIÓN ESPECIAL

Nydia Isabel Vega Artavia
Elaboración de Guía Académica

Gustavo Hernández Castro
Edición académica y asesoría metodológica

María Benavides González
Revisión filológica

M. Sc. Gerardo Ortega Aguilar
Encargado de la Cátedra de Administración
Escuela de Ciencias de la Administración

Universidad Estatal a Distancia
San José, Costa Rica



PEARSON

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P.

Principios de administración. Primera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0339-5

Área: Administración y economía

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 352

Adapted from the authorized translation from the English language edition entitled: *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications*, 6th Edition, by Stephen P. Robbins and David A. DeCenzo, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2008.

Original ISBN 978-013-600-710-4; Translation ISBN 978-607-442-097-5

All rights reserved.

Adaptación de la traducción autorizada del idioma inglés titulado: *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications*, 6a. Edición, por Stephen P. Robbins y David A. DeCenzo, publicado por Pearson Education, Inc., publicado como PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2008.

ISBN Original 978-013-600-710-4; ISBN Traducción 978-607-442-097-5

Todos los derechos reservados

Editor: Melvin Núñez Víquez
e mail: Melvin.nunez@pearson.com
Editor de desarrollo: Claudia Silva Morales
Supervisor de producción: José Hernández Garduño

PRIMERA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500-5° Piso
Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031

Custom Publishing es marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 13: 978-607-32-0339-5

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

PEARSON

OCT
PROGRAMAS EDUCATIVOS, S.A. DE C.V.
CALZ. CHABACANO NO. 65,
COL. ASTURIAS, DELG. CUAUHTEMOC,
C.P. 06850, MÉXICO, D.F.

EMPRESA CERTIFICADA POR EL
INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN
Y CERTIFICACIÓN A.C. BAJO LAS NORMAS
ISO-9002:1994/NMX-CC-004:1995
CON EL NO. DE REGISTRO RSC-048
E ISO-14001:1996/NMX-SAA-001:1999 IMNC/
CON EL NO. DE REGISTRO RSAA-003

2012