

6. Elaboración y aplicación de caso de estudio como herramienta de enseñanza en educación superior

MARIANA ALEJANDRA ZAPATA PÉREZ*

ABEL ZAPATA DITTRICH**

<https://doi.org/10.52501/cc.291.06>

Resumen

La necesidad de aplicar la teoría a la práctica ha llevado a buscar diversas herramientas didácticas en el nivel educativo superior. Una de ellas es el método de casos, la cual es una herramienta que sitúa al estudiante en un contexto real, actual y empático ante una situación que puede presentarse en un futuro laboral, profesional o personal. Brinda la oportunidad de ser parte de una situación real y da la oportunidad de entrenarse en el análisis de la problemática y la búsqueda de estrategias, sin tener que enfrentarse con las consecuencias de una toma de decisión, esto es, lo lleva a ser más competente en la toma de decisiones. Se propone la metodología de elaboración de caso de estudio como una herramienta de enseñanza en el aula, pues desarrolla competencias de pensamiento crítico, análisis, síntesis, evaluación, aplicación de la teoría a la práctica, comprensión de hechos reales, disposición de escucha activa, el entrenamiento dinámico de la autoexpresión, la comunicación, la aceptación, la reflexión y la integración, entre otros aprendizajes que el método de caso aporta al alumno.

* Doctorante en Formación Empresarial y Educativa. Profesora del Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de Mérida, México. Correo electrónico: mariana.zp@merida.tecnm.mx

** Doctor en Ciencias de la Administración. Profesor del Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de Mérida, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2583-7531>

Palabras clave: *método del caso, herramienta de enseñanza, toma de decisiones.*

Introducción

Se espera que un estudio de caso abarque la complejidad de una situación de la vida cotidiana. Se estudia un caso cuando se tiene un interés por el tema. Se busca la interacción entre sus contextos. La metodología de estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la interacción de un caso para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake, 2010).

Se pretende exhortar a los docentes que imparten clases en un nivel académico superior que desarrollen sus propios casos de estudio, haciendo mucho más interesante el conocer de cerca a los protagonistas que son leídos en la experiencia plasmada de un caso real en la región. Para este fin, se define el caso de estudio como la historia de una situación real concreta, con fines pedagógicos para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado, el cual expone las habilidades y experiencias empresariales para dar pauta a desarrollar las capacidades reflexivas y analíticas del estudiante con información real sobre las experiencias empresariales, personales y familiares pasadas y presentes de los empresarios.

El caso empresarial debe destacar una serie de aspectos relacionados con el sistema de acción de los empresarios. Los temas en este sentido pueden ser alguno de los que se mencionan en la Tabla 1..

Tabla 1. *Temas que pueden ser abordados para estudios de casos en el área de negocios.*

Modelo familiar.	Desarrollo (estrategias).
Formación profesional.	Dedicación al trabajo.
Experiencia laboral (experiencia en el mundo de las empresas).	Liderazgo.
Relaciones con terceros.	Relaciones con los empleados.
Visiones (sueños).	Planes a futuro.
Primeras acciones (identificación del negocio-constitución de la empresa).	Valores (diferenciación, innovación, marca propia, sello personal, cooperación, beneficio compartido, Reconocimiento o prestigio etc.)
Riesgo y obstáculos.	Manejo de información de interés
La empresa – Situación actual.	

Fuente: Vargas et al. (2008).

Un buen caso, según Yin (2018), debe cumplir con varias características clave para ser efectivo y riguroso:

- Investigación empírica: un buen caso de estudio debe investigar una situación actual en análisis sistémico y en una situación real, especialmente cuando la relación entre la problemática y el contexto no son claramente evidentes.
- Contextualización: debe considerar las condiciones contextuales importantes que son pertinentes para el caso. Esto implica que no se trata de una investigación de laboratorio, sino de algo que se toma del mundo real.
- Recolección de datos: debe involucrar la recolección de datos de múltiples fuentes de evidencia, como entrevistas, observaciones y documentos, para asegurar una comprensión completa y detallada del caso.
- Análisis riguroso: el análisis de los datos debe ser sistemático y riguroso, utilizando técnicas analíticas adecuadas para interpretar la evidencia y llegar a conclusiones válidas.
- Teoría y proposiciones: un buen caso de estudio debe estar basado en una teoría o proposiciones claras que guíen la investigación y el análisis.
- Presentación clara: los resultados del estudio de caso deben ser presentados de manera clara y coherente, facilitando la comprensión y el análisis por parte de otros investigadores y lectores.

Estas características aseguran que el estudio de caso sea una herramienta efectiva para comprender fenómenos complejos en su contexto real. El docente tiene también la alternativa de diseñar sus propios casos y para esto es muy importante conocer el proceso. Existen diversos diseños para los estudios de caso, como lo menciona Martínez y Musitu (1995), que se diferencian debido a los propósitos metodológicos que se pretenden en cada uno, específicamente:

- Se considera el *modelo centrado en el análisis de casos* (casos que han sido estudiados y solucionados por equipos de especialistas). Esta alternativa enfrenta el conocimiento y análisis de diagnóstico e intervención del caso en particular, así como de las soluciones, las herramientas empleadas y los resultados obtenidos a través de las

alternativas de intervención. A través de este modelo, básicamente se pretende que se identifiquen y analicen las propuestas de solución por expertos en la resolución de casos concretos. Asimismo, se pueden analizar alternativas diferentes en la situación objeto de estudio.

- El *modelo pretende enseñar a aplicar principios y normas legales* establecidos a casos específicos, donde los alumnos se entrenen en las diferentes alternativas que pueden aplicarse a cada situación. Se pretende fortalecer un pensamiento deductivo a través de la atención preferente a la norma, a las referencias objetivas y se pretende que se encuentre la respuesta de acuerdo con la situación planteada. Este es el modelo adecuado en el campo del derecho.
- El *modelo que busca el entrenamiento en la resolución de situaciones* que buscan la referencia de un marco teórico y la aplicación a la resolución de problemas, busca que se refleje la singularidad y diversidad de contextos particulares. Se busca considerar la individualidad y la relación en un contexto determinado, analizado en el caso de estudio. Por lo tanto, no hay “una respuesta correcta”, sino que hay que estar abierto a soluciones diversas, soluciones de pensamiento de “fuera de la caja”

Para el objetivo de esta investigación, nos centraremos en la resolución de problemas para generar diversas propuestas para la toma de decisiones. Estas alternativas de casos pretenden lograr un entrenamiento en el estudio de situaciones que buscan la resolución creativa de problemas. De esta manera, se toman decisiones considerando los diferentes puntos de vista de los integrantes del equipo para fortalecer la habilidad con base en sus competencias.

Este tipo de casos suelen ser la estrategia más utilizada didácticamente, ya que, como fase previa, incluye el estudio descriptivo de la situación en donde se define el problema al que se intenta dar solución (Tejeda Díaz y Sánchez del Toro, 2012). El estudio de casos “se considera una metodología activa de aprendizaje centrada más en el aprendizaje del alumnado que en la enseñanza del profesorado, aunque éste tenga una parte importante tanto en su elaboración como en su gestión con el alumnado” (Donoso Vázquez, 2014, p.14).

Se ha definido por diferentes autores como:

- “Análisis intensivo y completo de un hecho, problema o suceso real con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, resolverlo, generar hipótesis, contrastar datos, reflexionar, completar conocimientos, diagnosticarlo y, en ocasiones, entrenarse en los posibles procedimientos alternativos de solución” (De Miguel, 2006).
- “Estrategia de enseñanza basada en el aprendizaje activo y reflexivo de los estudiantes que incorpora el análisis de situaciones que pueden ser equívocas, dudosas, inciertas” (Armengol Asparó et al., 2009).
- “Técnica en la que los alumnos analizan situaciones profesionales presentadas por el profesor, con el fin de llegar a una conceptualización experiencial y realizar una búsqueda de soluciones eficaces” (Fernández March, 2006).

Es necesario hacer una distinción entre la elaboración de casos con fines de investigación y los casos con fines académicos. El estudio de casos en investigación permite realizar abstracciones de la teoría, aunque, evidentemente, no se trata de que toda la población se comporte de un determinado modo, sino que la teoría queda refrendada como si de un experimento de laboratorio se tratara (Jiménez Chaves y Comet Weiler, 2016).

En los casos de estudio con fines académicos, es importante aclarar que deben ser reales, no adaptados de la teoría. Para esto es necesario procurar tiempo al desarrollo de la redacción del caso. El objetivo es documentar la experiencia que empresarios, directivos y cualquier persona que se haya enfrentado a una situación relacionada con la práctica de su profesión.

¿Qué es la metodología del caso?

El modelo educativo, basado en la práctica y en la interrelación con la realidad social, se atribuye a Jerome Frank, quien, en un famoso artículo, criticó el mundo académico de Norteamérica en los años treinta del siglo pasado por estar basado en la exposición de casos. En 1870, el método de casos, también conocido como análisis o estudio de casos, se trabajó en la Universidad de Harvard, por el profesor Columbus Langdell, con el objetivo de que los estudiantes de derecho aprendieran leyes mediante el estudio

de los casos a los que debían buscarles solución, en lugar de estudiar leyes de libros de texto. Esta forma de aprendizaje se formalizó en el año 1914 bajo el término “case system” (Calo Granado, 2019).

Colbert y Desberg (1996, como se citó en Tejeda Díaz y Sánchez del Toro, 2012) plantean las siguientes fases para el estudio de caso:

- Fase preliminar: presentación del caso a los participantes a través de la lectura del caso escrito. Fase de múltiples opiniones, puntos de vista, alternativas de soluciones por los participantes. Cada uno reacciona a la situación de acuerdo con su experiencia, valores y conocimiento. Es importante que puedan expresarse libremente para llegar a una fase de confianza que es natural al inicio de la interacción del grupo, finalmente, en el descubrimiento de la incompatibilidad de puntos de vista. El facilitador debe darle confianza al grupo para buscar los diferentes puntos de vista, la subjetividad y la posibilidad de que existan otras opiniones o tomas de posición tan valiosas como las propias. Es decir, hasta qué punto los diagnósticos emitidos son proyecciones de la propia persona, más que de los análisis objetivos de la situación real.
- Fase de análisis: se busca salir de la subjetividad para centrarse en los hechos y la información disponible, es decir, la búsqueda de los acontecimientos, las situaciones que ayuden a identificar las posibles causas que han originado la situación presentada. Se busca la realidad de los hechos y se consideran aspectos informativos que, por prejuicios, se habían dejado a un lado. La única prueba de objetividad es el consenso del grupo en las conceptualizaciones. En esta fase se busca llegar hasta la observancia de aquellos hechos que son determinantes para interpretar las variables que intervienen en el caso. Se concluye esta fase cuando se ha conseguido una síntesis aceptada por todos los miembros del grupo.
- Fase de conceptualización: se pretende entender la formulación de conceptos, procesos, principios que determinen acciones o alternativas que permitan ser utilizados en la situación analizada para llegar a solucionar la problemática presentada. Se trata de gestar principios pragmáticos de acción que sean válidos para una transferencia.

Como en la fase anterior, la única garantía de validez y objetividad es el consenso del grupo.

La propuesta didáctica está estrechamente relacionada con las actividades sociales y culturales propias de la problemática en la vida cotidiana y, de acuerdo con Niño Bajaras (2012), el estudio de casos consiste en:

proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen; de esta manera se pretende entrenar a los alumnos en la generación de soluciones, el caso enseña a vivir en sociedad. (p. 63)

Es un método pedagógico activo, donde no solo deben mencionarse teorías o aportes de la ciencia, sino también indagar, observar y discutir para que los estudiantes se apropien de los conceptos teóricos a través de espacios de discusión sobre situaciones problemáticas de su entorno.

En el aula de clase se debe permitir expresar los puntos de vista, incitar a la discusión y al intercambio de posturas que induzcan a la construcción de alternativas tanto de análisis como de solución frente a la problemática presentada. Un encuentro entre los argumentos, conceptos y aportes de la ciencia en el contexto del aula de clase, donde se evidencia el encuentro con la propia realidad, mantendrá a los estudiantes motivados y con una alta expectativa hacia el aprendizaje. De esta manera, no solamente se está generando y aplicando conocimiento, sino también se le está devolviendo a la disciplina científica el valor que debe tener en la vida académica y cotidiana, que tiene el objetivo de fomentar en los estudiantes, el espíritu crítico y reflexivo que caracteriza a la comunidad científica.

La metodología de estudio de caso exige algunos aspectos necesarios en los profesores para fortalecer la creatividad, la apertura de formas de manejar situaciones problemáticas con metodología activa, el desarrollo de competencias de formación integral, habilidades para el manejo de grupos, buena comunicación con el alumnado y una definida vocación docente. El método se puede aplicar a materias generales, donde los casos son discutibles: relaciones familiares, cultura laboral, negocios, sociología, ética, religión, psicología, política, educación, actitudes sexuales, etc. Es deseable manejarse en grupos pequeños, de 10 a 20 alumnos.

El caso no da soluciones determinantes, sino que proporciona datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles alternativas que se le pueden dar a un problema planteado. No ofrece las soluciones al estudiante, sino que los entrena para generarlas. Los lleva a pensar y a contrastar sus conclusiones con las de otros, analizarlas y expresar las propias sugerencias. De esta manera, se fortalece el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones. Al llevar al estudiante a esforzarse a definir diversas alternativas de solución, le permite desarrollar la habilidad de análisis, de innovación y representa un recurso para conectar la teoría con la práctica real. Ese es su gran valor (Tejeda Díaz y Sánchez del Toro, 2012).

¿Cómo elaborar casos de estudio para mis estudiantes?

De acuerdo con Vargas *et al.* (2008), un aspecto importante es hacer un esfuerzo para adecuar el caso a los objetivos del curso que se imparte, de modo que el caso cobre sentido para los estudiantes al relacionarse con el contenido de aprendizaje de su curso. Para esto es necesario entrevistar a empresarios de la región que tengan alguna experiencia que hayan vivido o estén viviendo en relación con el tema que se desea documentar.

Las narraciones presentadas como estudio de caso, dentro de una perspectiva didáctica deben cumplir una serie de condiciones (Mucchielli, 1970); entre ellas, debe ser auténtico, ser una situación concreta y basada en la realidad. Además, de ser Urgente de Solucionar; que significa ser una situación problemática que provoca un diagnóstico o una decisión. Así como, tener Urgencia Pedagógica, debe proporcionar información y formación en un dominio del conocimiento o de la acción. Por último, debe cumplir el principio de Totalidad, ser una situación total; es decir, que incluye toda la información necesaria y todos los hechos disponibles.

¿Cómo empezar a redactar?

Vargas *et al.* (2008) proporcionan una guía para redactar un caso de estudio para su uso en un salón de clases:

- Acopie la información. Recabe todos los datos que estén a su alcance, ya sea de fuentes documentales, de otras personas o de su expe-

riencia propia, a través de entrevistas y observación directa de las situaciones

- Tenga presente las cuestiones siguientes para recabar el informe respectivo: ¿Cuál es el problema principal en el caso y cuáles son los problemas secundarios? ¿Qué personas estuvieron involucradas en la situación?, identifique las cualidades y conocimiento de éstas. ¿Cuánto tiempo le tomó salir adelante o aún está latente? ¿Cuáles son los datos pertinentes que se requieren para tomar una decisión o para resolver la situación? Considere que los problemas secundarios están rodeados necesariamente de algunos hechos relacionados. ¿Qué información extra necesitará el alumno para analizar la situación que se le presenta? Esto es, no sólo hay que presentar los hechos importantes. ¿Qué aprendizaje le dejó al empresario o profesional la situación que enfrentó? ¿Podría yo mismo tomar una decisión inteligente si me basara en los datos de que dispongo?
- Redacte el primer borrador. Ahora dé forma narrativa, organizada y coherente a los hechos que recopiló. Precise el fin específico que persigue con el caso: analizar una sucesión de hechos, diagnosticar una situación, discutir proposiciones alternativas, desarrollar la capacidad de decisión, etc. Observe las sugerencias que siguen para enfrentar la redacción: sustituya, cuando sea necesario, los nombres de personas y de instituciones reales por otros ficticios, de modo que se evite su identificación. Utilice, de preferencia, el tiempo pasado. No incluya sus puntos de vista personales ni valoraciones acerca de la situación o de los personajes involucrados. Emplee oraciones cortas que faciliten la comprensión y cuide la sintaxis (Unir y relacionar palabras a fin de elaborar oraciones y expresar conceptos de modo coherente). Preste atención al tono. Utilice el nivel apropiado de formalidad y expresión positiva.
- Aunque es arriesgado sugerir las partes que pueden contener los informes de casos, tome en consideración los siguientes elementos: antecedentes. El trasfondo o la ubicación de los hechos. El desarrollo de la situación, lo cual considera las relaciones entre los personajes y los hechos desde diferentes puntos de vista: social, técnico, etc. Si el material recopilado lo permite, y si se cree pertinente, el

tratamiento o la decisión que se adoptó y algunos datos que permitan visualizar otros cursos alternativos de acción. Anexos con estadísticas, gráficas. Etc. Preguntas detonantes de discusión del tema. Transcriba y revise el primer borrador.

- Reproduzca y valide el informe. Obtenga las copias requeridas y pídaselas a compañeros que lean el caso y le den su opinión y si cumple los objetivos de acuerdo con las indicaciones que se dieron. Pida retroalimentación a profesionales expertos en los temas tratados, pida que analicen el caso y le den sus comentarios para mejorar la redacción o el enfoque.

El método de caso hace del conocimiento teórico-práctico un proceso significativo para el estudiante en el momento que toma interés en el problema de una situación real, que sucede en su entorno y ofrece la posibilidad de tomar decisiones para la solución.

Método

Para desarrollar el método del caso, se fundamenta en la investigación cualitativa, como un proceso fundamental con que cuenta el investigador para comprender la realidad presente en el contexto (Guzmán, 2021). El estudio de casos se considera una metodología activa de aprendizaje centrada, más en el aprendizaje del alumnado, que en la enseñanza del profesorado, aunque este tenga un papel importante tanto en su elaboración como en la gestión con el alumnado (Donoso-Vázquez, 2014).

El proceso metodológico se inicia examinando los hechos en sí, con el proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas). Para lo cual, se entrevistaron a los sujetos de investigación y se analizaron los datos que se obtuvieron para tener una perspectiva más general. Tal recolección consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos (Guzmán, 2021). Se utilizaron técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada y la entrevista abierta (Hernández et al., 2014).

Para desarrollar el método del caso como una herramienta didáctica el profesor deberá estudiar detenidamente la redacción del caso antes de aplicarlo a la clase. Es necesario tener suficiente conocimiento del tema que se

habrá de analizar en el caso. Hay que leerlo cuidadosamente varias veces, se pueden hacer anotaciones que le parezcan pertinentes hasta que se sienta completamente inmerso en el problema.

Para la metodología de aplicación de estudio de caso se siguió la propuesta por Tejeda Díaz y Sánchez del Toro (2012), planteando las siguientes fases para el estudio de caso:

- Fase de presentación del estudio de casos. En esta fase se hace la presentación del caso, su análisis y discusión por los implicados. Hay un establecimiento de las premisas organizativas del o los implicados en el estudio del caso. Se requiere la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios, donde se dan los roles a cumplir en relación con la esencia del caso.
- Fase de búsqueda y solución del estudio de caso. Análisis del caso presentado. Se analiza la magnitud del estudio de caso con la búsqueda de argumentos por los implicados en la solución del estudio de caso. Se identifican las posibles alternativas de solución al estudio de caso y se socializan. Además, se toma la decisión entre las alternativas de solución más viables y funcionales para determinar cuál proponer, se elaboran los argumentos que sustentan la alternativa de solución al caso estudio y por último se comunica y defienden los argumentos que sustentan la alternativa más viable y funcional al análisis de estudio de caso.
- Fase de evaluación del estudio de casos. En este momento es imprescindible considerar que la evaluación no buscará las respuestas correctas o incorrectas dadas por los estudiantes en función de la solución del caso. Implica que la actividad del profesor está en ayudar, compulsar la búsqueda de las alternativas posibles. Esto se materializa al identificar y desarrollar las acciones en contextos emanados de la práctica socio-profesional más cercana en lo posible al profesional en formación. Es importante guiar el proceso que ha seguido el estudiante, planteando interrogantes que exijan criterios explícitos con un lenguaje claro. En la evaluación el profesor puede usar la lógica seguida por el alumno en los momentos de identificación de hechos relacionados con el problema concreto abordado y la alternativa de solución. El profesor debe lograr integrar las evi-

dencias mostradas por los estudiantes a partir de la reflexión crítica que establece en el proceso, teniendo en cuenta cómo utilizan los conocimientos prácticos y teóricos para analizar minuciosamente y reestructurar el caso. Esta fase se posibilita mediante las acciones siguientes: valoración de los argumentos y la alternativa de solución al estudio de casos. Valoración de la implicación individual y grupal en el estudio de casos presentado. Valoración de las evidencias recogidas de la implicación de los participantes. Recogida de evidencias y emisión del juicio valorativo. Y la comunicación del juicio valorativo (Tejeda Díaz y Sánchez del Toro, 2012).

Resultados

De acuerdo con la metodología del caso, se desarrolló un caso de estudio con la experiencia de una empresaria con una problemática específica, para lo cual se le entrevistó, haciendo uso de una entrevista estructurada.

El caso de María Medina

Palabras clave: *facultamiento, delegación, fusión administrativa.*

María Medina es ingeniera agrónoma, tiene 50 años, es originaria de Tabasco, proviene de una familia muy grande, ella es una persona dedicada y comprometida con las personas a quien pueda ayudar, siempre compartiendo sus conocimientos en el campo. Es una persona muy agradable, amistosa, le gusta platicar la manera de mejorar sus siembras, además es miembro del Club Rotario en Yucatán, donde participa en programas sociales en su comunidad. Ha traído financiamiento de Clubes Rotarios de Estados Unidos para apoyar a las personas que requieren servicios básicos en las comunidades del estado. Ha sido presidenta del Club Campestre Mérida Norte. Una de las aportaciones que dejará a las nuevas generaciones es el Museo del Árbol (MUARO), que se encuentra en la comunidad de Motul, donde ha trabajado incansablemente con su familia y personas que están comprometidas con el medio ambiente.

Siendo estudiante trabajó en una institución gubernamental. Fue ahí donde tuvo su primer acercamiento con las necesidades que tenían las personas en el campo mexicano. Cuando terminó su carrera, se casó con José, quien también es ingeniero agrónomo. Los dos se fueron a vivir a la ciudad de Mérida, lugar donde había nacido José. Empezaron a trabajar en su profesión y, con el paso del tiempo, se convirtieron en padres de dos varones, y con ello vinieron nuevos retos. María consideró que, según sus palabras, un trabajo con horario no era el adecuado para sus necesidades. Al ser una persona dedicada y perseverante en lograr los objetivos que se propone, decidió emprender junto con su esposo un negocio donde pudieran desarrollarse profesionalmente, al mismo tiempo que cumplían con sus roles en la familia.

María tenía una gran habilidad para detectar fácilmente las necesidades y los problemas del campo, en gran medida debido a su conocimiento del sector: las técnicas, la maquinaria y los productos agrícolas. En 1998, junto a su esposo decidió abrir una empresa de sistemas de riego, productos químicos y fertilizantes, considerando el centro de la ciudad como la mejor opción para instalarse, donde tendrían la cercanía con los transportes de los poblados del interior del estado. Como todo proyecto, tuvieron altibajos y ahora la empresa ya tiene veinte años en el mercado, por lo que ella se siente satisfecha con lo que ha logrado.

Los primeros años fueron difíciles, enfrentando situaciones que les hicieron perder productos, dinero, clientes.

Tenía dos vendedores que hacían las visitas a los clientes, les dejaban los productos para pagarlos después, se encargaban de explicar sus bondades y como aplicarlos, pero en el momento de cobranza, los clientes les decían que no había dinero. En el campo existe una gran necesidad económica, pues no logran obtener las cosechas que les ayuden a vivir dignamente. En algunas ocasiones, María pasaba a cobrar y algunos clientes le decían *“pero si ya lo pagué”*, *“ya tiene tiempo le pagué a su agente de ventas”*.

En la tienda contaba con dos asistentes que se encargaban de las ventas en el mostrador, del inventario de los productos, así como de las actividades secretariales. María veía que perdían muchos de sus productos o parecían desaparecer. Estando ella en la oficina veía que las ventas disminuían. Ella se angustiaba cada quincena que había que pagar los sueldos y las facturas

de los proveedores. Se sentía sola y sobrepasada por la situación. Era dueña, administradora, buscaba y atendía clientes. Ella era experta en las necesidades y la problemática del campo. Como tal, compartía esa experiencia con sus clientes, apoyaba en alternativas que tenían cada uno de ellos. Le gustaba el encuentro con las mujeres en el campo, les enseñaba cómo vivir mejor, cómo aprovechar los recursos, cómo lo que hacen afecta al cambio climático, el cuidado de los hijos y el apoyo a la economía de la casa. Le gustaba tanto su trabajo que llegaba frecuentemente tarde por sus hijos a la escuela, pues sentía que era necesario resolver los problemas de la empresa para que creciera, para alcanzar los objetivos que se había propuesto. Para esto tuvo que buscar a una persona que le ayudara a atender a sus hijos. Era una persona muy comprometida con su trabajo.

En relación con la tecnología, también había retos que enfrentar. Tuvo que pedir ayuda a algunos amigos que sabían más que ella. Como profesional del campo estaba capacitada en el área técnica, pero una empresa requería de muchas actividades, como relacionarse con el trabajo, la resolución de problemas que surgen en el camino para cumplir con los objetivos, pagar impuestos, mantener la empresa y asegurarse de que ésta se fortalezca. Así que consideraba que el más grande de sus problemas era lograr un equilibrio entre la empresa y la familia, pues ambas requieren de mucha atención y tiempo.

Hace algunos años tuvo la oportunidad de participar en un concurso para ganar el proyecto de huertos familiares en una convocatoria del DIF estatal. Era una gran oportunidad para demostrarse a sí misma que podía aportar su conocimiento a las familias que más lo necesitan en el estado. Su esposo no quería que lo aceptara por ser un trabajo estresante, demandante y estaría fuera de casa por largas jornadas. Logró ganar el proyecto, fue un gran triunfo personal. Entonces tuvo que recorrer el estado desde muy temprano hasta altas horas de la tarde, que era cuando regresaba a su casa. Fue agotador, pero satisfactorio estar brindando las asesorías, trabajar mano a mano con las mujeres para hacer sus huertos familiares, regresar para supervisar, ver las caras de satisfacción y orgullo de su trabajo listo.

De regreso a su empresa, cansada para hacer cortes del día, debía investigar qué productos nuevos había en el mercado, indagar en las dudas que se quedaron pendientes con las mujeres del campo, platicar con José, su

esposo, la experiencia del día, pues le daba sugerencias para enfrentar los retos. Esta era María, la profesionista, madre, esposa, líder, empresaria...

Preguntas

1. Describa las situaciones clave del caso.
2. Plantee cuál es el problema real que enfrenta María en el tema de facultamiento y delegación.
3. Ofrezca estrategias que puedan ayudar a solucionar el caso.
4. Proponga un programa de facultamiento y delegación enfocada en la empresa únicamente.
5. Proponga un modelo de facultamiento y delegación que se pueda usar en cualquier empresa.

Discusión

El análisis de estudio de caso es una herramienta didáctica que sirve para desarrollar los aprendizajes significativos. Identificar la teoría que un estudiante tiene a lo largo de la vida universitaria, conceptualiza y aplica en un contexto laboral y profesional. Desarrolla competencias de pensamiento crítico, análisis, síntesis, evaluación, aplicación de la teoría a la práctica, comprensión de hechos reales, disposición de escucha activa, entrenamiento dinámico de la autoexpresión, comunicación, aceptación, reflexión e integración. Estos son algunos de los aprendizajes que el método de caso aporta al alumno.

Los estudiantes que participan en esta metodología muestran una mayor capacidad para aplicar conceptos teóricos a problemas prácticos, mejorando así su comprensión y retención del conocimiento. Esta técnica también fomenta la autoevaluación y la reflexión.

El proceso de elaborar los casos de estudio le da más pertinencia al aprendizaje al ser experiencias de su entorno, donde se documenta la experiencia de profesionales que día a día enfrentan retos de supervivencia laboral, desarrollo de productos y la relación interpersonal, entre otras amenazas.

Las limitaciones de la aplicación de la metodología de estudio de casos en las aulas están determinadas por el conocimiento que el docente tenga de esta metodología; asimismo, cada caso es de naturaleza específica y no generalizada por el contexto en que se desarrolla cada caso. Otro aspecto es

la posibilidad de enfocarse hacia una arista particular de la problemática, dejando a un lado otros factores importantes que podrían influir en los resultados. Además, el tiempo que se invierte en la redacción del caso real; así como, del análisis del estudio del caso en el salón de clases.

Referencias

- Armengol Asparó C., Castro Ceacero, D., Duran Bellonch, M., Essomba Gelabert, MA.; Feixas Condom, M.; Gairin Sallán, J.Tomas Folch, M. (2009). La coordinación académica en la Universidad. Estrategias para una educación de calidad. Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado. 12(2) pp 121-144 <https://www.redalyc.org/pdf/2170/217015206010.pdf>
- Calo Granado, M. (2019). Las clínicas jurídicas como método de aprendizaje y como servicio social. Universidad de Cádiz. Facultad de Derecho. Tesis en derecho <https://rodin.uca.es/handle/10498/21591>
- De Miguel, M. (Dir.). (2006). Modalidades de Enseñanza centradas en el Desarrollo de Competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Donoso-Vázquez, T. (2014) El estudio de casos en Educación Superior. Institut de Ciències de l'Eduació UB. Universidad de Barcelona. <https://hdl.handle.net/2445/52304>
- Fernández March, A. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatio Siglo XXI*, 24, 35–56. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/educatio/article/view/152>
- Guzmán, V., (2021) El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: revista de empresa y gobierno* 1(4) pp. 19-31.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, D. y Baptista Lucio, M.del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 ed. McGrawHill.
- Jiménez Chaves, V.E. y Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en C.S. y humanidades*. 3(2). En Dialnet-LosEstudiosDeCasosComoEnfoqueMetodologico-5757749.pdf
- Martínez, A. y Musitu, G. (1995): El estudio de casos para profesionales de la acción social. Narcea.
- Mucchielli, R. (1970): La dinámica de los grupos. Ibérica Europea de Ediciones.
- Niño Barajas, L., (2012). Estudio de caso: una estrategia para la enseñanza de la educación ambiental. *Praxis & Saber*, 3(5), 53-78.
- Stake, R.E. (2010). Investigación con estudio de casos. Morata.
- Tejeda Díaz y Sánchez del Toro (2012). La formación basada en competencias profesionales en los contextos universitarios. https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Tejeda-Diaz/publication/320133590_

- Vargas, A. Rodríguez, F. y Moreno J. (2008), Metodológica para la elaboración de casos emprendedores.
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Sage Publications.