

Colección  
de Pedagogía

**Metodología para  
la estructuración y  
desarrollo de casos**

**Autores**

*Rafael Ignacio Pérez Uribe*



© **Universidad EAN**  
Carrera 11 No. 78-47  
Bogotá D.C., Colombia  
2011

### CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico	Carlos Evelio Ramírez Cardona
<b>Presidenta</b>	<b>Consejero Fundador</b>
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera	Álvaro Otto Rubio Salas
<b>Primer Vicepresidente y Consejero Egresado</b>	<b>Consejero Vitalicio</b>
Roque González Garzón	Martha Lucía Ramírez
<b>Segundo Vicepresidente</b>	<b>Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa</b>
	Omar Alonso Patiño Castro
<b>Consejeros</b>	<b>Consejero Representante de los Docentes</b>
Hildebrando Perico Afanador	Jennifer Marcela Flórez Blanco
<b>Presidente Honorario y Consejero Fundador</b>	<b>Consejera Representante de los Estudiantes</b>
Carlos Alfonso Crissien Aldana	
<b>Consejero Fundador</b>	

### DIRECTIVAS

<b>Rector</b>	<b>Vicerrector de Planeación</b>
Jorge Enrique Silva Duarte	Ruben Darío Gómez Saldaña
<b>Vicerrector de Formación</b>	<b>Vicerrectora de Extensión y Proyección Social</b>
José David Marín Enriquez	María del Carmen Sanabria Carmona
<b>Vicerrector de Investigación</b>	<b>Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos</b>
Carlos Largacha Martínez	Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción  
parcial o total de esta obra sin autorización de la  
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría  
de Investigación

Grupo Gestión del conocimiento

**Revisión de estilo**

Elsy Londoño

**Diagramación**

Diego Losada Beltrán

Pérez Uribe, Rafael

**Metodología para la estructuración y desarrollo de casos**

[Recurso electrónico] / Rafael Pérez Uribe. -- Bogotá : Universidad EAN, 2011. --  
(Colección de Pedagogía)

47 p.

ISBN: 978-958-756-099-2

1. Método de casos

001.432 CDD

# Tabla de contenido

Introducción	5
1. Aspectos generales para estructurar un caso	6
1.1 Definiciones	6
1.2 Pasos para escribir un caso	8
2. Enseñanza a través del método de casos	11
2.1 El método de casos	11
2.2 Los principios de base de la redacción de casos	11
2.3 Las ventajas de la enseñanza por casos	11
2.4 Las desventajas	11
2.5 Problemas potenciales de la elaboración de casos	15
2.6 Elementos de los casos que parecen problemas pero no lo son	15
2.7 Generalidades	16
2.8 Pasos para el estudio de casos	16
2.9 Competencias humanas que se desarrollan por el método de casos	18
2.10 Etapas de la utilización de casos	18
2.11 Rol de docente (facilitador)	19
2.12 Características de un buen caso	19
2.13 ¿Cómo elegir un tipo de caso?	20
2.14 Diseño de un caso nuevo	20
3. El método del caso: una opción pedagógica para estimular la iniciativa emprendedora	22
3.1 Características del método de casos	24
3.2 Objetivos de rendimiento bajo el método	24
3.3 Etapas vivenciales del método de casos	24
4. ¿Cómo elaborar un caso empresarial?	26
4.1 Fundamentos pedagógicos	26
4.2 Características del método de casos.	27
4.3 Tipos de casos.	27

5. Clasificación genérica y ejemplos de casos	33
5.1 Casos tipo <i>harvard</i> – INCAE	33
5.2 Experiencial de empresas	36
5.3 Experiencial de empresario e intraempresarios	38
5.4 Situaciones problemáticas	40
6. Criterios para la evaluación de un caso: Una propuesta de la Universidad EAN	42
Bibliografía	45

# Introducción

El estado del arte sobre la investigación en las principales Universidades y Escuelas de Negocios del mundo y Latino América<sup>1</sup> indica, que la elaboración y análisis de casos se ha convertido en uno de sus principales instrumentos. Se entiende que las intervenciones en empresas constituyen la fuente primaria de conocimiento y la mejor manera de testear la teoría, en la realidad práctica de la vivencia empresarial de una economía en particular. La adaptación de la teoría elaborada en las economías desarrolladas, presenta dificultades significativas cuando se le contrasta con la realidad empresarial de las organizaciones colombianas, en particular en las organizaciones pequeñas y medianas.

Por estas razones, para constituir un real elemento de la función investigativa, los casos empresariales deben realizar un efectivo contraste con la realidad y garantizar la pertinencia de la teoría desarrollada.

Rafael Perez Uribe<sup>2</sup>

5

<sup>1</sup> Documento, sobre políticas de investigación en la Universidad EAN. 2007.

<sup>2</sup> Profesor Asociado Universidad EAN. Ph.D. (c) en ciencias empresariales de la Universidad Nebrija. Magister en gestión de organizaciones Universidad EAN. Msc Université du Quebec a Chicoutimi. Especialista en indicadores de gestión EAN. Kenkiusei Universidad de Fukushima.

**1.****Aspectos generales para estructurar un caso****1.1 Definiciones.****1.1.1 Enrique Ogliastri<sup>3</sup>.**

“Un caso es la descripción de una situación real, que los estudiantes leen individualmente antes de clase, para su discusión y análisis en grupo bajo la moderación de un profesor”. “El objetivo pedagógico es que los estudiantes aprendan a pensar por su cuenta ante situaciones nuevas, que desarrollen un criterio propio sobre el tema del curso. El caso puede transmitir conocimientos, pero este no es su objetivo central: para eso son las lecturas de teoría que generalmente los acompañan”.

**6**

“Un buen caso se demuestra en el salón de clase: induce discusión. El peor caso es aquel unidimensional, que tiene solución única y a lo sumo es un ejemplo. Un buen caso cubre una diversidad de temas, tiene muchos ángulos, desde los cuales puede analizarse. Un mal caso lleva a una clase donde todos están de acuerdo, donde no hay controversia ni diferencias de perspectiva”.

<sup>3</sup> Apartes seleccionados del artículo de Enrique Ogliastri, en revista CREA de ICESI. 1992: p. 16-27.

Es una narración documentada de hechos y situaciones reales o ficticias, que busca desarrollar en el estudiante competencias para: el análisis, la reflexión, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y los objetivos para los cuales se estructure el caso. Debe generar participación y cubrir una diversidad de temas o problemas desde diferentes ángulos, desde los cuales se puedan analizar.

### 1.1.2 Jorge Enrique Silva Duarte<sup>4</sup>.

“Es una descripción documentada de hechos y situaciones problemáticas concretas, presentadas con sus detalles reales, diseñado para provocar en quienes lo utilicen, procesos de análisis, toma de conciencia equitativa a la situación y conceptualización experiencial para una búsqueda de soluciones eficaces. Los casos son situaciones problemas que exigen un diagnóstico o una decisión o ambas cosas”. (Silva, 2009).

### 1.1.3 Rafael Pérez Uribe.

“Es una narración documentada de hechos y situaciones reales o ficticias, que busca desarrollar en el estudiante competencias para: el análisis, la reflexión, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y los objetivos para los cuales se estructure el caso. Debe generar participación y cubrir una diversidad de temas con muchos ángulos, desde los cuales pueda analizarse”. (Perez, 2009<sup>5</sup>).

### 1.1.4 Otras definiciones<sup>6</sup>.

<http://deconceptos.com/general/caso>

<sup>4</sup>Rector de la Universidad EAN. Apartes de conversatorio realizado en la Universidad EAN. Julio de 2009

<sup>5</sup> Conferencia presentada en la Universidad EAN en 2009.

<sup>6</sup> Estoy seguro que infinidad de definiciones se encontraran en internet. Invito al lector o lectora a que ingrese a la red y extraiga definiciones de lo que es un caso. Solo he seleccionado tres definiciones al respecto.

## 1.2 Pasos para escribir un caso

### 1.2.1 Escoger el caso que se va a escribir.

Los criterios para escoger un caso son en primer lugar personales: a uno le interesa el tema, le produce curiosidad averiguar sobre ello, tiene total acceso a la información de todas las partes involucradas, cree que puede ser pedagógicamente muy útil para unos estudiantes. En segundo lugar, piense en el contexto del caso: ¿Para que y como se podría aplicar el caso? ¿Para qué tema se podría aplicar el caso? ¿Cuales serían o fueron las posibles soluciones del caso?

### 1.2.2 Hacer la investigación.

Se trata de ampliar la recopilación de internet, recortes de prensa, las publicaciones de revistas, las tesis de estudiantes, los estudios, los documentos de una empresa, etc., que tengan relación con el tema del caso desde las más variadas perspectivas. Paso seguido realizar una investigación de campo propiamente dicha, en lugares con mucha tradición verbal y pocas publicaciones periódicas. En este punto es central la habilidad de entrevistar, sin inducir las respuestas, sin discutir la información, sin dar consejos, a los entrevistados. Es necesario tener una mente inquisitiva y ecuánime, saber manejar la relación personal, garantizar la confidencialidad de la información, buscar opiniones diferentes a las mayoritarias.

Se debe hablar con todas las partes involucradas, seguir su versión de los acontecimientos, recoger los datos que ofrecen: esta no es una investigación para esclarecer la verdad y descartar todo lo demás, sino para sacar a flote las diferentes verdades, teorías y construcción de la realidad que tengan los distintos actores, sean **malos** o **buenos**.



Terminada la investigación se puede definir el tipo de caso que se tiene entre manos: Un caso analítico (aquel que permite un análisis detallado de diferentes elementos), un caso de decisión (que requiere una síntesis de la información y tomar uno de los cursos de acción que encuentra), un caso de predicción (orientado a desarrollar habilidades de predecir lo que ocurrirá en determinadas situaciones), o una mezcla de los anteriores.

El caso no tiene que ser redactado en su totalidad por usted. Algunos casos están basados en recortes de periódico, o en una selección de puntos de vista contradictorios sobre el mismo problema. Lo que resulta indispensable es el uso de comillas, referencias completas y crédito a las fuentes de datos. Para evitar una engorrosa lectura se pueden poner a pie de página. En muchas ocasiones la naturaleza controversial de la investigación y el hecho de que los casos por definición se someten al escrutinio y discusión públicos atemoriza a las fuentes de información. Muchos casos requieren entonces un cambio de los nombres, lugares, fechas, etc. Para mantener la información confidencial.

Una razón muy importante por la cual se define el caso como algo basado en hechos reales es que la realidad es más rica y controversial que la ficción, por imaginativo que sea usted. La investigación sirve al propósito de conocer esa realidad con profundidad, en todas sus facetas, sin simplificaciones ni generalizaciones apresuradas. La investigación de un caso tiene que ser exhaustiva y respetuosa de los hechos.

### 1.2.3 Escribir el caso.

Antes de escribir un caso es útil tener un esquema de temas que se van a desarrollar para organizar los datos y escoger la información que se considere más pertinente. Después se puede releer todos los apuntes previos y toda la información obtenida, para reclasificarla según el capítulo correspondiente en el plan de temas.

El primer párrafo de un caso es crucial, pues ahí va el **anzuelo** de que hablan los periodistas. Tiene que ser provocativo, lo mismo que el resto de la introducción. Se acostumbra a resumir el caso, plantear alguna de las controversias que se

espera discutir y formular preguntas que puedan orientar la lectura. La introducción del caso no debe ser muy larga, pero sí informar sobre lo que viene en el texto e incitar la curiosidad y el interés del lector.

También es importante el último párrafo, dónde algunos acostumbran a hacer un resumen y plantear algunos puntos de discusión.

La redacción de un caso debe hacerse en lenguaje internacional. No debe asumirse que el lector es colombiano, ni que conoce la empresa, ni que sabe los nombres de las ciudades o está enterado de la idiosincrasia regional. Se debe escribir en tiempo pasado, aún si se trata de hechos que están ocurriendo en este mismo instante. Debe incluir además una "guía para el facilitador", que no se reparte a los estudiantes pues esta dirigida al maestro que quiera usar el caso en una clase; se trata de hacer las opiniones del redactor sobre el propósito, temas y potencialidad del material.

Se debe proveer la siguiente información:

- a) Un resumen del caso.
- b) Una lista de los temas que cubre.
- c) Objetivos pedagógicos de la sesión.
- d) Proceso previsto de la discusión en cada sesión.
- e) Preguntas para la discusión.
- f) Respuestas posibles a estas preguntas.
- g) Información adicional que pueda ser útil para el facilitador (profesor).

## 2.

## Enseñanza a través del método de casos<sup>7</sup>

### 2.1 El método de casos

Los tipos de casos, los principios de elaboración, la animación de los casos, los casos cualitativos y los casos de información.

#### 2.1.1 El caso cualitativo.

- Generalidades:
  - Presentación imaginaria pero realista de una situación problemática, que tiene un impacto sobre la motivación o el rendimiento de los individuos involucrados y que requiere una solución práctica e innovadora (cuando hay una solución).
  - Hay que demostrar diversas formas de analizar situaciones complejas, de resolver problemas y tomar decisiones.
  - Aprender por el medio del regreso sobre la experiencia pasada e interacción de un grupo.
  - Realizar la síntesis de diferentes enfoques ligados a la eficacia organizacional para facilitar su aplicación.
  - Desarrollar el análisis y la síntesis.

<sup>7</sup> Compilado de las conferencias desarrolladas por el profesor Denis Proulx, PhD. Profesor Universidad de Québec a Chicoutimi.

- Sus características:
  - Cronológico.
  - Personajes con ideas, situaciones, conflictos, problemas, expectativas.
  - La información sobre el ambiente es cualitativa.
  - Basada en problemas organizacionales y socio económicos.
  - Apertura o cierre dramático.
  - Basada en la resolución de problemas y la toma de decisiones.
  - Sin solución evidentemente: "mejor", "perfecta" o "segura".

### 2.1.2 El Caso cuantitativo.

- Generalidades:
  - Descripción objetiva y basada en hechos, con varias series de datos de una situación real, para la cual es urgente encontrar la mejor solución.
  - Permite enseñar ciertas técnicas, mejorar las habilidades de gestión y dirección a partir de datos provenientes de una situación real.
  - Favorecer la comprensión de principios, métodos, teorías o conceptos.
  - Explicar y aclarar la utilización de datos basados en los hechos (utilización de las cifras) en el análisis de situaciones, de problemas, etc.
  - Probar la aplicación de modelos y teorías.
- Sus Características:
  - Cronológico.
  - Datos cuantitativos.
  - Ciertos elementos no cuantitativos.
  - Cuadros, anexos, etcétera.
  - Los personajes son generalmente secundarios, el énfasis recae sobre los hechos y los datos.
  - Existe normalmente una solución óptima.

### 2.1.3 La simulación.

- Generalidades:
  - Estudio de casos dinámico que procura reproducir las condiciones de un hecho real, de modo que los participantes puedan experimentar en forma controlada, su solución.
  - Sirve para adquirir información sobre una situación particular.
  - Aprender a vivir con situaciones.
  - Aprender a analizar situaciones similares y a adaptarse a ellas.
  - Existe la simulación directa, que describe una verdadera situación que requiere una acción.
  - Existe el juego de rol, donde el participante debe evolucionar según un escenario o un plan previsto por el animador.
  - En el laboratorio, se reproducen todos los elementos característicos de una situación. El aprendizaje se realiza a partir del fraccionamiento de las tareas requeridas.

### 2.1.4 El caso información (incidente crítico).

- Generalidades:
  - Es un caso muy corto e incompleto. Los participantes deben identificar y solicitar la información pertinente.
  - Permite aprender a definir, obtener y analizar la información de base.
  - Permite adquirir los principios de base.
- Características:
  - Breve.
  - Informaciones elegidas por el animador.
  - Los participantes deben solicitar la información.
  - La información se suministra según la demanda.
  - Verificación por una persona/ recurso si necesario.

## 2.2 Los principios de base de la redacción de casos.

- Integración.
- Objetivos.
- Progresión.
- Unidad de la problemática.
- Estructura.
- Cuestionamiento.
- Composición.
- Coherencia.
- Animación.
- Verisimilitud.

## 2.3 Las ventajas de la enseñanza por casos.

- Dimensión concreta.
- Muy animado y vivaz.
- Estudiantes entusiasmados.
- Adquisición de experiencias.

## 2.4 Las desventajas.

- Consume más tiempo.
- Debe sobrepasar la anécdota.
- Debe integrarse en un contexto en su totalidad.
- Animación puede ser más difícil cuando el número supera 20 personas.

## 2.5 Problemas potenciales de la elaboración de casos.

- Enfoque histórico demasiado desarrollado.
- Se pierde el objetivo en elementos diversos y dispersos.
- El caso contiene la solución (a veces es más una solución que un problema).
- La solución es evidente, o la problemática demasiado sencilla.
- No hay lugar para la discusión de los estudiantes.
- No favorece suficientemente la discusión y la búsqueda de solución.
- El problema es múltiple o de demasiada complejidad.
- El caso es muy largo.
- El caso es didáctico: se preocupa demasiado de enseñar la teoría y plantearla directamente: generalmente es una falta de confianza en las capacidades de los estudiantes o en el poder del método de casos.

## 2.6 Elementos de los casos que parecen problemas pero no lo son.

- No hay nada de la teoría en el caso.
- El análisis del problema viene antes de la teoría.
- Faltan informaciones, el caso no dice todo. A veces, tampoco es posible comprobar algunos de los datos e informaciones.
- Hay informaciones inútiles que se deben dejar de lado, pero no se sabe con anterioridad. Aquí es importante que no haya demasiada polución (contaminación de datos). Pocos datos, es una situación coherente con la realidad, demasiados datos impiden al análisis del caso.

## 2.7 Generalidades

- El alumno participa activamente al control del aprendizaje, por la determinación de los puntos de interés a investigar y el ritmo de aprendizaje.
- El facilitador elige los casos, su organización y facilita la plenaria.
- Algunos casos son de tipo oral, escrito, simulado, grabado y en medio electrónico.

## 2.8 Pasos Para El Estudio De Casos

### 2.8.1 Se le solicita a los participantes la elaboración o la lectura del caso.

Decisión, análisis - Juicio - Solución - plan de acción, incidente crítico. Podrían estudiar el siguiente tipo de casos.

16

- **Caso de análisis:** Analizar una situación de manera crítica, considerándola desde varios enfoques diferentes. No hay que decidir, simplemente considerar la complejidad o las interacciones. Descripción de elementos según aspectos tales como la dimensión ética, psicológica, científica, económica, social. Evaluar la pertinencia de las informaciones.
- **Caso de decisión:** juicio, decisión formal o acción , entre opciones.
- **Incidente crítico:** Necesidad urgente de decidir. Generalmente problemas de relaciones humanas, datos escondidos, otorgados únicamente a petición. Ejemplo: Tomar conciencia de sus prejuicios, valores, tendencia a deformar datos.



## 2.8.2 Por lo general los datos del caso se dan de manera incompleta.

Los participantes deben buscar o compilar la información. Hay 4 tipos: caso completo, secuencial, PIGORS y caso parcial.

Sobre PIGORS, se puede decir que es un técnica que "representa una aportación sobre el método del caso realizada por Pigors, profesor en el M.I.T., a la que denomina Técnica del Incidente Crítico. Dicha técnica se desarrolla en grupos, teniendo como objetivo fundamental la toma de decisiones. Este procedimiento se desarrolla en una serie de etapas que resumidamente son las siguientes:

- 1- Comienza con la descripción dramática del incidente.
- 2- La finalidad del incidente descrito es hacer buscar activamente informaciones suplementarias útiles.
- 3- Los procesos individuales hacia la decisión son puestos de manifiesto por la búsqueda de la solución al incidente.
- 4- El incidente recogido en un caso y su estructura culmine con esa pregunta final que obliga al individuo a posicionarse ante una cuestión crucial. Si el incidente no consigue que el individuo se sitúe con fuerza ante el suceso, perderá efectividad el método<sup>8</sup>. El Pigors es un caso con mínimo de datos: Los Participantes pueden preguntar al profesor, que no debe contestar más que lo que se pregunta. El caso parcial es un caso donde hay informaciones mínimas: Los participantes deben buscar datos donde puedan. Ej: caso de análisis de una situación, con datos incompletos, a partir de un cassette video o cualquier combinación de los demás

## 2.8.3 Se solicita la implicación de los participantes.

- Narración de parte de una persona, fuera la situación.
- Testigo: por alguien que está implicado en la situación.
- Drama: con actores o participantes.
- Juego de roles: Se asignan los papeles de acuerdo a un guión preestablecido y ajustado a una realidad cierta o creada.

<sup>8</sup> En: <http://www.aulafacil.com/Didactica/clase4-13.htm>

2.8.4 Se pueden utilizar diferentes medios de información para consulta, ya sea para la compilación de datos para estructurar el caso o para estudiar el caso entregado para su análisis.

Por ejemplo: textos - documentos auténticos - cassette - video - multimedia , por mencionar solo algunas.

## 2.9 Competencias humanas que se desarrollan por el método de casos

Orden afectivo, orden cognitivo y orden interpersonal.

## 2.10 Etapas de la utilización de casos

### 2.10.1 Introducción:

18

- Objetivos (interés y pertinencia).
- Etapas.
- Reglas y tiempo.

### 2.10.2 Formación de grupos:

Definición del Rol del animador y de los participantes.

### 2.10.3 Análisis del caso:

- Realización de Preguntas.
- Comprobar la comprensión.

#### 2.10.4 Plenaria.

- Cada equipo presenta sus conclusiones y propuestas sobre el caso estudiado.
- El facilitador escribe los puntos claves en el tablero.

#### 2.10.5 Síntesis y conclusión.

### 2.11 Rol de docente (Facilitador):

- Actitud no directiva, debe buscar un ambiente abierto y confianza.
- No da ni respuestas, ni opiniones personales, pero ayuda a buscar datos y a desarrollar capacidades.
- Apertura mental.
- Supervisa el trabajo grupal (pasar de un equipo al otro).
- Hace precisar las ideas, provoca reacciones, no da opinión ni solución hasta el fin.
- En la plenaria: escribe puntos importantes en el tablero.
- No es necesario que sea escrito el caso.

### 2.12 Características de un buen caso:

19

Los casos deben describir el siguiente tipo de situaciones:

- Concretas tomadas de la vida profesional.
- Problemáticas que necesitan diagnóstico o solución.
- Que necesitan una formación específica.
- Completas donde todos los hechos están presentes.

## 2.13 ¿Cómo elegir un tipo de caso?

Según:

- Habilidades de orden superior buscadas.
- Contenido del programa.
- Interés de los alumnos para un programa en particular.
- La complejidad del caso (exigencias en conocimientos, habilidades necesarias etc...).
- Pertinencia percibida.
- Recursos disponibles.
- Tipo de participantes (adultos, jóvenes, niños, etc....).

Esta situación deja las siguientes posibilidades:

- Utilizar un caso ya hecho.
- Traducir un caso extranjero.
- Adaptar un caso a sus finalidades.
- Elaborar un nuevo caso.

## 2.14 Diseño de un caso nuevo:

20

### 2.14.1 Recursos:

- Experiencias personales, o de colegas, de egresados, estudiantes actuales, etc.
- Se pueden encontrar en medios de pasantía, de la realidad en un trabajo, trabajos de grado, etc....
- A partir de periódicos, revistas, documentación histórica, documentos reales y estadísticas.

### 2.14.2 Acuerdos y ética:

Si se utilizan casos reales, hay que clarificar las responsabilidades y derechos entre el redactor y los colaboradores. Cuidarse de la carga emotiva de algunas personas en entrevista.

### 2.14.3 Componentes de un caso:

- Introducción (objetivo y tipo de caso).
- Contexto y entorno (datos y elementos periféricos).
- Situación problema (datos esenciales al problema, descripción y no interpretación).
- Descripción cronológica, base histórica de decisiones pasadas y sus consecuencias, sentimientos, expectativas, hábitos, actitudes de los actores, límites de la situación, toda otra información.
- Conclusión o epílogo (con la conclusión, la decisión o los resultados).

## 3.

## El método del caso: una opción pedagógica para estimular la iniciativa emprendedora<sup>9</sup>

Jorge Enrique Silva Duarte<sup>10</sup>

En forma esquemática podrían distinguirse dos grandes métodos utilizados por los profesores para propiciar el aprendizaje: Unos asumen que enseñar es repasar hechos y conceptos con un contenido alto de exposición teórica, donde se presume que el maestro es la persona erudita y sabia y los estudiantes son los receptores del conocimiento. Otros asumen que formar es propiciar entrenamiento para enfrentar situaciones nuevas. No se entrena para saber sino para actuar. Se conceptúa sobre el pensamiento de quien se entrena y no en los autores que se estudian. El pensamiento está en función de la innovación para hacer.

22

A esta segunda categorización corresponden las denominadas pedagogías activas, es decir, aquellas que centran su aprendizaje en el estudiante, para propiciar el desarrollo de competencias. No se presume ser competente, se es competente. Dentro de ella existe el método de casos.

El cuadro siguiente establece las diferencias entre los dos métodos como base para estimular la iniciativa emprendedora.

<sup>9</sup> Métodos para la elaboración de caso. Tomado de: Silva Duarte Jorge Enrique, 2004: "Como iniciar su propio Negocio. El perfil del Empresario" 3ª. Edición. EAN, Bogotá. P. 44

<sup>10</sup> Rector Universidad EAN. MSc U. de Québec, MGO Universidad EAN.

ENSEÑANZA TRADICIONAL	MÉTODO DE CASOS
Prima la memoria sobre el juicio	Se entrena para actuar
Es eficiente y económico en el tiempo. Es magistral sobre lo que ha estudiado el profesor	Sostiene que el pensamiento esta en permanente innovación.
Se toman apuntes.	Exige investigar
Hay poco desgaste de energía	Exige madurez y buen juicio
No agota la paciencia del instructor.	Exige mas trabajo de las partes
El instructor utiliza una sola vía de comunicación.	El proceso puede ser largo en tiempo. Muchas vías de comunicación
El instructor utiliza conocimientos de segunda mano. Y de fuentes secundarias	Exige visión analítica con soportes conceptuales y conocimientos de fuentes primarias y secundarias
El estudiante así entrenado es: Seguro, preciso y firme en sus apreciaciones.	Exige capacidad para escoger alternativas. Las respuestas son abiertas y relativas. No hay verdad absoluta
El estudiante es pasivo, solo recibe, no aporta.	Exige participación activa del estudiante.
Busca formar un "hombre erudito"	Busca formar un ser competente
Asume que educar consiste en repasar hechos y experiencias pasadas.	Educar basándose en casos, es prepararse para la acción, integrando áreas.
Se puede trabajar en solitario	Exige interacción grupal
El profesor expositor se queda corto, al igual que el alumno memorizador.	Hay mayor exigencia para el facilitador en conocimiento y experiencia
Lo que dice el instructor es "verdad"	Toda afirmación debe sustentarse
Las decisiones las toma el instructor por el estudiante	Se permite tomar decisiones a los estudiantes
El actor principal es el profesor	Exige interacción bilateral dinámica. Los actores son el facilitador y el estudiante.

### 3.1 Características del método de casos.

- Busca cambiar una actitud mental hacia la formación, de pasiva y retrospectiva a activa y prospectiva.
- El profesor enseña – aprende, el estudiante aprende – enseña.
- Cambia la erudición por el aprendizaje autónomo.
- No se da teoría – se dan hechos.
- Exige cooperación dinámica, multilateral Profesor ↔ Alumno.
- Lleva a ser escéptico y crítico – La solución única es un mito.

### 3.2 Objetivos de rendimiento bajo el metodo.

- Que el estudiante adquiera habilidad para tomar decisiones, la discusión debe llevar a recomendación concreta.
- El estudiante debe mostrar capacidad para pensar y decidir con lógica consistencia.
- El estudiante debe ser capaz de analizar situaciones en forma coherente y convincente.
- El estudiante debe mostrar sentido y significancia. Debe poder ver lo obvio.
- Debe estar en capacidad de aplicar análisis cuantitativos donde sea pertinente.
- Debe poder apreciar situaciones concretas y proyectarlas a la situación total.
- Debe poder conformar un plan de acción razonado detallado y viable dados los recursos disponibles.

### 3.3 Etapas vivenciales del método de casos.

Cuando no se tiene la experiencia en el uso de esta metodología, pueden presentarse las siguientes etapas que forman parte del proceso de aprendizaje:



### 3.3.1 Etapa de desconcierto.

Sus principales características son:

- Anarquía en abordar el tema.
- Discusiones personales entre los alumnos con valoraciones y alusiones personales.
- Subjetivismo.
- Solo impresiones personales.
- Se impone la tiranía del uso de términos sin propósito.

### 3.3.2 Etapa de frustración.

Se caracteriza por:

- Proliferan generalizaciones.
- Discusión a la deriva.
- No se va al "core" del asunto.
- No hay objetividad.

### 3.3.3 Etapa de encuentro.

Se caracteriza por:

- Se ordenan objetivos.
- Se profundiza el análisis.
- Intervenciones lógicas y objetivos.
- Deseo de aportar.

### 3.3.4 Etapa de logro de objetivos.

- Se motiva el análisis.
- Se profundiza en el diagnóstico.
- Se formulan las decisiones.
- Se desea el caso para ulterior estudio.
- Se apropian las competencias.

## 4.

## ¿Cómo elaborar un caso empresarial?<sup>11</sup>

### 4.1 Fundamentos pedagógicos:

En forma esquematizada podría plantearse que en la formación de un profesional existirían dos métodos para orientar la enseñanza y el aprendizaje. Un método al que denominaremos tradicional, donde el profesor asume que educar es repasar conceptos, con visión retrospectiva y se presume que un ser humano formado es quien es erudito. Entonces, se educa para saber, pretendiendo una formación enciclopédica.

El otro método, asume que educar o formar es impartir entrenamiento para enfrentar situaciones nuevas. No se entrena para saber sino para actuar, este enfoque pedagógico está centrado en el pensamiento que quien se entrena y no en los autores que se estudian.

El uso de la metodología de casos encuadra en este enfoque.

<sup>11</sup> Op. Cit. SILVA. Documento mimeografiado. EAN, mayo 2003.

## 4.2 Características del método de casos.

La metodología de casos es un buen instrumento que propicia la formación gerencial para enfrentar situaciones nuevas, analógicamente se fundamenta en la premisa básica que utiliza la educación médica, donde existe una diferencia clara entre estudiar enfermedades y tratar enfermos; en la vida real para un médico existen enfermos y no enfermedades. En el mundo de la empresa es similar el análisis, no existen problemas con visión estrictamente funcional o instrumental sino existen problemas de empresa lo cual implica una aproximación holística al análisis y toma de decisiones.

El método de casos busca cambiar la actitud de la formación de un aprendizaje pasivo a un aprendizaje activo, motivando el uso del pensamiento complejo, es decir, el pensamiento que relaciona, cambiando la erudición por la autoformación. El método de casos no da teoría, da hechos, llevando a los participantes a ser críticos donde la solución única es un mito.

La escritura de un caso y su utilización como didáctica para el aprendizaje de la gerencia permitirá que el estudiante adquiera habilidad para tomar decisiones, competencias para pensar en forma compleja, hacer análisis cuantitativos y utilizar la información que sea pertinente y poder articular un conjunto de decisiones desde una perspectiva integral con base en los recursos disponibles para el análisis del caso.

27

El caso permite desarrollar la flexibilidad del razonamiento al encontrarse durante la discusión que hay varias soluciones posibles para un mismo problema y que un mismo problema puede ser tratado de distinta manera por cada una de las personas.

## 4.3 Tipos de casos.

De acuerdo con el nivel de complejidad se puede escribir casos de primera, segunda y tercera generación.

### 4.3.1 Casos de primera generación:

Es un caso problema diseñado para aplicar la información que se adjunta, normalmente de enfoque funcional, vale decir se refiere a un tópico específico de las áreas o funciones de una empresa. Estos casos son utilizados en los primeros semestres de la formación gerencial usualmente a nivel de pregrado.

### 4.3.2 Casos de segunda generación:

Estos casos tienen un nivel de complejidad intermedio pues describen situaciones de varias áreas funcionales, con una perspectiva histórica y tiene como finalidad mediante trabajo en grupo, fomentar la discusión para hacer análisis y diagnóstico sobre hechos reales ya acontecidos.

Se utilizan para los niveles intermedios de una carrera y para entrenamiento de personal dependiente de áreas funcionales de la empresa.

### 4.3.3 Casos de tercera generación:

Tienen un nivel de complejidad avanzado, interfuncional, interdisciplinario con la perspectiva de hacerlo transdisciplinario, significa que en la redacción del caso deben contener elementos de todas las áreas y procesos de la empresa y que deben ser abordados para su análisis desde las distintas disciplinas para elaborar diagnósticos completos y decisiones gerenciales desde la perspectiva de la alta dirección.

Tiene el propósito de ser transdisciplinario porque en su análisis y decisiones se hace necesario utilizar y adaptar herramientas, métodos y categorías desde diferentes disciplinas o profesiones. Es un caso que para su solución requiere la búsqueda de información adicional por parte de los decisores y para su uso es necesario estudio previo del caso y discusión en plenaria, este tipo de casos son los utilizados fundamentalmente en la Universidad de Harvard.

#### 4.3.4 ¿Cómo estructurar un caso de tercera generación?

Escribir un caso de tercera generación es como escribir una novela, donde el autor normalmente no hace juicios de valor, ni análisis, ni sugiere enfoques para clarificar la trama literaria, simplemente se describen hechos y corresponde al lector interpretarlos acorde con los referentes y contextos donde se desarrolla la situación.

Para escribir un caso de esta tipología por lo menos deberían contemplarse cinco partes o títulos:

1. Trayectoria estratégica.
2. Información del entorno.
3. Información interna.
4. Situación problemáticas.
5. Notas adicionales.

Como se trata de una producción intelectual y de alguna forma literaria, estas partes o capítulos son las guías de lo que hay que investigar y desarrollar para escribir, más no deben ser los títulos literales de las diferentes partes que tiene el caso, el autor debe utilizar su creatividad para nominar los títulos de las partes que generen interés y curiosidad en el lector, por ejemplo una forma literaria de denominar la trayectoria estratégica de un negocio sería: "nace una estrella" o "de la imaginación a la acción" etc.

##### 1) Trayectoria estratégica.

En esta parte se deben describir todos los hechos que muestren cual ha sido la evolución histórica de la empresa hasta el momento que se escribe el caso y puede optarse por 2 modalidades en la redacción, una que planteé de entrada una situación problemática compleja que requiere análisis y toma de decisiones y otra donde no se planteé específicamente una decisiones a tomar sino que queda a juicio de los usuario del caso, los enfoques y asignaciones específicas que se pretendan para el entrenamiento gerencial. Recordar que en todo el caso y en específico en este capítulo no debe haber preguntas guías, juicios de valor o comentarios del autor del mismo, pues sería equivalente que un escritor incluya en su novela un listado de sugerencias para aclarar enigmas o

explicar el sentido de su producción intelectual. Igualmente el caso tampoco debe sugerir teorías o esquemas que se deban utilizar en la solución del caso, puesto como ya lo mencionamos, en el método de casos se busca desarrollar en los estudiantes las competencias para enfrenar situaciones nuevas con autonomía y criterios propios. Una competencia es el saber hacer es un contexto con sentido, lo cual en la formación gerencial supone unas capacidades para actuar teniendo en cuenta particularidades en la empresa y entorno en la cual se desenvuelve.

## 2) Información del entorno.

Se deben describir hechos que hagan visibles el contexto en el cual se ha movido o se esta moviendo el negocio en cuanto al entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico y de competencia.

- **Entorno político:** debe describir las realidades sobre legislación, tendencias, acuerdos multilaterales, situaciones típicas del contexto de cada país donde opera u operaría la empresa.
- **Entorno Económico:** deben incluirse datos de coyuntura o estructura que tipifiquen el país o las zonas donde opera o piense operar la empresa, a nivel de hechos o indicadores macroeconómicos.
- **Entorno Socio-cultural:** deben hacerse descripciones que caractericen desde el punto de vista de las creencias y valores de la sociedad donde opera la organización, perfiles de comportamiento individual y grupal que induzcan al usuario del caso a profundizar en las correlaciones que tienen estas variables con el diagnóstico y decisiones a tomar.
- **Entorno Tecnológico:** deben describirse hechos que caractericen el sector donde se mueve el negocio desde el punto de vista de tendencias, rupturas y prospectiva de los desarrollos tecnológicos que puedan tener incidencia directa o indirecta en la supervivencia crecimiento y competitividad de la empresa.

- **Entorno de Competencia:** deben describirse cuales son los competidores de la empresa en mención incluyendo un perfil de caracterice un perfil a cada uno de ellos que le permita al usuario del caso pensar en términos estratégicos sobre que hacen los demás de forma diferente a lo que hace la empresa del caso.

En síntesis este capítulo sin mencionar esta pregunta, debe permitir al lector reflexionar sobre la pregunta ¿qué cosas de cambiar en el entorno harían que está organización desaparezca en los próximos años o que aspectos harían permanecer el negocio o generarles una expansión extraordinaria?

### 3) Información Interna.

En este deben incluirse hechos y datos que caractericen el desempeño organizacional, por ejemplo estados financieros, estadísticas de los diferentes procesos de la empresa, decisiones de la alta dirección consideradas relevantes para el caso, hechos que tengan que ver con la operación del negocio que denoten particularidades de la empresa por ejemplo actuación de los diferentes stakeholders (accionistas, proveedores, comunidad general, clientes, trabajadores, sindicatos, gobierno). Esta fase debe permitir al usuario del caso el uso de herramientas de análisis transdisciplinarias para complementar su capacidad diagnóstica que empezó a poner a prueba en el capítulo anterior.

### 4) Situación problemática.

Tal como se menciona en la descripción sobre trayectoria estratégica, si se prefiere habría que plantear una situación problemática inmersa o incorporada en alguno de los capítulos dentro del estilo literario que usa el autor. No es apropiado destinar un capítulo para decir: "problema a resolver" puesto que esto desvirtúa el objetivo de los casos de tercera generación. Queda pues a juicio del autor del caso insertar en alguna de las partes las decisiones implícitas o explícitas que debe tomar el usuario del caso.

## 5) Notas adicionales.

Para ser más complejo el caso se recomienda incluir anexos de fuentes secundarias es decir estudios previos que caractericen más la situación, por ejemplo estudios sectoriales, proyectos legislativos en curso, documentos científicos, documentos publicados en revistas de circulación reconocidas en áreas de negocios, macrotendencias, etc. Que hagan que el usuario del caso deba utilizar toda su capacidad de pensamiento relacional, como los es en la vida real al desempeñar responsabilidades gerenciales.

## 6) Algunas sugerencias complementarias.

- Para empezar a escribir y elegir sobre que escribir un caso de tercera generacion más recomendable pensar en tópicos – problema de empresa con perspectiva compleja que permita luego identificar que organizaciones han estado inmersas en esa situación para la escogencia de ésta como sujeto y objeto de estudio.
- Deben utilizarse fuentes escritas como informes de asambleas, de juntas directivas y demás documentos existentes.
- Deberían utilizarse entrevista de profundidad con diversos actores de la empresa que se consideren vitales para recabar información relevante.
- Debe complementarse con observaciones directas del autor sobre el desempeño organizacional que le permita identificar detalles claves para la escritura del caso.
- Debería incluirse información no relevante para el análisis y toma de decisiones por parte del usuario del caso, de tal forma que le contribuya en su proceso formativo manejando sus competencias para trabajar en forma de pirámide invertida, que vaya del pensamiento complejo a las ideas, diagnósticos y enfoques concretos y simples para concluir en decisiones a tomar.
- Se sugiere trabajar con la guía de la revista internacional de casos en gestion de la HEC Montreal (École des Hautes Études commerciales de Montréal), en: [http://web.hec.ca/revuedecas/parutions/en\\_cours.cfm](http://web.hec.ca/revuedecas/parutions/en_cours.cfm)



# 5.

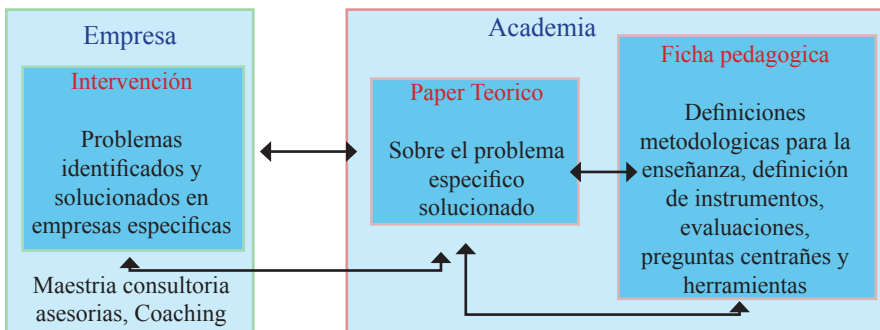
## Clasificación genérica y ejemplos de casos



### 5.1 Casos tipo HARVARD – INCAE

Este tipo de casos deben contemplar los siguientes elementos fundamentales<sup>12</sup>:

#### COMPONENTES DE UN CASO EMPRESARIAL EAN-HARVARD-INCAE



<sup>12</sup> La metodología para la preparación de casos que aquí se presenta constituye una síntesis de las observaciones realizadas por directivos y docentes de la UNIVERSIDAD EAN, en pasantías en las Universidades Adolfo Ibáñez de Chile e INCAE de Costa Rica. Cuadro preparado por el Dr. Mauricio Nieto para las presentaciones de la Vicerrectora de Investigación de la Universidad EAN.

### 5.1.1 Las intervenciones directas en organizaciones y empresas.

En primer lugar, partir de intervenciones reales en empresas colombianas, bajo las modalidades y niveles ya descritos. Dichas intervenciones –que producen todas ellas un Informe Final de Investigación –IFI- son la fuente de identificación de los problemas empresariales que enfrentan las organizaciones colombianas en el contexto globalizado y que bajo una buena descripción permiten consolidar el primer elemento del caso. Como lo señala Silva (2005) un caso se inicia por: “una descripción documentada de hechos y situaciones problemáticas concretas presentadas con sus detalles reales, diseñado para provocar en quienes lo utilicen, procesos de análisis, toma de conciencia equitativa a la situación y conceptualización experiencial para una búsqueda de soluciones eficaces”.

### 5.1.2 El “Paper” teórico relacionado.

A partir de la descripción documentada, el docente investigador realiza el “paperteórico” relacionado con la situación problemática identificada en la respectiva intervención, analizando la bibliografía nacional e internacional que sobre esta situación existe, analizando los trabajos, reseñas bibliográficas y estados del arte elaborados en el nivel de pregrado (que en varios casos el mismo ha dirigido) y los restantes elementos que permiten tener una elaboración teórica sobre el problema en análisis. Por lo tanto, si se encontró en una empresa, por ejemplo, un problema sensible en los procesos que la organización realiza para seleccionar y contratar el personal, el docente investigador debe realizar la revisión de la teoría actual sobre gestión humana e incluir en su “paper”, el análisis crítico de dicha teoría.

### 5.1.3 La ficha pedagógica

Los dos elementos del caso señalados (la descripción documentada y el “paper” teórico), permiten elaborar la ficha pedagógica, el tratamiento pedagógico y didáctico, sobre el problema en cuestión (en el ejemplo la gestión del talento humano).

Esta ficha pedagógica constituye el tercer elemento del caso y es aquel en que se define la metodología para la pedagogía activa y las herramientas didácticas que serán utilizadas por el docente para el análisis y discusión del caso. "El método de casos busca cambiar la actitud de la formación de un aprendiz pasivo a un aprendiz activo, motivando el uso del pensamiento complejo, es decir el pensamiento que relaciona, cambiando la erudición por la autoformación". Silva (2005)<sup>13</sup>.

Los tres componentes conforman indisolublemente el caso y son los que permiten, posteriormente, la realización de los esfuerzos de adaptación, asimilación y generación de conocimiento teórico, dentro de la metodología de la meta investigación, proceso inductivo que conducen a generalizaciones teóricas sobre los problemas y la realidad empresarial y organizacional colombiana.

#### 5.1.4 Ejemplos.

Ir a las siguientes vinculos y documentos:

- 1) <http://sibarelenharvard.blogspot.com/>
- 2) Grupo de investigacion lingüística, comunicación y traducción empesarial (2008). *Cuaderno de casos-comunicación organizacional y gestion de conocimiento*. Guia academica No.1: Páginas 115 y Fichas pedagogicas No.1: páginas 39. Noviembre de 2008. ISBN 978-958-8153-48-3. Diez y seis (16) casos.
- 3) Grupo de investigacion lingüística, comunicación y traducción empesarial (2008). *Cuaderno de casos-comunicación organizacional y gestion de conocimiento*. Guia academica No.2: Páginas 44 y Fichas pedagogicas No.1: páginas 21. Noviembre de 2008. ISBN 978-958-8153-49-0. Seis (6) casos.

<sup>13</sup> Silva J.E.: Op. Cit.

- 4) Vicerrectoría de investigación Universidad EAN (2006). Cuaderno de casos (versión 1.0 en CD). Junio de 2006. ISBN 958-8153-20-4. 213 p.

Calixto Nancy. El Chapin. P.45

Nieto Mauricio y Perez Rafael. El mueble. P.59.

Nieto Mauricio y Perez Rafael. El Pino. P.65.

Nieto Mauricio y Perez Rafael. El Roble. P. 71.

## 5.2 Experiencial de empresas.

### 5.2.1 Lo que incluye este tipo de casos.

Este tipo de casos narra los sucesos de una empresa o de una parte de ella de la vida real o de manera ficticia. Esto incluye:

- Como se han tomado las decisiones en una época.
- El tipo de estrategias que se han desarrollado.
- La cronología de sus directivos y sus estilos de dirección.
- Los éxitos y fracasos por los que ha pasado la empresa.
- Las posibles decisiones que se van a tomar, de acuerdo a una situación vivida.
- La relación con sus Stakeholders y el manejo que le ha dado la empresa.
- Situaciones relacionadas con sus estados financieros y con las áreas o procesos de la organización.

### 5.2.2 Contenido.

- **Antecedentes de la empresa:** Año de fundada, ubicación geográfica, actividad económica desarrollada, origen del capital y tipo de sociedad.
- **Evolución de la empresa:** Cronología de nacimiento, crecimiento y muerte (si es el caso).
- **Sucesos en el tiempo:** narración de las situaciones por las que ha pasado la empresa.
- **Presente y futuro de la organización:** Narración de lo que es hoy la empresa y las posibilidades potenciales a futuro.

- **Preguntas sobre el caso:** Se ajustan de acuerdo al objetivo de la asignatura para la cual se utiliza el caso.

### 5.2.3 Ejemplos.

Ir a las siguientes vinculos y documentos:

- 1) Abad, D. (1997). *Casos en administracion de salud. Colección administracion en salud*. Pontificia Universidad Javeriana. ISBN: 958-683-031-4. Páginas, 162. Doce (12) casos.
- 2) Revista EAN. No. 56. Enero-abril de 2006. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/issue/view/8/showToc>. Once (11) casos.
- 3) Pérez , R. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)- CASOS-*. Agosto de 2009. ISBN 958-8153-61-2. Libro de casos: 211 p. Trece (13) casos.
- 4) \_\_\_\_\_ (2010). *Clúster SINERTIC: Un caso exitoso de la relación Universidad- Empresa*. Revista EAN No. 68. ISSN 0120-8160. Enero- Junio 2010. P. 156-164. EN: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/342/304>
- 5) \_\_\_\_\_ (2010). *Búsqueda y recuperación de naves bajo el agua*. Revista Ciencia y Poder Aéreo del Instituto Militar Aeronáutico de la Fuerza Aérea Colombiana. Edición No. 1. ISSN 1909-7050. Agosto de 2006. P.37 a 39.
- 6) Palacios, J. & Pérez, R. *Apuntes de clase: Cuaderno de investigación. Facultad de administración de empresas. 2007. Caso: Acerías Paz del Río: El ave fénix renace de sus cenizas:* Universidad EAN.p.6 a 30. ISBN: 978-958-8153-33-9. 232 p.
- 7) ZARA:[http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos\\_herreros/caso\\_zara.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herreros/caso_zara.htm).

- 8) Corporación Calidad. Implementación de la gestión integral; casos reales. II encuentro Nacional de facilitadores. Cinco (5) casos. En: [http://www.ccalidad.org/contenido/?page\\_id=85](http://www.ccalidad.org/contenido/?page_id=85)
- 9) Rojas, C. (1992). *Empresas Colombianas Exitosas*. Grijalbo. ISBN: 958-639-076-4. 147 p. Doce (12) casos.
- 10) Universidad EAN. Revista No. 68. Cinco (5) casos. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/issue/view/35>
- 11) Universidad EAN. Revista No. 69. Tres (3) casos. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/issue/view/4111>
- 12) Ficosa: Implantación de una herramienta tecnológica para la gestión de una organización tecnológica para la gestión una organización de compras global y descentralizada. En: <http://www.fullstep.com/LinkClick.aspx?fileticket=AaSXTsjoqv0%3D&tabid=76&language=es-ES>

## 5.3 Experiencial de empresario e intraempresarios:

38

### 5.3.1 Lo que incluye este tipo de casos:

Este tipo de casos narra los sucesos de un empresario (creador e impulsor de una empresa) o intraempresario (ejecutivo trabajador y emprendedor de una empresa) que o de una parte de ella de la vida real o de manera ficticia. Esto incluye:

- Como se han tomado las decisiones en una época,
- El tipo de estrategias que se han desarrollado,
- La cronología del empresario o intraempresario y sus estilos de dirección,
- Los éxitos y fracasos por los que han pasado.
- Las posibles decisiones que se van a tomar, de acuerdo a una situación vivida.

- La relación con sus Stakeholders y el manejo que le ha dado la empresa.
- Situaciones relacionadas con los estados financieros y con las áreas o procesos de la organización.

### 5.3.2 Contenido:

- **Antecedentes del empresario e intraempresario:** Año de nacimiento, género, sitio de nacimiento, actividad económica desarrollada, origen del capital y tipo de sociedades en las que trabajó o que ha creado
- **Evolución de la persona:** Cronología de nacimiento, crecimiento y muerte (si es el caso). Pasatiempos, personalidad. Tipo de familia: padres, hermanos, hijos, hijas, esposa, esposo. Estudios. Experiencias de vida.
- **Sucesos en el tiempo:** narración de las situaciones por las que ha el empresario y el intraempresario han pasado
- **Presente y futuro del empresario y el intraempresario:** Narración de lo quien es hoy el empresario y el intraempresario y las posibilidades potenciales a futuro. Plan de vida.
- **Preguntas sobre el caso:** Se ajustan de acuerdo al objetivo de la asignatura para la cual se utiliza el caso.

### 5.3.3 Ejemplos:

- 1) Vidal, M. (2008). *Aprovechando las energías de desperdicio: El ingenio colombiano en la solución de los problemas de contaminación del aire*. Revista EAN No. 62. Enero-abril de 2008. P. 39 a 54. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/15/14>.
- 2) Berdugo, Elber. Et, al (2007). *Formación de empresarios, emprendimiento y creación de empresas*. Segunda reimpresión, noviembre de 2007. Universidad EAN. ISBN: 958-8153-18-2. 219 p. Diez (19) empresarias exitosas: p.123 a 160. Diez estudios de caso de empresario exitosos de la EAN: p.161 a 219.
- 3) Morales, H. (1999). *A puro pulso*. Circulo de Lectores S.A. ISBN: 958-28-1044-0. Primera edición febrero de 1999. Nueve (9) casos de empresarios colombianos. 261 p.

## 5.4 Situaciones problemáticas:

Son casos específicamente para desarrollar ejercicios y solucionar problemas.

### 5.4.1 Generalidades.

- Describen problemáticas reales o ficticias, de una empresa o de una parte de ella.
- Se desarrollan generalmente en torno a ejercicios que requieren respuestas exactas: cálculos de ventas, tiempos de espera, cálculo de costos y precios de venta, puntos óptimos de pedido, pronósticos y tendencias, utilización de formulas y análisis de diagramas estadísticos, análisis de intervalos y variaciones, cálculos estructurales y de medidas, desarrollo de formulas e indicadores, problemas de transporte, entre otros.
- Se utilizan para plantear mejoramientos frente situaciones susceptibles de optimizar, ubicar causas y sus efectos, resultados de una aplicación y discusión de su análisis.

### 5.4.2 Ejemplos.

40

- 1) Pérez R. (1990). *Caso: Compañía de Taxis de Colombia, S.A.: Aplicación de los enfoques de la Escuela Científica de Administración; Teoría X y Y; Planeación y Organización*. Septiembre – Diciembre 1990. Revista EAN No. 12. P. 23.
- 2) Vicerrectoria de investigación Universidad EAN (2006). *Cuaderno de Casos* (versión 1.0 en CD). Junio de 2006. ISBN 958-8153-20-4. Páginas 213. Diez y siete (17) casos.
- 3) Cuervo, A. & et al (2008). *Cuaderno de casos: facultad de ingeniería*. Universidad EAN. Noviembre de 2008. ISBN: 978-958-8153-40-7. 103 páginas. Diez (10) casos.



- 4) G3pymes (2009). *Cuadernos de casos 1. Facultad de administración de empresas, finanzas y ciencias económicas*. Octubre de 2009. Universidad EAN. ISBN: 978-958-8153-64-3. 251 p. Nueve (9) casos.
- 5) G3pymes (2009). *Cuadernos de casos 2. Facultad de administración de empresas, finanzas y ciencias económicas*. Octubre de 2009. Universidad EAN. ISBN: 978-958-8153-66-7. 242 p. Siete (7) casos.

## 6.

## Criterios para la evaluación de un caso: Una propuesta de la Universidad EAN

### VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN CASOS EAN FORMATO PARA LOS PARES ACADÉMICOS DE CASOS

Apreciado evaluador

Le agradecemos consignar en el siguiente formato el concepto de su evaluación del caso.

Título del caso:		
Fecha de evaluación del caso:		
Fecha de entrega de la valoración		
Nombre del evaluador		
Datos del evaluador	Teléfono fijo:	Celular:
Email		

42

### TABLA DE VALORACIÓN

En la columna de la izquierda aparecen los diferentes ítems a evaluar en el caso, por favor señale en la columna central el valor que de acuerdo con su criterio, teniendo en cuenta que uno es el menor valor y 5 el máximo. Luego en la tercera columna justifique la valoración asignada, es importante que en todos los aspectos aparezca este registro.

Nota: es muy importante que el par diligencie en forma completa la información personal que se solicita al final de este formato. El concepto con la copia de la cédula y del rut, debe ser enviado al correo xxxxx en un término no mayor a ocho días calendario.

En relación con la estructura y contenido del caso.

	ÍTEMS	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN
1	¿Existe coherencia entre el título y el contenido?		
2	¿El caso es pertinente desde el punto de vista de la gestión empresarial?		
3	¿La redacción del caso ubica al lector en una situación empresarial?		
4	¿El lenguaje utilizado es claro para el lector?		
5	¿En el caso se definen con claridad las ideas?		
6	¿El caso está bien redactado? (Conectores entre párrafos, puntuación apropiada, uso de siglas y abreviaturas, etc.)		
7	¿El caso puede ser analizado a la luz de la teoría administrativa?		
8	¿El caso invita a la deliberación y apertura de discusiones en el ámbito gerencial?		
9	¿El desarrollo del caso contempla la trayectoria estratégica de la empresa, información interna de ella, información del entorno, situaciones problemáticas e información complementaria?		
10	¿Es consistente la información de las gráficas y cuadros con el contenido del caso?		

## TABLA DE VALORACIÓN

CALIFICACIÓN	VALORACIÓN	APROBADO PARA PUBLICACIÓN
42 - 50	EXCELENTE	SÍ
36 - 41,9	BUENO	SÍ
30 - 35,9	ACEPTABLE	SÍ (CON AJUSTES)
0 - 29,9	REGULAR	NO

RECOMENDACIONES: (En caso de otorgar la valoración de ACEPTABLE, por favor indique los aspectos o ítems a mejorar para hacer el caso publicable).

## FORMATO PARA EL PAR ACADÉMICO

Apellidos	
Nombres	
País de nacimiento	
Nacionalidad	
Documento de identidad	
Afiliación institucional	
Formación académica	

## Bibliografía

Abad, D. (1997). *Casos en administracion de salud. Colección administracion en salud*. Pontificia Universidad Javeriana. ISBN: 958-683-031-4. Pág. 162.

Berdugo, E. & Et, al (2007). *Formacion de empresarios, emprendimiento y creacion de empresas*. Segunda reimpresion, noviembre de 2007. Universidad EAN. ISBN: 958-8153-18-2. 219 p. Diez (19) empresarias exitosas: p.123 a 160. Diez estudios de caso de empresariso exitosos de la EAN: p.161 a 219.

Corporacion Calidad. Implementacion de la gestion integral; casos reales. I encuentro Nacional de facilitadores. En: [http://www.ccalidad.org/contenido/?page\\_id=85](http://www.ccalidad.org/contenido/?page_id=85)

Cuervo, Alvaro, et al (2008). *Cuaderno de casos: facultad de ingenieria*. Universidad EAN. Noviembre de 2008. ISBN: 978-958-8153-40-7. 103 páginas. Diez (10) casos.

Ficosa: Implantación de una herramienta tecnológica para la gestión de una organización tecnológica para la gestión una organización de compras global y descentralizada. En: <http://www.fullstep.com/LinkClick.aspx?fileticket=AaSXTsjoqv0%3D&tabid=76&language=es-ES>

G3pymes (2009). *Cuadernos de casos 1. Facultad de administración de empresas, finanzas y ciencias económicas*. Octubre de 2009. Universidad EAN. ISBN: 978-958-8153-64-3. 251 p.

G3pymes (2009). *Cuadernos de casos 2. Facultad de administración de empresas, finanzas y ciencias económicas*. Octubre de 2009. Universidad EAN. ISBN: 978-958-8153-66-7. 242 p.

Grupo de investigación lingüística, comunicación y traducción empresarial (2008). *Cuaderno de casos - comunicación organizacional y gestión de conocimiento*. Guía académica No.1: Páginas 115 y Fichas pedagógicas No.1: páginas 39. Noviembre de 2008. ISBN 978-958-8153-48-3.

Grupo de investigación lingüística, comunicación y traducción empresarial (2008). *Cuaderno de casos- comunicación organizacional y gestión de conocimiento*. Guía académica No.2: Páginas 44 y Fichas pedagógicas No.1: páginas 21. Noviembre de 2008. ISBN 978-958-8153-49-0.

Técnica del incidente crítico pignors, recuperado enero 20 de 2011 en: <http://www.aulafacil.com/Didactica/clase4-13.htm>

Ejemplo caso harvard, recuperado diciembre 20 de 2010 en: <http://sibarelenharvard.blogspot.com/>

École des hautes Études commerciales de montreal, recuperado junio 20 de 2010 en: [http://web.hec.ca/revuedecas/parutions/en\\_cours.cfm](http://web.hec.ca/revuedecas/parutions/en_cours.cfm)

Métodos para la elaboración de casos. Tomado de: Silva Duarte Jorge Enrique, 2004: "Como iniciar su propio Negocio. El perfil del Empresario" 3ª. Edición. EAN, Bogotá. p. 44

Morales, H. (1999). *A puro pulso*. Circulo de Lectores S.A. ISBN: 958-28-1044-0. Primera ed. febrero de 1999. Nueve casos de empresarios colombianos. 261 p.

Ogliastri E. (1992), en revista CREA de ICESI. 1992: p. 16-27.

Palacios, J. & Pérez, R. (2007) *Apuntes de clase: Cuaderno de investigación*. Facultad de administración de empresas. Caso: Acerías Paz del Río: El ave fénix renace de sus cenizas: Universidad EAN.p.6 a 30. ISBN: 978-958-8153-33-9. 232 p.

Pérez, R. (1990). *Caso: Compañía de Taxis de Colombia, S.A.: Aplicación de los enfoques de la Escuela Científica de Administración; Teoría X y Y; Planeación y Organización*. Septiembre – Diciembre 1990. Revista EAN No. 12. P. 23.

Pérez, R. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)- CASOS-*. recuperado Agosto de 2009. ISBN 958-8153-61-2. Libro de casos: 211 p.

\_\_\_\_\_ (2010). *Clúster SINERTIC: Un caso exitoso de la relación Universidad- Empresa*. Revista EAN No. 68. ISSN 0120-8160. Enero- Junio 2010. P. 156-164. EN: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/342/304>

\_\_\_\_\_ (2010). *Búsqueda y recuperación de naves bajo el agua*. Revista Ciencia y Poder Aéreo del Instituto Militar Aeronáutico de la Fuerza Aérea Colombiana. Edición No. 1. ISSN 1909-7050. Agosto de 2006. P.37 a 39.

Rojas, C. (1992). *Empresas Colombianas Exitosas*. Grijalbo. ISBN: 958-639-076-4. 147 p.

Universidad EAN. Revista EAN. No. 56. Enero-abril de 2006. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/issue/view/8/showToc>.

\_\_\_\_\_. Revista No. 68. Cinco (5) casos. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/issue/view/35>

\_\_\_\_\_. Revista No. 69. Tres (3) casos. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/issue/view/41>

Vicerrectoría de investigación - Universidad EAN (2006). Cuaderno de Casos (versión 1.0 en CD). Junio de 2006. ISBN 958-8153-20-4. 213 p.

Vidal, M. (2008). *Aprovechando las energías de desperdicio: El ingenio colombiano en la solución de los problemas de contaminación del aire*. Revista EAN No. 62. Enero-abril de 2008. P. 39 a 54. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/15/14>.

Carlos Herreros de las Cuevas. *Zara: un reto al pensamiento maduro* en :[http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos\\_herreros/caso\\_zara.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herreros/caso_zara.htm).



### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.  
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América