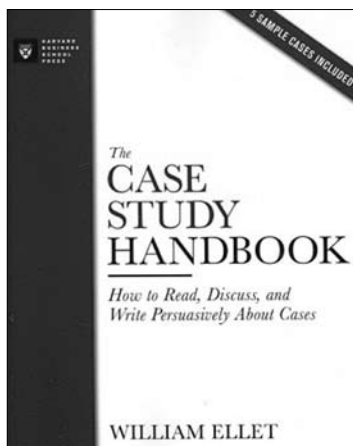


## Cómo trabajar con los casos y escribirlos



Ellet, W. (2007). *The case study handbook. How to read, discuss and write persuasively about cases*. Boston: Harvard Business School Press.

No es fácil trabajar con los casos en la enseñanza de la administración. Un caso de estudio es una extensa descripción de una situación organizacional. El autor del caso debe tener la capacidad de crear un texto significativo, interesante, y que obligue al alumno a acudir a las teorías y los conceptos vistos en clase. Sin embargo, al terminar de leer el caso, el alumno no siempre entiende hacia dónde es que se apunta y qué se espera que él haga. El problema, que enfrenta el protagonista del caso, no es explícito, y mucho menos lo son las soluciones posibles. El profesor debe tener la capacidad de formular las preguntas para estimular la participación de los alumnos en la discusión del caso. Los alumnos deben tener la capacidad de analizar la situación y comunicar sus observaciones al grupo.

Ellet (2007) ofrece un método para orientar el análisis de los casos y da consejos para facilitar su discusión en grupo. El libro está compuesto por la introducción y cuatro partes. La parte introductoria la conforman los capítulos 1, Persuasión, argumento, método de casos, y 2, ¿Qué es el caso? La primera parte, dedicada al análisis de los casos, ofrece los capítulos 3, Cómo analizar los casos; 4, Demostración del análisis de caso; 5, Problema; 6, Decisión; 7, Evaluación. La segunda parte, dedicada a la discusión en grupo, está representada por el capítulo 8, Cómo discutir el caso. La tercera parte, relativa a la redacción de los ensayos con base en los casos de estudio, está compuesta por los capítulos 9, Cómo elaborar el ensayo basado en un caso;

10, Ensayo sobre un problema; 11, Ensayo sobre una decisión; 12, Ensayo sobre una evaluación. La cuarta parte contiene los casos de estudio que fueron abordados, desde diferentes perspectivas, en los capítulos anteriores.

Para hacer más didáctica la presentación del método de análisis de casos, el autor clasifica los casos de estudio en cuatro categorías: el problema, la decisión (la toma de decisión), la evaluación y la regla (la aplicación de un algoritmo).

El caso tipo problema presenta un resultado o un desempeño organizacional, por lo general, negativo, aunque no necesariamente, cuyas causas o determinantes no se conocen. El alumno está invitado a encontrar las causas y formular las propuestas de acción para mejorar el desempeño organizacional.

El caso tipo decisión (la toma de decisión) reproduce un evento que requiere que el protagonista del caso escoja entre varias líneas de acción.

El caso tipo evaluación narra una situación organizacional en la cual el protagonista debe expresar su juicio sobre la bondad de cierta acción o de cierto resultado, o desempeño organizacional.

El caso tipo regla (la aplicación de un algoritmo) reproduce una situación organizacional en la que el protagonista debe calcular un resultado o un indicador del desempeño organizacional y, para tal fin, debe aplicar cierta fórmula, regla o algoritmo. Como esta aplicación es, por lo general, poco controversial, el autor, en adelante, prefiere concentrarse en los tres primeros tipos de casos.

La clasificación ofrecida es sencilla y práctica. Sin embargo, no se debe perder de vista que diferentes tipos de problemas forman un continuo (Jonassen, 2000) que va desde los problemas altamente estructurados (por ejemplo, la regla, en la terminología del autor), hasta los problemas no estructurados (por ejemplo, el problema, también en la terminología del autor).

La parte más difícil del análisis del caso es comprender, a grandes rasgos, la situación que allí se describe. Es difícil porque el alumno ni siquiera sabe qué es lo que debe buscar en el texto. Comprendida la situación, el alumno es capaz de formular la pregunta que va a orientar su análisis del caso. Formulada la pregunta de investigación, el alumno puede proponer la hipótesis y reunir los hechos que la soportan. El autor, además

de ofrecer los lineamientos para el análisis de los casos, ofrece unos ejemplos de análisis y de ensayo.

La dinámica del grupo agrega una dimensión más al tema. Es natural que el alumno sea sensible a la opinión de los demás participantes, por lo cual intentará impactar al grupo con sus observaciones o, por el contrario, preferirá guardar silencio. El autor ofrece unos consejos prácticos que ayudarán a los alumnos y profesores a manejar los riesgos inherentes a la discusión grupal y escribir un buen ensayo con base en el caso.

El libro es útil no solo para el alumno, sino para el profesor. El autor inaugura una tendencia de publicar tanto el caso de estudio, como también los comentarios, los ejemplos y las notas metodológicas sobre cómo organizar el análisis y la discusión del caso en clase.

El autor ofrece unas pistas para los profesores que quieren escribir casos de estudio. El caso es un escrito que simula la realidad en toda su complejidad, con su falta de la información relevante y la abundancia de información irrelevante. Un buen caso gira en torno a una situación significativa, interesante para el alumno, y que exige el uso de las herramientas teóricas y conceptuales aprendidas en el curso. El caso debe ofrecer la información suficiente para que el alumno pueda construir sus conclusiones sin presentar datos explícitos. Es decir, la información debe contener algo de ruido. Así mismo, cierta información importante puede estar oculta, y puede requerir que el alumno la infiera a partir de la información explícita. La estructura del caso no debe ser lineal, es decir, los hechos no deben estar temáticamente organizados ni presentados de manera completa y secuencial, sino que han de estar dispersos en el texto.

El libro de Ellet es una herramienta práctica y novedosa, útil para los que trabajan casos y tratan de implementar el aprendizaje basado en problemas.

### Bibliografía

Jonassen, D. (2000). Toward a design theory of problem solving. *Educational Technology, Research and Development*, 48(4), 63-85.

#### AUTOR DE LA RESEÑA:

Yuri Gorbaneff  
Departamento de Administración  
Pontificia Universidad Javeriana  
Correo electrónico: yurigor@javeriana.edu.co