

**Enseñanza con el Método de Casos.
La aplicación en la docencia universitaria**

*Teaching with Case Method
The application in university teaching*

Carlos Díaz del Pinal

REALIDAD Y REFLEXIÓN

Reality and Reflection

Año 12, No. 35
Year 12, Nr. 35

San Salvador, El Salvador, Centroamérica
San Salvador, El Salvador, Central America

Revista Cuatrimestral
Quarterly Journal

Mayo-Agosto 2012
May-August 2012

Enseñanza con el Método de Casos La aplicación en la docencia universitaria

*Teaching with Case Method
The application in university teaching*

Carlos Díaz del Pinal
Docente
Universidad Francisco Gavidia

Resumen

Las corrientes modernas en aprendizaje han cambiado, la profesionalización de los alumnos está basada en análisis, en buscar soluciones, en generar críticas y opinión. La metodología de casos es un método que ayuda a los alumnos generar debates, a formar carácter y tomar decisiones.

El método de casos ayuda a los estudiantes a enfrentar problemas cotidianos que se presentan en diferentes ámbitos. No es lo mismo estar en la teoría en el salón de clases, que aplicarlo en la práctica empresarial. El método de casos es un modelo educativo que puede ser aplicado en diferentes niveles escolares. Ayuda a transformar los saberes de los estudiantes, aprender a opinar y a aplicarlos en el mundo real.

El presente escrito es tomado y enfocado del Diplomado en educación con el método de casos enseñando por la Universidad Francisco Gavidia (UFG). En la educación con el método de casos se ventilan aspectos estrictamente de la Universidad de Harvard aplicados también en INCAE. El diplomado fue impartido por Carlos Díaz del Pinal, catedrático del área de maestrías de la UFG.

El objetivo primordial de este tipo de enseñanza es que se puede aplicar en el ámbito educativo salvadoreño. ¿Para qué se utiliza el método de casos? ¿En qué áreas se puede utilizar? ¿Qué ventajas presentan los alumnos que aprenden a utilizar este tipo de enseñanza? DESCRIPTORES: ENSEÑANZA-MÉTODOS, EVALUACION EDUCATIVA-ESTUDIO DE CASOS, EDUCACIÓN SUPERIOR, MÉTODOS DE ENSEÑANZA, DIDÁCTICA UNIVERSITARIA.

ABSTRACT

The modern trends in learning have changed, the professionalization of students is based on analysis, to find solutions, in for criticism and opinion. The case method is a method that helps students generate discussion, to form character and make decisions.

The case method helps students deal with everyday problems that arise in different areas. Not the same be in theory in the classroom, that apply in business practice. The case method is an educational model that can be applied at different grade levels. Helps transform knowledge of students, learning how to review and apply in the real world.

This letter is taken and focused the Diploma in Education with the case method teaching by the Universidad Francisco Gavidia (UFG). In education, the case method is strictly aspects vented Harvard University INCAE also applied. The course was taught by Carlos Díaz del Pinal, professor masteries area UFG.

The primary objective of this kind of teaching is that it can be applied in education Salvadoran. Why do you use the case method? What areas can be used? What advantages do students learn to use this type of education? DESCRIPTORS: TEACHING AND METHODS, EDUCATIONAL EVALUATION CASE-STUDY, HIGHER EDUCATION TEACHING METHODS, COLLEGE TEACHING.

TABLA DE CONTENIDO

1. Encontrando una definición del método de casos
2. Premisas sobre el método de casos
3. Relevancia del método de casos
4. ¿Cómo generar debates?
5. Ayuda a los estudiantes a tomar decisiones
6. Composición de la formación de casos
7. Importancia del método de casos
8. ¿Cómo analizar el caso?
9. Aplicarlo en el ámbito educativo
10. Habilidades que debe tener el facilitador
11. Realizar una guía de conducción
12. Cualidades que debe tener un facilitador de método de casos
13. Redactando un método de casos
14. Aplicando los métodos de casos
15. ¿Cómo evaluar a los estudiantes?
16. Ejemplo de aplicación: Caso Baterías de El Salvador
17. Conclusión sobre el método de casos
18. Bibliografía

1. Encontrando una definición del método de casos

Este tipo de enseñanza es aplicado desde hace bastante tiempo, en Harvard tuvo sus inicios. *“En 1870 Christopher Columbus Langdell, profesor de la Universidad de Harvard, empezó a enseñar leyes haciendo que los estudiantes leyeran casos en lugar de leer libros de texto.”*¹

Hacia 1935, el método cristaliza en su estructura definitiva y se extiende como metodología docente a otros campos. Se perfecciona, además, con la asimilación del juego de roles y del sociodrama, que son otras dos técnicas de enseñanza, las cuales consisten en representar o dramatizar una situación problemática concreta de la vida real”.²

El método de casos es una educación para la vida, se puede aplicar en diferentes ámbitos. Deseo exhortar que la metodología debe cambiarse en las instituciones educativas. El debate es un método que hace a los estudiantes ser más analistas.

Este tipo de enseñanza ayuda a madurar el carácter de los alumnos, sin embargo se debe de diferenciar que es aplicable en el ámbito de pregrado y postgrado. Ambos son para profesionales, cada quien cuenta con una madurez diferente para analizar los casos. Sin embargo, como se mencionó, puede ser aplicado en otros niveles.

En el diplomado de método de casos de parte de INCAE refleja lo siguiente: “Un caso es un documento desarrollado en conjunto con los ejecutivos de una empresa

y muestra todas las dimensiones necesarias para que los estudiantes analicen la situación a fondo y sugieran cursos alternativos de acción para solucionarla”.³

Otras instituciones de educación superior están tomando el método de casos como una forma de aprendizaje que ayuda mucho a sus estudiantes. La Universidad Francisco Gavidia es una de las pioneras en aplicar este tipo de método de enseñanza.

*Por medio de casos reales de empresas, los estudiantes y el profesorado se involucran en un proceso de análisis y discusión profundos acerca de las circunstancias a que se enfrentan las empresas en todo el mundo. Aunque también se usan en clase otros métodos complementarios como conferencias y simulaciones, el estudio por el método del caso es el enfoque central utilizado por el profesorado del IESE.*⁴

Ayuda a encontrar métodos de acción para que en las empresas no exista conflictos. En el aspecto pedagógico, los casos hacen diferente la metodología, ya que no es una clase en donde el catedrático deposita sus conocimientos en el aula, en donde hay alumnos que solamente están escuchando, sin opinar en ningún momento. El propósito de los casos es conocer, es opinar, aprender, aplicar.

En el diplomado se encuentran aseveraciones y puntos de vista de parte del facilitador *“Cuando hay dos gerentes pensando lo mismo, se entra en conflictos, ya que piensan de la misma manera”*. Es indispensable que se debe tener diferentes empresas”. El presidente de Sony mencionó *“si hay alguien quien piense igual*

a mi estamos mal". Hay mucho por aplicar con tantos ejemplos.

Según Carlos Díaz del Pinal "La metodología de casos nos hace tener mayores opciones a las empresas". La metodología de casos implica cambiar la mentalidad de que el debate es dañar a otras personas.

En las organizaciones no pueden estar en un modelo de dirección rígido los CEO o presidentes "si todo está bien, no hay problemas". Creo que con esta metodología se logra cambiar actitudes y pensamientos de las personas. Es otro punto por aprender, ya que en las empresas se discuten aspectos en todos los niveles.

Con respecto en el ámbito educativo, la metodología de casos se aplica para que los profesores y alumnos puedan redactar casos. Los alumnos aprenden tópicos referentes a las cátedras correspondientes. Hay tantos ejemplos: Casa Blanca en Brasil, Unilever en la India. Los maestros mandaron a sus alumnos a indagar y eso ayudó a tener perspectivas diferentes para poder analizar los casos en el salón de clases. Por lo tanto, hay además casos emblemáticos en cada país para investigar.

Los maestros debemos cambiar la mentalidad de los alumnos, en cualquier rama o especialidad, deben de externar sus ideas, deben de manifestarse, de criticar, de hacer cambios. En este tipo de enseñanza hasta los más introvertidos tendrán la oportunidad de opinar y cambiar su carácter.

¿Qué son los casos? Es una situación empresarial o jurídica a resolver, los casos deben de generar polémica, no pueden quedarse estático, son los que hacen que se incite al debate, debe contar con una información que genere análisis, por lo tanto, un caso no puede tener soluciones únicas, y además debe generar en teorías de aplicación.

Con respecto al método de casos, es una modalidad similar al método de proyectos de John Dewey, el cual ayuda al alumno a resolver problemas de la vida real. Algunas premisas parecidas al método de casos están:

- Sitúa al alumno frente a una situación problemática real.
- Permite la construcción de aprendizajes integrados, no aislados y fragmentados.
- Da la oportunidad para que los alumnos realicen investigaciones que les permiten aprender nuevos conceptos.
- Favorece el desarrollo de competencias y valores para el trabajo colaborativo entre compañeros, maestros y otras personas, desarrollándose habilidades relacionales, comunicacionales y de gestión.
- El mismo estudiante, con el apoyo del docente, planifica, ejecuta, controla, evalúa y toma decisiones sobre el aprendizaje.
- Estimula diversos tipos de aprendizajes: saber conocer (la asimilación de conceptos); saber hacer (de estrategias de solución de problemas);

saber convivir (trabajo en equipo con personas que presentan características diversas); y saber ser (satisfacción personal por lo realizado).

- Es compatible con estilos de aprendizaje diversos, tales como: aprender por sí mismos leyendo y revisando o aprender en grupo y discutiendo.⁵

En *Harvard Business School* se analizan las siguientes disciplinas: contabilidad, ética en los negocios, negocios y relaciones con el gobierno, espíritu empresarial, gerencia general, gestión de recursos humanos, tecnología de la información, negocios internacionales, mercadeo, negociación, gestión de operaciones, comportamiento organizacional, ventas, servicio de gestión, empresa social y estrategia.⁶

2. Premisas sobre el método de casos

Los casos de estudios tienen diferentes premisas e interrogantes, tales como: ¿Cómo persuadir y argumentar el método de casos? ¿Cómo realizar y analizar el caso? ¿Cómo discutir un caso? ¿Cómo escribir un caso? ¿Cómo analizar y evaluar el caso?

- **Un caso debe generar polémica:** Un maestro debe ser capaz de generar polémica, un maestro de derecho no puede llegar a leer los libros jurídicos o códigos sin generar expectación o interés en la lectura. Analizar los casos ayudan a que los alumnos puedan encontrarse con ideas diversas, de generar opinión, de generar discusión. Sabemos que la vida de un estudiante no es la misma que en la vida real. En el

trabajo tendrán que aplicar lo aprendido. Con este método se aprende a escrudiñar un tema.

En un examen o prueba objetiva, los alumnos deben de analizar casos, debemos incorporar casos en donde se pueda generar análisis. Pueda encontrarse opiniones diferentes, las respuestas son variadas. Cada quien lo analiza a su manera, al final tendrán una excelente nota. Es muy diferente a un examen de batería o de subrayar. En un examen de casos, la sustentan, el análisis es lo que se califica.

- **Debe ser rico en información:** Con la investigación que realizan los alumnos, se genera una nueva investigación. Los maestros deben apoyarse de los alumnos para generar discusión. En las carreras de negocios hay personas que tienen diferentes conocimientos, algunos de finanzas, de contabilidad o de marketing. Hay una diversidad de conocimientos. En mercadotecnia, el caso no es solamente de ir a traer información, es de buscar datos, investigaciones de mercados, estadísticas, *brief*, *benchmarking*, entre otros.
- **Debe derivar en teorías de aplicación:** Un caso se puede aplicar en cultura organizacional, en casos empleados para recursos humanos, entre otros. Por ejemplo Jack Welsh, presidente de General Electric, un caso de que puede aplicarse en diferentes ámbitos, recursos humanos, administración, marketing. En el panorama salvadoreño los casos de empresas de éxito como: Grupo Poma, Siman, Industrias La Constancia, Grupo AGRISAL, ADOC, DIANA, entre otros.

- **El caso se puede abordar desde diferentes enfoques:** Esa es una peculiaridad del investigador cuando indaga, ya que cuando los alumnos buscan información, por ejemplo en derecho, los análisis pueden ser diferentes, aunque la solución sea solamente una. No puede haber pensamientos homogéneos, debe ser multidisciplinario entre los pensamientos para converger en diferentes posturas y análisis. Si no existe lo anterior el caso pierde interés.
- **Mientras más grande es el grupo el debate es mejor:** En el método de casos los grupos deben ser numerosos para que haya más ideas, puntos diferentes y heterogeneidad de pensamientos. Un grupo pequeño no genera la discusión suficiente.
- **La forma multidisciplinaria abona al análisis:** no podemos tener a alumnos que piensen de la misma manera. Debe de haber una diversidad entre los alumnos, género, diferentes carreras, edad, aspectos culturales, entre otros. En Harvard hay una variedad cultural de estudiantes, en donde los aprendizajes se llevan a diferentes empresas de éxito a nivel mundial.
- **Debe buscar la participación de todos:** No puede haber un profesor que no le pregunte a todos los alumnos, debe de interrogar, de hacer que ellos entren en debate. Hay alumnos introvertidos o extrovertidos. Este tipo de metodología se evidencia que no solamente se aplica en universidades, ya que los alumnos en otros niveles educativos que más

participan, investigan y se la pasan en bibliotecas físicas y virtuales son los que llegan a tener más éxito.

- **El facilitador debe tener una gran experiencia en la temática:** Un aspecto a recalcar es que no cualquier maestro está apto para incorporar este tipo de enseñanza, ya que son cualidades y aprendizajes los que debe tener el maestro. Desde persuasión, claridad en la temática, generador de opiniones, con carácter, líder, carismático, entre muchos aspectos. El facilitador debe de tener años de experiencia en una asignatura para poder aplicar los casos. Si fue tomado de la Universidad de Harvard, conlleva un sello en la búsqueda de la excelencia, por lo tanto los que apliquen esta metodología tienen que estar bien capacitados.

3. Relevancia del método de casos

Desde el momento de tener al facilitador enfrente y explicar de qué trata el método de casos, se aprende a identificar una variedad de características, las cuales son diferentes a la de una clase común y corriente. Entre la variedad de argumentos están:

- *Favorece que los alumnos, por un lado, trabajen individualmente y que, posteriormente, contrasten sus reflexiones con sus compañeros, desarrollando un compromiso y un aprendizaje significativo.*
- *Se basa en hechos reales, en casos que los estudiantes se podrán encontrar fácilmente en su práctica profesional y que otros profesionales han tenido, lo que*

aumenta la motivación hacia el tema de estudio, mejorando también su autoestima y la seguridad en uno mismo (UPV, 2006).

- *Se centra en el razonamiento de los estudiantes y en su capacidad de estructurar el problema y el trabajo para lograr una solución (Boehrer, y Linsky, 1990).*
- *Utilizar esta técnica requiere una mayor inversión de esfuerzo y dedicación, por parte del docente y del alumnado, que otros métodos de enseñanza y aprendizaje más tradicionales. No obstante, los resultados de aprendizaje son más significativos con el uso los nuevos modelos metodológicos, ya que permiten ser al alumno el verdadero protagonista de su aprendizaje.⁷*

En los colegios o escuelas de enseñanza con educación de calidad, se enseña a los alumnos a generar debates, a buscar soluciones a aspectos cotidianos de la vida. Los liderazgos se deben construir desde pequeños, más si se incorpora casos en que se analicen particularidades de la vida. Un ejemplo es mandar a un grupo de niños con su profesor a un zoológico o un museo, los niños indagan, recopilan información, luego el profesor discute la información. Así se aprende más y mejor.

Esta enseñanza se aplica en maestrías, en pregrado, en donde nos encontramos con alumnos que son de primer ciclo. Por lo tanto, a los alumnos se les enseña más a razonar, a trabajar en equipo, a resolver problemáticas. La madurez de los alumnos cambia a medida que leen, indagan,

formulen soluciones y aprendan a discutir y solucionar los casos.

Si a un alumno no le gusta ni siquiera leer, no podrá en ningún momento estar en este tipo de temática enfrente del facilitador.

La diferencia en las universidades de élite radica en la aplicación del método de casos. En las universidades iberoamericanas lo están haciendo.

4. ¿Cómo generar debates?

A continuación se presentan aspectos sobre los debates, el estudiante debe aplicar la teoría al análisis del caso. Todos deben haber leído detenidamente el caso. Aclaro que no es lo mismo opinar que debatir, el debate se apoya en datos y evidencias, el facilitador o maestro debe crear la guía de conducción.

Por ejemplo en economía se encuentran aspectos ideológicos, crecimientos económicos, tasas de crecimiento, entre otros.

Cuando los alumnos investigan en diferentes fuentes, hacen el respectivo escrito sobre un tema específico, luego entran al ruedo con una gama de documentos, borradores a discutir el caso.

Los debates deben ser certeros, objetivos y confiables. El generar debate implica estar bien preparado. ¿Pero quién inicia el debate?. Luego de haber leído el caso, el facilitador debe hacer la pregunta clave ¿Cuál es el problema del caso leído?

Como se mencionó, la Universidad de Harvard desde hace 40 años ha aplicado este aprendizaje para que los alumnos los lean y apliquen. Sobre este tipo de metodología se toman los siguientes aspectos para generar análisis de opinión:

- Los estudiantes deben sustentar la teoría en la práctica, deben de saber analizar el caso, todos los alumnos deben haber leído detenidamente el caso para no estar equivocándose.
 - Acotar que no es lo mismo opinar que debatir, esto se refiere a que el debate debe estar apoyado en datos y evidencias.
 - Un caso práctico de debate debe de estar preparado, saber cuánto será teoría y cuánto será práctica. Eso lo hará el maestro.
 - Algunas discrepancias sobre los casos es que a los alumnos no les gusta leer. Ellos saben bien que deben de analizar y otro problema es que si a los alumnos no se les dan los argumentos teóricos, no podrán sustentar una discusión confiable y generadora de opiniones.
 - Otro aspecto encontrado sobre los casos es que los análisis deben ser estrictamente teóricos.
 - Los casos en postgrados son mayores y extensos en su teoría. En la página Web de la Harvard se encuentran casos de 20 a 50 páginas de extensión.
 - A los alumnos les gusta más aquellos casos prácticos que se apliquen a la realidad o entorno del país o de problemas económicos, sociales, culturales, entre otros.
- Según el facilitador del Pinal, “los libros no tienen en su totalidad casos aplicables al país en donde se discuta el caso, los maestros deben de saber aplicarlos a las realidades de cada país. Lo idóneo debe ser discutir temas que incumben a la región o país.
 - Los casos son un aspecto que “asusta” a los alumnos cuando se realizan en los exámenes o pruebas.
 - Una técnica para que los alumnos lean el caso es que los maestros soliciten una página de análisis. Con esto se obliga de alguna manera a que los alumnos lean y logren introducirse en la lectura.
 - Un punto importante es que los casos generan debates, pero no discusiones o enfrentamientos verbales. No es además un debate jurídico, aunque en este se aprenda a generar debate y discusión.
 - En el método de casos se genera una comunicación efectiva, todos los alumnos deben ser participes y todos deben de analizar.
 - Los grupos de discusión el maestro los debe establecer, esto ayuda a que haya grupos multidisciplinarios para mejorar o discutir los casos.
 - Los casos no son la panacea de la solución a un problema. Jamás se sabrá si esa solución era la justa o la idónea.

- Cuando leemos un caso de métodos, se debe saber que ningún caso trae en sí una solución en concreto. Es la interpretación del caso, cada quien tiene su perspectiva.
- Los casos sirven para emular o resolver casos de la vida diaria, casos empresariales, jurídicos, mercadológicos, entre otros.

5. Ayuda a los estudiantes a tomar decisiones

Es el aspecto primordial en el método de casos ya que ayuda a los alumnos a tomar decisiones, ayuda además a incrementarles el carácter. ¿Qué sería de un gerente o un abogado sin carácter?. A la hora de debatir, de emular el caso práctico, se aprende a tener carácter, ya que cada quien defiende su punto de vista. Al final, los alumnos aprenden a tomar sus propias decisiones.

¿Por qué razón los mejores alumnos son los que hacen mejores análisis? Porque ayudan a generar opinión, saben hacer de sus participaciones puntos fundamentales para cambiar una situación, sustenta con propiedad los análisis. Un estudiante de ciencias políticas por ejemplo debe analizar diferentes ideologías y saber tomar decisiones cuando se encuentra analizando las diferentes corrientes políticas.

Los casos ayudan en un sistema a romper paradigmas, ya que en los procesos de enseñanza aprendizaje siempre nos acostumbramos como mencioné a escuchar. El método de casos es una nueva cultura, debemos aprender a ser profesores globalizados.

Cuando se dice se rompe paradigmas de aprendizajes es que no estamos en una universidad o centros de estudios en donde no se rompe el "status quo". No se puede estar aplicando métodos didácticos con enseñanzas tradicionales.

Para ayudarles a tomar decisiones se debe de conocer los hábitos de estudios de los alumnos, sus fortalezas y debilidades, su formación académica, el nivel socioeconómico, entre otros. En el método de casos a los alumnos se les enseñan a trabajar en equipo, a construir ideas y ponerlas en marcha.

Ayuda a los alumnos a mejorar la autoestima y la seguridad en si mismo. Aumenta la motivación del alumnado por el tema de estudio al confrontarle con situaciones relativas al ejercicio de la profesión. La resolución de problemas promueve la creatividad.⁸

Con respecto a maestrías en Harvard, con un monto de 200 mil dólares y un número significativo de estudiantes, hace que los métodos sean aplicados con casos que son estrictamente empresariales. Hay una diferencia con otras debido a que abordan temáticas del mundo empresarial. El liderazgo de sus alumnos es pulido por la calidad de catedráticos que hacen diferenciarse.

Los casos son tratados tal que los alumnos sientan que son parte de la empresa, al leer y discutir los casos, aprenden a ver las crisis, problemáticas en las diferentes áreas empresariales. Les ayuda en parte a formar carácter y a tomar sus propias decisiones. El liderazgo y carisma de cada alumno

dependerá luego de saber enfrentar en las empresas un sinnúmero de problemas a resolver.

6. Composición de la formación de casos

Primeramente se debe hacer una lectura rápida del caso, luego se debe hacer una lectura exhaustiva. Se discute grupalmente y luego se hace la discusión. Equivocarse o cometer error es parte del método de casos. Quien no participe no aprenderá a resolver problemas reales. Aquí no se puede estar con la mirada perdida escuchando al facilitador.

En el aspecto de análisis los casos tienen diferentes ámbitos para poder aprender sobre situaciones empresariales. Lo recomendable es primero darle una lectura rápida al caso, luego tomar los puntos importantes como FODA, aspectos financieros, crisis, factores económicos, tablas, estadísticas, entre otros aspectos.

Cada empresa tiene su crisis, no han ninguna que no tenga problemas. Eso hace que haya investigación. Por lo tanto en el método de casos los alumnos buscan al estilo periodístico información. En un buzón de sugerencias se pueden rescatar una infinidad de inconformidades de parte de los clientes en una empresa.

El método de casos genera:

- Estimula el pensamiento.
- Fomenta la asociación del conocimiento nuevo con lo ya dominado.
- Fomentar la intuición como medio para descubrir nuevas hipótesis.⁹

Una enseñanza como se mencionó, puede aplicarse en diferentes niveles educativos.

Principios didácticos identificados en este modelo¹⁰

- Aprendizaje a partir de descripciones de la práctica.
- Aprendizaje en la solución de problemas.
- Aprendizaje sin objetivos explícitos.

Competencias que promueve el método del caso:

El método de casos está, en primer lugar, dirigido al desarrollo de competencias de acción y decisión, sin embargo, se pueden desarrollar competencias especiales, por ejemplo, métodos administrativos o decisiones judiciales.

Fases de la correcta aplicación del método:

- Fase de preparación.
- Fase de recepción (análisis del caso).
- Fase de interacción (trabajo).
- Fase de evaluación.
- Fase de confrontación.

Otro ejemplo acerca del orden de la preparación del caso

1. Preparación

- Lectura individual del caso, análisis, búsqueda de información suplementaria, redacción de unas notas de apoyo para la discusión en subgrupo.

- *Elaborar individualmente un diagnóstico y plan de acción en condiciones de defenderlo ante una audiencia crítica.*
- *Organizar grupos de 3 a 5 alumnos.*
- *Discutir el caso. Contrastar impresiones y refuerzan o redefinen sus posturas personales.*
- *Examinar las cuestiones planteadas.*
- *Debatir sobre las posibles respuestas.*

2. Interrogatorio sobre el caso

- *Discusión con toda la clase.*
- *Debate general conducido por el profesor.*
- *Análisis del caso conjuntamente.*
- *Adopción de una solución por consenso.*
- *Síntesis de las aportaciones realizadas.*

3. Actividades de seguimiento

El caso debe generar interés por saber, y el interrogatorio debe incrementarla. Al finalizar, si hay suficiente motivación se pueden proponer lecturas o indagaciones que incrementen el conocimiento sobre el tema.¹¹

La bibliografía sobre la composición del método de casos no varía, cada caso es diferente, sin embargo lleva un orden cronológico y específico en cada evento. Además, no perder la secuencia o el orden del caso, la redacción deberá ser guiada según los datos cronológicos.

7. Importancia del método de casos

Según Santiago Correa Uribe el método de casos presenta los siguientes aspectos:¹²

- *Permite la aplicación de conceptos teóricos y técnicas probadas en la vida real.*
- *Involucra conocimientos, valores, actitudes y experiencias de cada individuo y su talento para utilizarlas.*
- *Desarrolla la capacidad de comunicación.*
- *Ejercita la habilidad para procesar información.*
- *Desarrolla la habilidad para evaluar alternativas de solución y toma de decisiones.*
- *Propicia y consolida el trabajo en grupo.*
- *Desarrolla la capacidad de argumentación.*
- *Educa en la prudencia como capacidad de emitir juicios acertados.*
- *Suponer un procedimiento democrático, participativo, dinámico, ágil, flexible riguroso del análisis.*
- *Desarrolla habilidades para la resolución de problemas.*
- *Posibilita replicar situaciones de crítica, de riesgo "o incertidumbre, que son propios de la vida real.*
- *Hace del estudiante actor principal" del proceso y responsable de su propio.*
- *aprendizaje, motivándolo a permanecer informado y activo en su profesión.*

Además se toman en cuenta estos aspectos¹³:

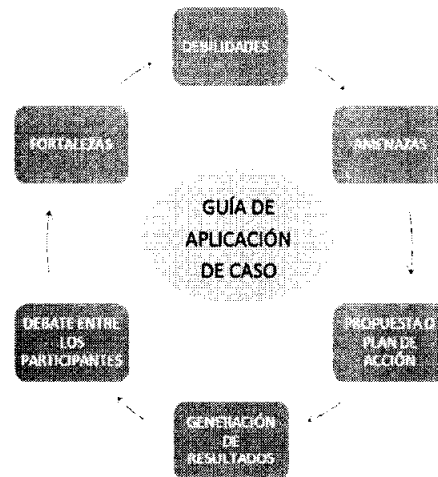
- Propicia la participación activa.
- Posibilita utilizar los saberes previos para identificar y resolver los problemas.
- Incentiva el razonamiento para solucionar los problemas.
- Mejora las habilidades de comunicación y escucha activa.
- Favorece el análisis riguroso para la buena toma de decisiones.
- Propicia la organización e interpretación de los hechos para llegar a conclusiones relevantes.
- Permite formar los juicios profesionales que se requieren al dejar la universidad.
- Toma en cuenta las implicaciones de las decisiones que se tomen.
- Ofrece oportunidad de aplicar lo aprendido a otros casos.
- Promueve aprendizaje significativo.
- Desarrolla habilidades y competencias indispensables en el entorno profesional.
- Propicia la autogestión de los aprendizajes.

8. ¿Cómo analizar el caso?

Luego de efectuar la lectura, análisis y discusión de caso entre los compañeros o

alumnos, se debe incorporar un cuadro el cual destaque un FODA y qué hacer para resolver el problema.

Los estudiantes aprenden a tomar decisiones, a observar, a escuchar, a diagnosticar la crisis, a forjar su carácter. Se recalca para que se evidencie la importancia de su aplicación.



Esquema 1. Aspectos que debe tener un caso luego de haber leído el caso.

En el caso de estudio Rob Parson en Morgan Stanley de Harvard Business School se analiza que el carácter, el temperamento para hacer negocios es importante, el caso se enfoca en evaluar el desempeño laboral tanto en negocios, en el comportamiento en la cultura laboral.

En el resumen de las evaluaciones del desempeño de Rob Parson se efectuó una evaluación 360 grados la cual ya se ha realizado en la Universidad Francisco Gavidia, actualmente con el nombre

Evaluación del desempeño docente 180 grados. Esta ayuda a efectuar aspectos que al final la mejora continua, reingeniería son parte de los cambios. La evaluación de desempeño de 360 grados es para aplicarlo en el ámbito de recursos humanos.

Un punto importante en el método de casos es que cuando se escribe. Ya que se indaga como se lo que está sucediendo en las empresas. Si un alumno analiza en sus estudios de pregrado o postgrado y ha analizado una veintena de empresas, quiere decir que ha aprendido. Es como que haya trabajado en cada empresa sin haberlo hecho físicamente.

Ejemplo en el ámbito de recursos humanos de selección de reclutamiento, el caso puede ser orientado en diferentes aplicaciones, o son se puede orientar en el aspecto de test de selección, referencias personales, gestión del reclutamiento, entre otros.

Entre los aspectos que se evaluaron en el caso Rob Parson, los cuales se pueden aplicar en las empresas están: Capacidades empresariales, orientación comercial, capacidades de dirección y contribución a la idea.

En el caso de *The Walt Disney Company*: los reyes del entretenimiento se encontraron los siguientes aspectos;

- *En el problema se debe analizar las palabras claves*
- *La empresa debe renovar*

- *¿Cómo detenía Michael Eisner la ventaja competitiva?*
- *Aplicaron la sinergia en la empresa*
- *Se analizó cambiar el paradigma*
- *Hacían trabajo en equipo en conjunto*
- *Disney es creativa por naturaleza, esa es la ventaja competitiva*
- *La diversificación es un fuerte de la empresa*
- *La sinergia en los valores empresariales*
- *Se descargaron activos de negocios que no son productivos*

El facilitador preguntó ¿Qué es lo que ha hecho exitoso a Disney desde los años 80?

- *Parque de diversiones*
- *Películas*
- *Espectáculos musicales*
- *Combinación de marketing*
- *Incorporó turismo de hoteles*
- *Sistema de medios informáticos*
- *Las personas reciban valor agregado*
- *Los productos son de calidad*
- *Cuenta con una diversidad de negocios diferentes*
- *Explotar la marca al 100 % en todos sus productos, entre otros aspectos.*

En el caso se explora un éxito empresarial, luego se hace referencia que ¿Por qué razón tanto éxito hace que el rendimiento empresarial en un momento cae?

Para poder analizar un caso de Harvard y otros, se debe leer exhaustivamente. Ya al aplicarlo en el salón de clases se siente la sinergia y la aplicabilidad. Al inscribirse en la página web de *Harvard Business School*, se encontrará con una diversidad de casos.

9. Aplicarlo en el ámbito educativo

En la cátedra Comunicación Empresarial, tomo de referencia casos de problemas de comunicación de empresas salvadoreñas, en donde los alumnos indagan sobre problemas de empresas como: Baterías de El Salvador, Servipronto, casos en el mundo político, entre otros.

Los casos deben ser auténticos, no puede ir un grupo de alumnos a inventar datos, el caso debe ser aplicable y actualizado.

En el ámbito del derecho, el proceso es limitado, es muy diferente, ya que el marco legal es muy definido. Aunque ya se mencionó que se pueden encontrar casos como el de McDonald's versus Servipronto, caso muy sonado en el país, en donde convergen análisis jurídico, mercadológico y de reputación. Al indagar sobre este caso, en donde hay cientos de páginas jurídicas, reportes periodísticos y declaraciones. Al final del caso, se declaró ganadora a la empresa salvadoreña Servipronto, ya que McDonald's le pagó 23 millones de dólares a Servipronto.

10. Habilidades que debe tener el facilitador

Es fundamental que el facilitador tenga experiencia y poder entrar en razonamiento a los alumnos, debe de saber persuadir. Los casos deben ser estrictamente aquellos que dejen huella.

Debe conocer el terreno, debe estar empapado del caso. El facilitador tiene las siguientes características o habilidades, a saber:¹⁴

- *Debe profundizar los temas. No deben quedar solamente en la deriva.*
- *Es empático a la hora de escuchar a los participantes*
- *No debe imponer su criterio, debe saber que los participantes tienen diferentes ideas y debe respetarlas.*
- *Permitir que los estudiantes deliberen, que expresen sus puntos de vista.*
- *El facilitador debe realizar preguntas guiándose de una guía de conducción.*
- *Los alumnos deben aprender a sustentar sus opiniones.*
- *Los alumnos deben tener una sana crítica.*
- *Debemos saber que hay diferentes alternativas de solución.*
- *El facilitador nunca debe de decir "su respuesta es la correcta", ya que nadie podrá seguir discutiendo.*

- El facilitador en el método de casos no puede opinar o participar. Debe de saber escuchar a sus ponentes.
- Debe de realizar una sesión de preguntas o “brain storm” para generar puntos de vista de parte de los estudiantes.
- Debe profundizar en los temas.
- Nunca se debe esperar que el facilitador de las respuestas, son los alumnos los que deben buscar supuestos o respuestas en concreto.
- Se debe evaluar el razonamiento de los alumnos. Si se encuentra con diferentes pensamientos, debemos sentar bases aplicables en todo nivel.
- El facilitador debe manifestarle a los alumnos que la vida real es duro. Debe de hacer participar a todos, a los callados o alumnos introvertidos. Como se mencionó ayuda a formar carácter.
- Interrelacionar los hilos de las contribuciones individuales y construir un patrón que oriente la discusión y que pueda ser fácilmente percibido por los participantes.
- Mantener el ritmo de la discusión de tal manera que permita el uso adecuado del tiempo disponible y del material, sin detrimento de la comprensión de los asistentes.
- Actuar como receptor y consejero para mantener la discusión dentro de un ambiente amable, cordial y libre de conflictos y antagonismos.
- Mantener el interés de los participantes en el tema y en el curso, aportando autoridad, dirección, humor e inspiración para procurar un ambiente cálido, dinámico y agradable.¹⁵

11. Realizar una guía de conducción

Este punto es estrictamente elaborado por el facilitador. El facilitador debe saber cuáles temas de manejar en la pizarra ¿Pueden ser temáticas remotas o temas recién salidos del horno? No importa, el punto es que se debe climatizar el caso.

Se debe realizar un enfoque que ayude a solucionar un problema. Si se analiza por ejemplo el caso del derrame de petróleo hace diez años atrás en las costas de Estados Unidos. Los alumnos deben indagar e incorporar interrogantes.

Tener preparados un plan de contingencia. ¿Cómo se solucionó el caso? ¿Cuánto fue el monto en capital en el caso? ¿Quiénes fueron los que tomaron manos ala obra?

Además hay otros aspectos a considerar, a saber:

- Propiciar los elementos requeridos para garantizar el normal desarrollo del caso
- Mantener el orden en el procedimiento.
- Orientar la discusión para evitar posiciones simplistas o hipótesis estériles que no conducen a nada constructivo.
- Motivar la participación y estimular el planteamiento de tesis novedosas y viables.

¿Qué implicaciones de reputación implicó ese derrame de petróleo para la empresa?

Este tipo de aspecto debe de saber el facilitador que se puede aplicar en otro tipo de ambiente. El caso Baterías de El Salvador es un punto importante para llevarlo a la práctica (ver caso práctico). En este caso se pueden aplicar diferentes ámbitos: aspectos jurídicos, relaciones públicas, implicaciones ambientales, poderes políticos o empresariales. El caso de la fábrica de baterías es un ejemplo que investigué y redacté, el cual lo aplico a los alumnos de relaciones públicas y afines.

La guía de conducción tiene que tener preguntas abiertas, las preguntas deben incitar al debate. Una guía de análisis debe tener un análisis, los alumnos deben de aprender a redactar cómo podría ser la discusión. Se debe analizar cómo reaccionan los alumnos.

El primer día de clases, se debe realizar un “encuadre” o presentación total sobre este tipo de enseñanza. Esto ayudará a establecer los objetivos e importancia de la aplicación. Desde ese momento se creará un interés de parte del alumno. Si el catedrático no presenta las características idóneas desde el primer día, no se logrará cumplir los objetivos del tipo de enseñanza.

12. Cualidades que debe tener un facilitador de método de casos

Características que se encontraron en un video de método de casos de Harvard Business School:¹⁶

- El facilitador debe incorporar ejemplos, ser empático, suelto.
- El facilitador contaba con un lenguaje kinésico o lenguaje no verbal. El objetivo era llevar una persuasión amplia. Los alumnos interactuaban abiertamente.
- En el método de casos debe haber un aula amplia, espacio para poder incorporar el método de casos.
- Los estudiantes compartieron sus puntos de vista, con bromas o aseveraciones que enriquece el diálogo.
- Las instalaciones deben contar con características ergonómicas o equipo idóneo. El salón de clases debe tener como mínimo 10 pizarras.
- Incorporar equipo actualizado, tecnologías modernas para que se puedan incorporar videos, video conferencias.
- El facilitador debe asegurarse que todos los alumnos tengan el caso en sus manos, en la actualidad una laptop, tablet o cualquier otro dispositivo electrónico que ayude al aprendizaje.
- Actuar, meterse de lleno en el caso, si es posible de hacer llorar y reír con los a los participantes.
- Empático o simpático, tolerante o rígido, democrático o autocrático, amable o insultador.
- De emplear la psicología, la intuición, la buena vibra entre los participantes.
- Al final de la sesión, todos deben decir “he aprendido, excelente metodología”.

En el ámbito pedagógico hay estilos, caracteres, carisma, imagen, aprendizajes, metodologías, entre otros aspectos. Cada catedrático tiene su estilo, carácter, pedagogía, lo cual es importante para aplicarlo, ya que el estilo de cada profesor será el elemento diferenciador para que cada caso sea estudiado de una forma con o sin interés de parte de los asistentes.

13. Redactando un método de casos

Escribir no es la panacea de algunos alumnos, es tedioso y considerado solamente para aquellos que aman la lectura y las letras. Sin embargo, se ha comprobado que leyendo cronológicamente un caso, redactado con ejemplos, datos y estadísticas, se logra llamar la atención.

a. La redacción primeramente debe tener:

- *Un objetivo de lo que queremos investigar*
- *Se debe redactar el caso que mejor convenga al grupo de alumnos*
- *Indagar sobre el caso, se debe tener información primaria y secundaria*
- *El escrito debe tener sintaxis, contar con una excelente ortografía y los datos deben estar escritos en prosa.*
- *La redacción debe ser clara y tener terminología fácil de analizar*
- *El facilitador debe de mencionar si el caso será individual o trabajo en equipo*
- *No se deben tergiversar los datos, ya que se puede entrar en contradicciones entre los conocedores de la materia*

No es fácil hacer la redacción, hay diferentes tipos de investigación, tipología de empresas y otras circunstancias que el investigador encontrara.

La redacción de casos debe tener un lenguaje entendible, sin embargo, si está orientado para una profesión específica, se debe incorporar un glosario técnico para identificar la terminología aplicada.

b. A la hora de realizar la entrevista

Con respecto en la entrevista, se debe tomar puntos como: entender la jerarquía de la organización, conocer la gente que se entrevistará, contactar con agentes claves de la organización, guardar reglas de confidencialidad si lo solicita el entrevistado, explicar para qué servirá la entrevista.

Para realizar la entrevista se debe saber mucho sobre la empresa que se investigará, la entrevista debe ser hilvanada de tal forma que no pierda el sentido. El entrevistador debe llevar redactado las interrogantes, no puede llegar a inventar a la hora de la entrevista.

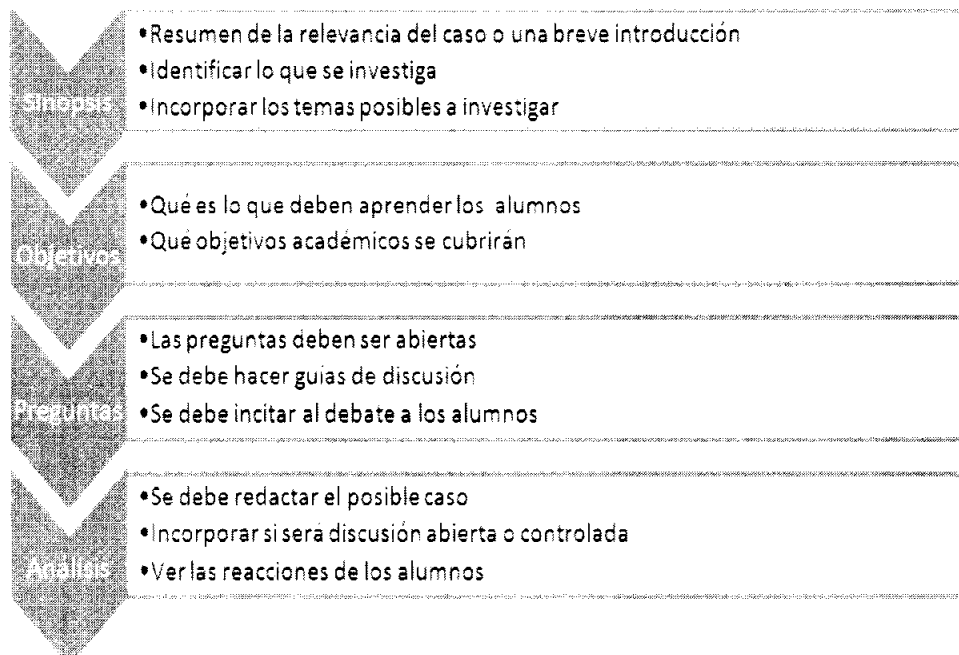
c. Consejos para escribir

Al escribir se debe identificar los personajes de la empresa, sus contextos, cultura empresarial, su filosofía, su historia, misión, visión, políticas, datos brindados por empleados y ex empleados.

- *Usar citas, son muy importantes, éstas se pueden tomar de un sitio web, blog, libros, revistas.*

- Evitar términos técnicos. Si se utiliza debe de explicarse la terminología de la palabra.
- La redacción se escribe en tiempo pasado.
- La primera página define la calidad del caso o la atención necesaria.
- Incorporar las partes que contendrá el caso.
- Hacer un listado de los anexos que se realizara. Esto ayudará a tener fuentes que sustentasen la investigación.
- Realizar un cronograma de actividades.
- No debe escribir alabando al protagonista.
- Haga que otra persona le lea lo redactado para buscar errores.
- Usar citar que sea de la opinión de los empleados.
- Recuerde que la escritura es cronológica. Incorporar datos si es posible desde la fundación de la empresa.
- Recuerde con respecto a los anexos, son los que tienen información pertinente. Hay personas que primeramente ven los anexos antes de iniciar a leer el caso.
- A la hora de escribir tener cuidado con las fechas.

Esquema 2.
Guía para la discusión de casos



- *Lo que se escribe a futuro se debe incorporar en cita.*
- *Mandarle avances a la empresa para que vean cómo va el caso.*
- *Cambiar de colores en la redacción para ordenar las correcciones.*
- *Cuidar la ortografía y el estilo.*
- *Escribir borradores.*
- *Se puede cambiar el nombre de la empresa.*

En un libro, ensayo, noticia o artículo, la persuasión o interés del lector está concentrado en las primeras líneas de la página. Si no se cumple, no logrará despertar el interés para la totalidad de la lectura. Cuando leemos un reportaje periodístico, al lector se le debe de persuadir en los primeros párrafos.

14. Aplicando los métodos de casos

Los temas a investigar son variados, pueden ser casos basados en una organización, en una persona, basado en una estrategia, basado en un tipo de juicio, basado en conocimientos propios, basado en datos públicos, entre otros.

En los casos discutidos de la Universidad de Harvard, se lleva una guía de conducción para analizarlos, a saber:

- *Defina el problema. Describa brevemente el caso y qué problema(s) o hecho(s) deberían ser el foco para su análisis. ¿Cuál es el desafío que tiene el protagonista?*

- *Explique cualquier concepto externo que pueda ser aplicado: Anote cualquier principio, teoría, ley o código, que pueda ser aplicado a este caso.*
- *Enumere cualquier información cualitativa que pueda ser relevante: Evidencia relacionada hacia o basada en algo relevante.*
- *Enumere datos cuantitativos que puedan ser relevantes: Qué pueda interpretar de los datos cuantitativos que aparecen en el caso.*
- *Describa el resultado de su análisis: Qué evidencia ha acumulado que apoye su interpretación.*
- *Describa acciones alternativas: Enumere y priorice posibles recomendaciones o acciones que hayan salido como resultado de su análisis.*
- *Describa su plan de acción: Escriba una clara declaración de lo que recomendaría incluyendo pasos de corto, medio y largo plazo que se puedan llevar a cabo.¹⁷*

En el análisis de un caso, el facilitador debe incorporar toda la información recabada por los alumnos. La guía anterior ayuda a los lectores a incorporar toda la información pertinente en un caso.

El facilitador incorpora datos como: el problema, estados financieros, posibles soluciones, referencias, FODA. Esto dependerá del tipo de caso.

15. ¿Cómo evaluar a los estudiantes?¹⁸

Según el Dr. Del Pinal, el método de casos es una forma diferente de evaluar a los alumnos, muy diferente a la usual que conocemos en el salón de clases. Entre las formas de evaluar están:

- Participación en la discusión del caso (en cada clase).
- Haber leído el caso.

Participación favorable en el método de casos

- Dominio del contenido del caso. Leer como se mencionó una vez y luego repasar los puntos más importantes del caso.
- Clara definición del problema. Si el caso tiene un problema en concreto, debe de tomarse de entrada.
- Participación natural y espontánea. Generar en los estudiantes la participación.
- Defensa de criterio y opinión.
- Expresión de desacuerdo sustentado.
- Debatir ideas. No se debe debatir a personajes.
- Aportar un factor clave (la pieza del rompecabezas que haría falta).
- Enmarcado en los valores de la institución. Las participaciones deben enmarcarse en los valores de la universidad en donde se estudie el caso.

- Coherencia en el análisis. El alumno puede dar una respuesta, pero se debe evidenciar que la respuesta sea correcta.
- Presentación de propuestas sustentadas.
- Creatividad en la búsqueda de soluciones.
- Análisis numérico cuando sea pertinente.

Participación desfavorable en el método de casos

- Haber leído el caso a medias o no haber leído nada.
- Repetir el caso como que nadie lo hubiese leído.
- Pedir perdón y arrepentirse por no haber leído el caso.
- No levantar la mano para participar voluntariamente
- Estar siempre de acuerdo con los otros participantes.
- Licuar las participaciones de los demás.
- Darse por vencido en la discusión en el primer intento.
- Conversar con los compañeros durante la discusión.
- Levantarse de la clase para ir al baño u otro mandado que no tenga nada que ver con la discusión.
- Estar operando su aparato celular u otro equipo tecnológico.
- No asistir a clase.

Evaluando el trabajo ex-aula del análisis del caso

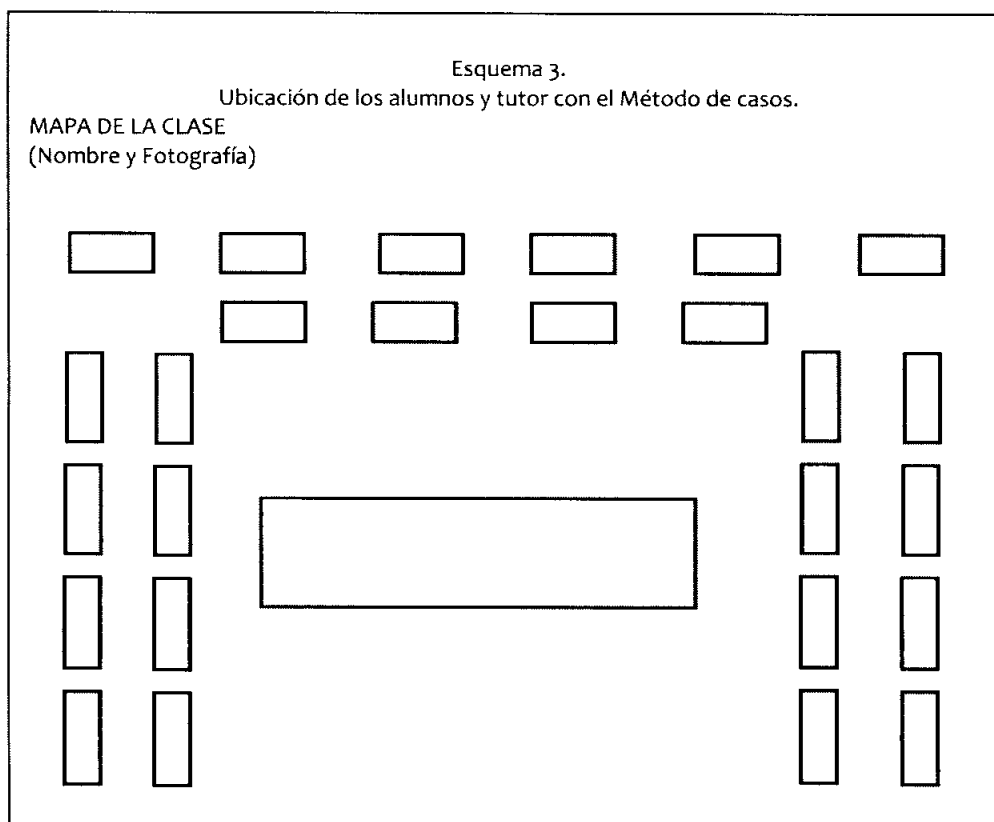
- Clara definición del problema
- Coherencia en el análisis
- Propuestas y decisiones sustentadas.
- Análisis numérico cuando sea pertinente.
- Puede ser desarrollado en grupos 2, 3 ó 4.

Un punto primordial es que los alumnos no se cambien de lugar. Además el rótulo es importante para identificar el nombre del estudiante.

¿En qué nivel se aplica el método de casos?

Se aplica en pregrado, a los jóvenes se les debe mencionar sobre el mundo de los negocios, que sientan la vivencia de las empresas, que investiguen e indaguen vivencias de lo que pasa en las empresas.

El método de casos debe ser aplicado a alumnos de últimos años de pregrado y a estudiantes de postgrado. "Los alumnos deben tener cierta experiencia para poder entender el mundo empresarial y del derecho". Aclaró el profesor Díaz Del Pinal.



16. Ejemplo de aplicación: Caso Baterías de El Salvador¹⁹

A continuación presento el caso Baterías de El Salvador, un caso muy comentado en El Salvador, en donde se pueden ejecutar diferentes interrogantes: ¿Cuál fue la causa del problema? ¿Quiénes fueron los afectados? ¿Qué soluciones se encontraron al problema? ¿La fábrica cerró e indemnizó a los trabajadores? ¿Los niños afectados tuvieron la atención médica oportuna?.

El presente caso adolece de datos financieros y estadísticos, sin embargo indagué sobre premisas que de una forma u otra ayudan a generar polémica a la hora de presentarlos a los discentes o alumnos. Es un caso estrictamente para aplicarlo a los alumnos de relaciones públicas. Un caso orientado al área de relaciones públicas.

Introducción

En caso de la fábrica de baterías sucedieron aspectos que muchos desconocen o se dieron en circunstancias que no se supieron manejar en el aspecto de una crisis empresarial.

Cuando una empresa entra en crisis se debe tener de la mano aspectos en los que hay públicos los cuales están expuestos a recibir los embates de un sinnúmero de problemas. Los empleados son los que tendrán que sufrir algún problema de cierre de la empresa, problemas de salud de los empleados o contaminación.

Historia de la mejor empresa fabricante de baterías en El Salvador

Esta empresa se instala en 1995 en una zona industrial en Sitio El Niño, San Juan Opico. Baterías de El Salvador BAES generaba 350 empleos directos y hasta 2,500 indirectos y exportaba \$27 millones de dólares al año y recogía 475 mil baterías en Centroamérica.²⁰

Una empresa que tenía como marca líder a baterías RECORD, siendo una de las más vendidas. Los pobladores aledaños iniciaron la construcción de viviendas informales en la cercanía de la planta.

En el año 2005 pobladores denunciaron problemas de contaminación. En abril de 2007 se identifican niños con niveles de hasta 16 microgramos de plomo por decilitro de sangre.

La Organización Mundial de la Salud OMS considera aceptables hasta 10 microgramos una persona de 16 años. De ellas 12 están en riesgo bajo, mientras que entre 12 y 20 corren un riesgo importante. Veinte microgramos pueden causar daños irreversibles al sistema neurológico y discapacidades de por vida.

¿Cómo lograr tapar el sol con un dedo?

Tapar el sol con un dedo, es lo que los catedráticos enseñan en algunos temas cuando la situación es defender la empresa “a capa y espada”.

El caso de baterías Record es un ejemplo de una empresa que pudo haber evitado la supuesta contaminación de los habitantes

aledaños o de los mismos empleados. En la actualidad todavía se escuchan rumores o informaciones que hablan del problema, pareciera como un “pequeño Chernóbil”.

Con las relaciones públicas, las empresas piensan tapar el sol con un dedo e inician campañas en pro de los empleados o las comunidades aledañas. Lo siguiente que investigué en la Revista Enfoques de La Prensa Gráfica lo evidencia:

“Unos carteles anunciaron el Programa de Nutrición Infantil que iniciaría en noviembre de 2006. Baterías de El Salvador, fabricante de los acumuladores Record, vendió a sus empleados de la planta de reciclaje la idea de que un equipo de médicos haría evaluaciones de desnutrición a parientes de los trabajadores de entre dos y 10 años. El disfraz fue el gancho. Pasadas las dos semanas de publicidad, el objetivo real del programa dependió solo de que el personal sanitario cumpliera una instrucción clara desde el diseño del plan: “No se hará mención en ningún momento sobre la prueba de plomo en sangre que se les va a tomar a los niños”.”

La imagen de una empresa se opaca rápidamente cuando enfrenta una crisis, los empleados y los medios de comunicación son los que divulgan los problemas acaecidos rápidamente. Más si los empleados si se enteran que pueden cerrar la fábrica y quedarán sin empleo.

Toda empresa debe contar con un vocero que esté dispuesto a brindar información, a saber filtrar o tamizar la comunicación, con lo anterior podrán

minimizar fuga de información hacia los medios de comunicación.

Entre algunos consejos indispensables para manejar la crisis están:

- Nunca difundir toda la información, se debe tener cuidado en especial con los medios de comunicación (televisión, radio, prensa escrita y redes sociales).
- Saber tratar la información. Se debe tener un grupo de conocedores de la materia para tratar el asunto.
- Decir la verdad. Un caso emblemático es cuando el presidente de Toyota Akio Toyoda pidió perdón por los problemas en la construcción de algunos vehículos.
- Consultar a expertos. Si la empresa no cuenta con expertos contratar a empresas que pueden manejar la crisis.
- No ocultar información a los empleados. Los empleados en la mayoría de veces, son los que saben todo sobre la empresa y, no se le debe ocultar información que luego puede resultar perjudicial si no se comunica a tiempo y con la verdad.
- Informar a los diferentes públicos sobre la problemática actual. Ambos públicos pueden estar informándose de fuentes no fidedignas, por tanto se debe de comunicar objetivamente y verazmente.
- Ayudar a los que ya sufren daños por algún problema colateral. No se puede ocultar las noticias de accidentes laborales o de incidentes, se debe de dar tratamiento en diferentes sentidos a los empleados.

Asumir la responsabilidad cuando algo ha pasado como el caso de las llantas Firestone y Ford Explorer, ambas marcas estaban atadas y tenían que lanzar campañas publicitarias y de relaciones públicas para explicar las razones de retirar los vehículos y de los defectos de fabricación de las llantas. Eso hace que la imagen de la empresa o de una marca sea otra vez consumida o fiable. En El Salvador el caso record fue y sigue discutiéndose.

Cuando Tylenol se enteró que algunos clientes murieron por productos contaminados por una fechoría hecha por una persona ajena a la empresa, rápidamente retiró el producto del mercado y luego inició una campaña masiva para levantar la imagen y posicionarse entre los mejores medicamentos a nivel mundial.

“En las últimas semanas hemos observado en los medios de comunicación como los dueños de la empresa de Baterías Record quieren evadir la responsabilidad de contaminación con plomo en Sitio del Niño (La Libertad), ellos alegan que la contaminación comenzó cuando el Ministerio de Salud les obligó a cerrar la empresa, ya que lo hizo sin ninguna consideración técnica, creando una fuente de contaminación al dejar a la intemperie la escoria de plomo. La realidad del caso es muy distinta, la fábrica de Baterías Record comenzó a contaminar desde el primer día de su nacimiento, de hecho por protestas de los habitantes de la localidad fue que la empresa tuvo que trasladarse de su antiguo domicilio hacia Sitio El Niño”.²²

En el caso de la empresa Baterías de El Salvador, a muchos niños se les encontró plomo en la sangre, fue el motivo por el cual cerraron la fábrica y cientos de personas quedaron sin empleo. Este caso se hubiera tratado de una mejor manera si hubiese habido un “portavoz” hábil para brindar información. Sin embargo los medios de comunicación se encargaron de difundir la noticia. Una reacción en cadena la cual era difícil evadir. ¿Las empresas están enteradas de los problemas que pueden causar a los empleados o a la comunidad? ¿Tienen una comunicación oportuna en las diferentes áreas de la organización? ¿Tienen la capacidad de enfrentar la crisis ante los diferentes públicos?

Analizamos lo siguiente, a saber: Se determinan casos de envenenamiento con plomo en zonas aledañas (donde lo más seguro son los mismo trabajadores que no han tenido el cambio cultural hacia la seguridad industrial y al no descontaminarse adecuadamente en el trabajo, trasladaron el plomo a sus casas en su ropa de trabajo y contaminaron sus familias poco a poco por todos esos años de trabajo), o posiblemente las antiguas prácticas de la empresa causaron la contaminación.

¿Qué hace el gobierno? Cierra la fábrica y quedan con un problema más serio para lo cual no hay presupuesto “el que hacemos con tanta batería (plomo)”. Les aseguro que el problema de contaminación por el deterioro y abandono de las instalaciones de la Record en el Sitio del Niño es ahora más grave que cuando la fábrica estaba

*operando y aunque no de manera perfecta, pero estaban en proceso de corregir los problemas.*²³

Lo anterior nos hace pensar ¿de quién fue el error? ¿Se cerró la fábrica con una verdadera investigación de parte de las autoridades del Ministerio de Salud? ¿Supieron manejar los mensajes de los medios de comunicación?

Esto puede darse en diferentes ejemplos, como lo es una bacteria o plaga. Admiro el aspecto de restaurantes de comida rápida, quienes se cambian su uniforme hasta llegar a la empresa, con el objetivo de no llevar o a cerrar bacterias en su cuerpo.

En lo acaecido en baterías Record queda demostrado otro aspecto, una empresa que se afincó en un lugar en donde no había muchos habitantes, esto es el caso de granjas o fábricas contaminantes que lo hacen para no tener problemas de salud con la comunidad aledaña.

¿Por qué contar con asesorías de relaciones públicas?

Las empresas en el país han depositado en muchos casos la confianza al departamento de mercadeo, los cuales son hábiles para variadas negociaciones de productos o servicios, sin embargo cuando es de afrontar casos como el de Baterías de El Salvador es necesario que se tenga un departamento de relaciones públicas. Aunque por los gastos de tener mencionado departamento, es mejor contratar a una empresa que pueda realizar

trabajos de relaciones públicas. Ninguna empresa puede estar libre de crisis.

Conclusión caso Baterías de El Salvador

En el caso de Baterías de El Salvador, la empresa tuvo que enfrentar a medios de comunicación y a entidades del gobierno, tuvo que cerrar operaciones, despedir personal y estar en acoso permanente en la verificación de los exámenes que les efectuaron a los habitantes aledaños a la fábrica. Es importante contar con un departamento de relaciones públicas o asesoramiento de éstos para poder manejar una crisis.

A los pequeños les han hecho estudios y, aunque sabe que han salido con índices de plomo, no recuerda de cuánto y mucho menos sabe si eso es mucho o poco. “Usted se puede tomar litros de esta agua y no se le va a quitar la sed, al rato ya tiene más sed” dijo González refiriéndose al líquido del pozo.

La fábrica fue cerrada por el Ministerio de Salud el 24 de septiembre de 2007 y se congelaron las cuentas de la fábrica por \$141 millones.

*En la audiencia preliminar del caso la querrela dijo que el monto para la recuperación ambiental de la zona ascendía a \$3,964 millones lo que representa 264 millones más que el presupuesto general de El Salvador para el 2010.*²⁴

En el proceso se enjuicia a tres ex-gerentes de la fábrica de baterías cuya marca comercial era Record: Hugo Reynaldo Trujillo Díaz, Arturo Marengo Carballo y José Edgardo Brito Menéndez, a quienes

se les imputa el cargo de contaminación ambiental agravada. La Fiscalía General de la República (FGR) ha propuesto la declaración de cerca de 700 supuestas víctimas de contaminación, todos pobladores del cantón Sitio el Niño. Estas aún no han dado su testimonio en el juicio. En el caso, para el cual la FGR ha planteado que el daño ambiental ronda los \$4,000 millones, se encuentran prófugos los tres directivos de la fábrica de baterías. El juicio está programado para finalizar en marzo.²⁵

Los juicios y demandas para los propietarios o representantes de la empresa continuaron dando noticia. El caso se cerrará mientras que las partes demandadas lleguen a un acuerdo.

17. Conclusión sobre el método de casos

El método de casos es importante para aplicarlo en diferentes ámbitos de estudio, se destina para generar opinión, para tocar asuntos del mundo empresarial, jurídico, agronómico, económico, entre otros.

Al final de la lectura de un caso se tiene más claridad sobre el problema o crisis. Los alumnos aprenden a discutir, a opinar, a tener un panorama diferente sobre la funcionalidad de una empresa. Tanto el profesor, los alumnos y la empresa investigada forman un trinomio. Los alumnos buscan datos, tanto cualitativos como cuantitativos, se observa, se busca información que ayudará a resolver problemas.

El método de casos es sin duda un método creado por la Universidad de Harvard que ha buscado ser la diferencia en el aspecto educativo, los alumnos logran identificar las crisis, redactan casos y los resuelven.

Se evidenció que al redactar cronológicamente un caso empresarial, al tomar datos estadísticos, aplicar métodos de recolección de datos cualitativos, cuantitativos, descriptivos, entre otros, se logra en el salón de clases analizar un determinado caso.

Es sin duda alguna un método que ha hecho exitosos a muchos alumnos, en la Universidad de Harvard, los alumnos quienes son de todas partes del mundo, logran con las sinergias encontradas aplicados en el mundo actual. Ellos no llegaron al salón de clases a leer casos. Se sintieron parte de la empresa y deseaban ser los presidentes de las corporaciones. Eso es uno de los objetivos de esta metodología.

El leer y redactar los casos y empaparse de ellos, logrará un aprendizaje que luego se aplicará a la práctica en las empresas. Es divertido y enriquecedor aprender sobre este tipo de enseñanza.

El aprendizaje aprendido del tutor Carlos Díaz del Pinal será diseminado en las aulas de la Universidad Francisco Gavidia y en donde sea oportuna la aplicación del método de casos.

Notas y Referencias

- ¹ Del Pinal, Carlos Díaz, **Diplomado en educación con el método de casos**, Universidad Francisco Gavidia. 2012.
- ² http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/casos/historia.htm
- ³ <http://www.incae.edu/es/acerca-de-incae/nuestra-diferencia.php>
- ⁴ <http://www.iese.edu/es/IESE/AboutIESE/OnceinAlifetime/TheCasemethod/TheCasemethod.asp> 09 de junio 2012
- ⁵ Picardo, Joao Oscar, **Diccionario Enciclopédico de Ciencias de La Educación**, 2004 <http://es.scribd.com/doc/10941127/Diccionario-Pedagogico> p 255
- ⁶ <http://hbsp.harvard.edu/discipline/marketing>
- ⁷ El Método del Caso, Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid, 2008.
- ⁸ <http://www.recursosees.es/uj.es/fichas/fm3.pdf>
- ⁹ http://www.udem.edu.co/NR/rdonlyres/27315742-012E-4AF5-B912-1866067980E4/5246/El_Metodo_de_Casos2.pdf
- ¹⁰ http://www.unibe.edu.do/acerca_unibe/innovacion/boletin_enero-abril.pdf
- ¹¹ <http://www.recursosees.es/uj.es/fichas/fm3.pdf>
- ¹² http://www.udem.edu.co/NR/rdonlyres/27315742-012E-4AF5-B912-1866067980E4/5246/El_Metodo_de_Casos2.pdf
- ¹³ Heinsen, Margarita Método de Estudio de Casos, Boletín UNIBE Informa, enero marzo 2009
- ¹⁴ Del Pinal, Carlos Díaz, **Diplomado en educación con el método de casos**, Universidad Francisco Gavidia. 2012.
- ¹⁵ http://www.udem.edu.co/NR/rdonlyres/27315742-012E-4AF5-B912-1866067980E4/5246/El_Metodo_de_Casos2.pdf pagina 5, 6.
- ¹⁶ http://www.youtube.com/watch?v=JJ7aVrtTbgo&feature=results_main&playnext=1&list=PL91A5E4DAC28FC0CC
- ¹⁷ Harvard Business Publishing for Educators <http://hbsp.harvard.edu/> 18 de junio del 2012
- ¹⁸ Del Pinal, Carlos Díaz, **Diplomado en educación con el método de casos**, Universidad Francisco Gavidia. 2012. Agosto del 2012.
- ¹⁹ López Eguizábal, Fidel Arturo, **Casos prácticos de Relaciones Públicas en El Salvador, Caso Baterías de El Salvador**, Universidad Francisco Gavidia. Año 2012.
- ²⁰ Araujo, Miguel, Director del CRM –CAM. **Emergencia ambiental por contaminación de plomo**
- ²¹ <http://archive.laprensa.com.sv/20070415/enfoques/754750.asp> 15 de febrero del 2007.
- ²² <http://www.diariocolatino.com/es/20110518/opinion/92577/La-empresa-Bater%C3%ADas-Record-no-quiere-asumir-su-responsabilidad.htm>
- ²³ <http://www.contrapunto.com.sv/cartas-del-lector/alto-a-la-injusticia-caso-record>
- ²⁴ <http://elpais.com.sv/elsalvador/?p=1740> agosto 19 del 2010
- ²⁵ <http://www.laprensagrafica.com/el-salvador/judicial/241285-declaran-expertos-nacionales-en-caso-baterias-de-el-salvador.html> 05 de enero del 2012

Bibliografía

Araujo, Miguel, Director del CRM –CAM. **Emergencia ambiental por contaminación de plomo**, año 2010

Del Pinal, Carlos Díaz, **Diplomado en Educación con el Método de Casos**, Universidad Francisco Gavidía, 2012

Heinsen, Margarita, **Método de Estudio de Casos**, Boletín UNIBE Informa

El Método del Caso, Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid, 2008.

López Eguizábal, Fidel Arturo, **Casos prácticos de Relaciones Públicas en El Salvador, Caso Baterías de El Salvador**, Universidad Francisco Gavidía. Año 2012.

Picardo, Joao Oscar, **Diccionario Enciclopédico de Ciencias de La Educación, 2004** <http://es.scribd.com/doc/10941127/Diccionario-Pedagógico>

Páginas de Internet consultadas

http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/casos/historia.htm

<http://es.scribd.com/doc/10941127/Diccionario-Pedagógico> p 255

<http://www.incae.edu/es/acerca-de-incae/nuestra-diferencia.php>

<http://hbsp.harvard.edu/discipline/marketing>

<http://www.iese.edu/es/IESE/AboutIESE/OnceinaLifetime/TheCasemethod/TheCasemethod.asp>

<http://archive.laprensa.com.sv/20070415/enfoques/754750.asp>

<http://www.diariocolatino.com/es/20110518/opiniones/92577/La-empresa-Bater%C3%ADas-Record-no-quiere-asumir-su-responsabilidad.htm><http://www.contrapunto.com.sv/cartas-del-lector/alto-a-la-injusticia-caso-record>

http://www.unibe.edu.do/acerca_unibe/innovacion/boletin_enero-abril.pdf

<http://elpais.com.sv/elsalvador/?p=1740>

<http://www.recursosees.es/fichas/fm3.pdf>

http://www.youtube.com/watch?v=JJ7aVrtTbgo&feature=results_main&playnext=1&list=PL91A5E4DAC28FC0CC

<http://www.laprensagrafica.com/el-salvador/judicial/241285-declaran-expertos-nacionales-en-caso-baterias-de-el-salvador.html>

Harvard Business Publishing for Educators
<http://hbsp.harvard.edu/>