

INSTRUCCIONES PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DEL MÉTODO DEL CASO

1. Introducción

Cuando usted haya leído esta nota sabrá qué es un caso, para qué usar el método del caso, cuál debe ser la actitud de un participante para lograr el máximo aprovechamiento y cuáles son los defectos más habituales que deben ser evitados.

2. ¿Qué es un caso?

Un caso es la descripción de una situación real de dirección en una organización. Los casos habitualmente presentan un problema que demanda una decisión.

Es una historia que describe la secuencia de los eventos y que contiene hechos, opiniones y prejuicios de los protagonistas del caso en el momento en que ocurrieron los hechos. Normalmente es la historia del que tomó la decisión.

Como ocurre en los problemas que enfrentas cada día, muchas veces no conoces todos los datos que se estiman importantes, o tiene una cantidad de datos que no son relevantes para tomar la decisión. Muchas veces no hay un solo problema sino varios entrecruzados. A veces el problema de fondo está como oculto por los problemas inmediatos. Cada caso pretende con las limitaciones lógicas ser una reproducción exacta de la vida real de un directivo.

Los casos involucran personas. Los directivos y los subordinados no se comportan de acuerdo a reglas fijas porque no son robots, aún en las organizaciones más rígidas tienen un cierto margen de libertad y autonomía. Por lo tanto las decisiones no son únicas. Un caso no es como un problema de geometría para el cual solo hay una solución correcta y todas las demás son erróneas. En un caso puede haber una gama de decisiones igualmente correctas.

El método del caso consiste en hacer que una persona se enfrente con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor.

3. ¿Para qué usar el método del caso?

Los problemas con los que nos enfrentamos se pueden dividir en dos tipos, operativos y no operativos.

Los problemas operativos son aquellos en los que el problema está claramente identificado y se sabe que debe existir una solución, aunque esta pueda ser muy complicada. El problema se reduce a tener unos conocimientos y unas herramientas. Son los problemas con los que se puede encontrar un laboratorista, un ingeniero, un cirujano. El aprendizaje que se exige para la solución de estos problemas es el habitual para adquirir unos conocimientos y unas técnicas que siempre se repiten con pequeñas variaciones.

Los problemas no operativos no suelen estar claramente identificados, no se sabe si existe una solución y es posible que tenga varias soluciones, suelen tener involucrados una enorme cantidad de factores que los hacen irrepetibles. Son los problemas que definen la categoría de un directivo, un político o un militar. De estos hombres se espera que tengan la capacidad para tomar decisiones correctas ante problemas no operativos. Los problemas operativos se dejan en manos de los técnicos.

El método del caso se ha demostrado como el más apto para facilitar la adquisición de ese tipo de habilidades que necesitan los directivos para enfrentar los problemas no operativos. En cambio, es poco útil para enseñar teorías o modelos teóricos.

Quienes han ejercido su función de directivo durante un cierto tiempo han adquirido ese conocimiento por medio de la experiencia. *La capacidad de gobernar no se aprende en los libros.* Pero el método del caso aporta ciertas ventajas para el perfeccionamiento de los directivos: a) Los errores no salen tan caros en la experiencia simulada como en la experiencia real. b) Los problemas que se pueden enfrentar en experiencia simulada se

pueden elegir cuando uno quiere, mientras que en la experiencia real hay que esperar a que ocurran si es que lo hacen. c) En experiencia simulada el número de problemas que se puede abordar puede ser tan grande como se quiera, mientras en la experiencia real es enormemente limitado. d) En el método del caso se pueden juntar una cantidad y variedad de criterios que no es posible tener en condiciones de experiencia real.

Desde el punto de vista del interés de los participantes no es lo mismo participar en unas maniobras militares que en una batalla real. Lo mismo sucede con un caso. Esta es la principal desventaja que tiene la experiencia simulada frente a la experiencia real.

4. ¿Cómo participar en el método del caso?

La participación en el método está claramente diferenciada en dos fases, la preparación y la sesión.

La preparación de un caso a su vez tiene dos momentos que son la preparación individual y la discusión del caso en grupo pequeño.

Preparación individual

El uso de casos exige que el participante lea y piense cuidadosamente sobre el material que se le da la semana anterior a cada sesión. No hay un método único para todos, pero sí se pueden dar algunos consejos que generalmente dan buenos resultados:

1. Haz una primera lectura rápida de modo que captes la esencia del caso, y después una más detallada fijándote en cuales pueden ser los datos relevantes.
2. Escribe en forma de resumen las ideas claves para la comprensión del caso.
3. Trata de responder las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
 - b. ¿Cuál es el problema?
 - c. ¿Cuáles son los hechos claves relevantes?
 - d. ¿Cuáles son las alternativas?
 - e. ¿Cuáles son los criterios de decisión?
 - f. ¿Cuál es tu análisis de las alternativas tomándolas desde el punto de vista de tus criterios de decisión?
 - g. ¿Qué alternativas recomiendas?
 - h. ¿Cuál es tu plan de acción a implementar?
4. Estudia las posibles notas que el profesor adjunta con el caso.

Recomendamos hacer un esfuerzo muy serio para estudiar los casos en el tiempo que está previsto. Es un trabajo que beneficiará a la empresa en que trabajas, por tanto, es lógico que saques de la empresa el tiempo necesario para la preparación de los casos. Probablemente esto te obligue a organizar mejor tu tiempo y a delegar más asuntos.

Es una experiencia común en estos Programas que se puede aprovechar mejor el tiempo si se racionaliza el uso del celular, si se descubren los ratos libres en las actividades diarias (por ejemplo, viajes y desplazamientos) y si se tiene el material a mano para utilizarlo. También puede ser útil estudiar a fondo una reorganización de los horarios de citas de trabajo, compromisos sociales y diversiones, así como recortes del tiempo invertido en asociaciones o agremiaciones profesionales mientras dura el Programa.

Es importante vencer el miedo a delegar más decisiones a los inmediatos colaboradores, reservándote solamente las verdaderamente importantes. Esto a su vez permite un desarrollo profesional de los colaboradores, lo que podría muy bien ser uno de los primeros frutos del Programa.

Los egresados de este tipo de Programas de Perfeccionamiento Directivo afirman que nunca dejaron de tomar decisiones importantes de la empresa durante su participación en el Programa y que a la vez se dieron cuenta que podían delegar muchas decisiones que ordinariamente ellos tomaban.

Si por alguna razón no has podido trabajar los casos de una semana, no conviene tratar de recuperarla. Ordinariamente te traería dificultades para seguir el Programa. Ya habrá oportunidad para hacerlo cuando hayas terminado.

Discusión en pequeños grupos

Los participantes son distribuidos en grupos pequeños y la conformación de estos grupos ha sido realizada en base a la experiencia que se tiene para lograr el mejor resultado.

Estos grupos se hacen con la finalidad de que se reúnan para hacer una discusión previa del caso entre ellos luego de haber realizado su estudio individual. Estas reuniones están contempladas en el horario de nuestras actividades, ya que se comienza con una reunión de grupo de 20 a 30 minutos aprox. y luego la sesión plenaria con el profesor, aunque este orden puede variar.

La discusión en pequeños grupos es parte esencial y muy efectiva de este proceso de preparación. ¿Por qué?

1. Todos los miembros del grupo participan, cosa que a veces no es posible en una sesión plenaria.
2. Es una oportunidad de probar el análisis y las ideas, de ganar confianza y de hacer más fácil la contribución a la sesión plenaria.
3. Es una oportunidad de desarrollar habilidades de trabajo en equipo.
4. Refuerza la idea de que la creatividad no es solo responsabilidad de una persona. El reconocer una idea brillante de los demás es una habilidad directiva importante.
5. Todos los miembros del grupo se enriquecen con el conocimiento especializado y los peculiares puntos de vista de sus compañeros.

Veamos a continuación cuáles deberían ser las condiciones para lograr maximizar la calidad del trabajo de los grupos.

1. Cada uno debe haber leído las notas y preparado los casos individualmente.
2. Cada miembro del grupo debe participar activamente en éste. Cada miembro deberá desarrollar el hábito de preguntar a sus compañeros las opiniones que tengan sobre lo que ha tratado.
3. No se trata de llegar a un consenso, ni a una solución en el grupo. De lo que se trata es de escuchar lo que piensa cada uno de ese caso, discutir los planteamientos diferentes, pero sin ánimo de polemizar ni de convencer a los otros. Por lo tanto, no se trata de hacer oratoria, ni de acalorarse en controversias que no conducen a nada o pueden acabar caldeando el ambiente.
4. El grupo tiene un monitor que se encarga de moderar estas reuniones para que no se pierda el tiempo y todos tengan oportunidad de hablar.
5. El grupo debe ceñirse al tiempo que se ha establecido. Si es necesario eliminar desacuerdos entre personas se hará después de la reunión, nunca durante ésta.

Es preciso insistir en la idea de que no hay que unificar los criterios. Cada uno puede seguir sustentando el suyo si le parece mejor, pero es importante que cada uno tenga la oportunidad de conocer propuestas diferentes a la suya. Luego, en la sesión plenaria nadie habla a nombre del equipo, ni el equipo presenta una solución propia. En esta sesión los que quieren intervenir lo hacen en nombre propio.

La sesión plenaria

Tras una buena preparación individual y luego de trabajo en equipo, la sesión plenaria del programa se convierte en la práctica en una gran Junta Directiva.

Esta Junta Directiva tiene ciertas características especiales que explicamos a continuación.

Se enfoca ordinariamente según el modelo típico de solución de problemas:

¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son los factores que lo causan? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Cuáles son los criterios de decisión? ¿Cuál es la decisión apropiada? ¿Cuál es el plan de acción? ¿Cuándo y cómo debe ocurrir la implantación? ¿Cuál es la evaluación global?

Sin embargo, dependiendo del caso y del planteamiento que el profesor quiera darle el proceso podría cambiar de orden o de apariencia, aunque en el fondo seguiría siendo lo mismo. Lo esencial es seguir el método y para ello estar muy atento a las preguntas e indicaciones del profesor que es quien guía el caso, quien en última instancia tiene la autoridad en la sesión.

Es importante atenerse al manejo de los hechos para identificar el problema y sus causas. La mayor dificultad es la tendencia espontánea a calificar los hechos según nuestra propia subjetividad. En este sentido el profesor procura poner énfasis en el **desarrollo de objetividad**, que es una cualidad indispensable para la **correcta toma de decisiones**. El ejercicio de distinguir los hechos relevantes del caso nos permite aprender a separar los hechos de las opiniones, las certezas de los prejuicios.

El **diagnóstico** es la parte más importante del proceso e implica la puesta en práctica de la capacidad de síntesis y discernimiento una vez que se tienen claros los hechos relevantes. Se trata de descubrir los problemas y las oportunidades, lo cual nos llevará a un nuevo análisis para establecer las diversas alternativas de solución.

Es en este momento cuando hay que poner en ejercicio la creatividad y la decisión, habilidades características de un buen directivo.

Al entrar en la etapa de las soluciones hay que recurrir a toda la ciencia de dirección para elegir soluciones factibles. No estamos en el campo de la fantasía o de la especulación y es necesario encontrar alternativas viables en las condiciones expuestas para el caso.

No se trata de encontrar "la solución" del caso, pues un mismo problema muchas veces es susceptible de varias soluciones igualmente válidas dependiendo de quien las toma y cómo las implementa.

Una vez analizados los pro y contras de las diversas alternativas de solución, pues ninguna solución se acepta sin crítica, hay que tomar una decisión. La decisión la toma cada uno individualmente, no es necesario llegar a un consenso en el grupo. Cada uno es libre de tomar la que desee.

El profesor no es el maestro que debe dar la solución, la solución la encuentra el grupo que participa en el debate con sus experiencias y que se enriquece mutuamente aprovechando el clima que crea el método del caso. El profesor, en ocasiones podrá manifestar su opinión sobre la solución que considera adecuada, pero está sometido a la crítica de la misma como el resto de los participantes en el debate.

5. Defectos más comunes que conviene evitar

Entre los defectos que aparecen con más frecuencia en los participantes conviene poner especial empeño por evitar los siguientes:

1. Llegar a las sesiones sin haber preparado individualmente los casos.
2. Perder el tiempo en el trabajo en equipo.
3. Ponerse a leer los casos durante el tiempo destinado para el trabajo en equipo.
4. Obstinar en querer convencer a los demás.
5. Mantenerse en actitud pasiva.
6. Esperar que el profesor lo haga todo.
7. Intervenir haciendo alardes de oratoria.
8. No respetar el orden para tomar la palabra.
9. Esperar que el profesor de la solución final.

*Nota técnica elaborada por el Prof. Miodrag Ravodic del Programa de Alta Dirección PAD.
Para uso exclusivo de CAME. Lima-Perú
Prohibida su reproducción total o parcial.
Derechos reservados.
[http://: www.came.edu.pe](http://www.came.edu.pe)
e-mail: came@came.edu.pe*

Revisado, Abril 2023.