

Management: aprendizaje y enseñanza
Valoración y uso de la metodología de casos en tres facultades
de Administración de Medellín

Lucas Cañas Jaramillo
lucascaja@yahoo.es
Yésica Lozano Noriega
yesica.lozano@gmail.com

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Administración (MBA)

Asesor temático y metodológico
Ph. D. Francisco López Gallego

Universidad EAFIT
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Administración (MBA)
Medellín
2018

Agradecimientos

Los autores de este trabajo de grado agradecen al Ph. D. Francisco López Gallego, docente de la Maestría en Administración de la Universidad EAFIT, por haber sido nuestro guía en el desarrollo de esta investigación y por sus comentarios y aportes pertinentes.

Contenido

Introducción	7
1. Objetivos	9
1.1 Objetivo general	9
1.2 Objetivos específicos	9
2. Planteamiento del problema	10
2.1 Definición del problema	10
2.2 Justificación	10
2.3 Pregunta de investigación	11
3. Marco teórico	12
3.1 Historia de la metodología de casos	12
3.2 Qué es la metodología de casos	14
3.3 La metodología de casos en la enseñanza	18
3.3.1 Por qué se utilizan los casos	21
3.4 Autores que están en contra de la metodología de casos	21
3.5 Ventajas y desventajas de la metodología de casos	24
3.6 Tipos de metodología de casos	26
3.7 Fases del estudio de caso en la enseñanza	28
4. Aspectos metodológicos de la investigación	29
4.1 Metodología	29
5. Contexto del proyecto	30
5.1 La Escuela de Administración de la Universidad EAFIT	30
5.2 La Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana	31
5.3 La Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín	33
6. Presentación y análisis de los resultados	35
6.1 Análisis y conclusiones	37
6.1.1 Categoría 1: adiestramiento, manipulación, limitación	37
6.1.2 Categoría 2: realidad local	38
6.1.3 Categoría 3: finalidad de la metodología de casos	39
7. Recomendaciones	43
8. Referencias	44
9. Docentes entrevistados	48
10. Anexos	49
Anexo A. Formato propuesto para la recopilación de información	49
Anexo B. Matriz para el análisis de datos	50

Índice de tablas

Tabla 1. El método de casos en números de la Harvard Business School	13
Tabla 2. Habilidades que desarrolla el método de casos	20
Tabla 3. Ventajas y desventajas de la metodología de casos en la enseñanza	25
Tabla 4. Estrategias de comportamiento de la institución en la aplicación del método de casos frente a sus consecuencias	25
Tabla 5. Cronología de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana	31
Tabla 6. Oferta académica de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín	33
Tabla 7. Docentes entrevistados de las facultades de Administración de la Universidad EAFIT	35
Tabla 8. Docentes entrevistados de la Facultad de Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín	36
Tabla 9. Docentes entrevistados de la Facultad de Administración de la Universidad de Medellín.....	36
Tabla 10. Valoración de la metodología de casos por categorías de cada docente entrevistado	41

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Fases del estudio de casos en la enseñanza	28
---	----

Resumen

Mediante un estudio exploratorio en tres facultades privadas de Administración de la ciudad de Medellín, se indagó sobre la posible utilización de la metodología de casos como estrategia pedagógica en los procesos de enseñanza/aprendizaje, para conocer la valoración que los profesores hacen de sus beneficios, su valor agregado, sus falencias y las críticas que generan debate alrededor del tema. Entre los meses de diciembre de 2017 y marzo de 2018 fueron entrevistados profesores de las tres facultades privadas mejor ranqueadas en la última década, y se encontraron valoraciones diversas según las facultades estudiadas. En el análisis de resultados se clasificaron tres categorías: limitaciones o adiestramientos, contextos y realidades, y finalidad de la metodología de casos. Los testimonios permiten vislumbrar, a su vez, la necesidad de crear un observatorio de producción y análisis en el contexto colombiano de la metodología de casos, los avances, los aciertos, las dificultades y también los fracasos.

Palabras claves: metodología de casos, management,¹ organización, facultades de Administración.

Abstract

Through an exploratory study in three private administration faculties in the city of Medellin, it was investigated the possibility of using the methodology of cases as a pedagogical strategy in teaching / learning processes, in order to know the teachers' assessment of its benefits, its added value, its flaws and the critics that generate debate around the topic. Between December 2017 and March 2018 the professors of the three private faculties best ranked in the last decade were interviewed, and it was found various assessments according to each studied faculty. In the analysis of results, three categories were classified: limitations or training, contexts and realities, and purpose of the methodology of cases. Testimonies allow to glimpse, at the same time, the need to create an observatory of production and analysis in the Colombian context of the methodology of cases, the advances, the successes, the difficulties and also the failures.

Keywords: Case methodology, management, organization, schools of management.

¹ En este trabajo de grado, el término inglés “management” (administración) será usado sin cursivas.

Introducción

La metodología de casos es una herramienta que ha sido abordada por diferentes autores, cada uno con posturas divergentes que permiten contrastar el alcance y su aplicación no solo en la investigación, sino también en el aprendizaje y la enseñanza, pero que, a su vez, establece una aproximación a la realidad y a la toma de decisiones en el mundo de las organizaciones.

Una de las principales limitaciones de la metodología de casos es la mirada relativa del contexto real, donde es apresurado señalar en determinadas situaciones que esta herramienta aproxima al estudiante a una solución definitiva e inequívoca del objeto de estudio, ya que, por lo general, está condicionada a la subjetividad y/o a la falta de información. Considerar la metodología de casos como la única herramienta en la solución de problemas en el proceso de enseñanza o en la toma de decisiones de una organización es subestimar otras herramientas metodológicas que de manera integral pueden acercar a una comprensión mucho más compleja de la realidad.

Una de las principales dificultades de la metodología de casos es la sobrevaloración que se ha tenido sobre su uso y aplicación en las distintas facultades de Administración, especialmente en la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard, donde hay una creciente tendencia a imponerla como la única herramienta capaz de solucionar todos los problemas en los procesos de investigación y de pretender que es la única manera correcta de construir diagnóstico para la toma de decisiones; esta posición, finalmente, genera una respuesta obstinada de otras corrientes académicas que piensan que la metodología de casos es una entre muchos instrumentos, y que su utilización deliberada produce un adiestramiento que aleja al estudiante y al tomador de decisiones en la organización de otras herramientas que, entendidas de manera integral, son importantes para la solución de problemas.

Se hizo un recorrido conceptual comparado de las distintas miradas y corrientes que plantean el uso y la valoración de la metodología de casos, los conceptos a favor y en contra de esta herramienta, su historia, los tipos de metodología y sus fases en la enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones.

Para conocer la valoración y el uso de la metodología de casos como estrategia pedagógica, se realizó un estudio exploratorio de modalidad cualitativa a través de quince entrevistas a profundidad con docentes de las facultades de Administración de tres universidades privadas de la ciudad de Medellín, entre diciembre de 2017 y febrero de 2018, para comprender el uso, su alcance y de qué manera está valorada dicha metodología tanto en las facultades como en las organizaciones. La pregunta fundamental fue esta: ¿Cuál es la valoración y el uso de la metodología de casos en el aprendizaje y la enseñanza del management por parte de los profesores de tres facultades de Administración de la ciudad de Medellín?

Esta investigación permitió conocer a profundidad el uso y la valoración que se tiene de la metodología de casos en las tres facultades mencionadas, y de qué manera las distintas posturas influyen en la formación de los estudiantes y en el modo como se entiende esta metodología. Es evidente, además, como resultado de esta investigación, que en Colombia existe una visión contrapuesta que riñe con la visión tradicional de la Universidad de Harvard.

Para el análisis de resultados de esta investigación se clasificaron tres categorías: limitaciones o adiestramientos, contextos y realidades, y finalidad de la metodología de casos. Este análisis permite vislumbrar, a su vez, la necesidad de crear un observatorio de producción y de análisis de la metodología de casos en el contexto colombiano, los avances, los aciertos, las dificultades y también los fracasos de las organizaciones, que permitan construir una línea base de formación e información al estudiante y sirvan de herramienta pedagógica para las facultades de Administración y el área del management.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Conocer la valoración y el uso de la metodología de casos como estrategia pedagógica, mediante un estudio exploratorio en tres facultades de Administración de la ciudad de Medellín.

1.2 Objetivos específicos

Indagar sobre la evolución y el alcance histórico de la metodología de casos y sus principales aportes a las facultades de Administración en el mundo.

Estudiar los diferentes conceptos de la metodología de casos y sus tipos.

Explorar la valoración que se tiene de la metodología de casos por parte de los profesores en tres facultades de Administración en la ciudad de Medellín.

2. Planteamiento del problema

2.1 Definición del problema

La Administración como un área de conocimiento, esto es, como un sistema gnoseológico, contiene gran variedad de temas y problemas, entre los cuales se cuentan su enseñanza y su aprendizaje; la Administración contiene una serie de modelos y metodologías que no solo son una práctica, sino un conjunto de conocimientos teóricos que constituyen un sistema y un área del conocimiento.

El aprendizaje y la enseñanza del management teniendo en cuenta la herramienta del estudio de caso han sido utilizados algunas veces de forma desmesurada en ciertos escenarios académicos; por ello se busca reconocer qué tan importante es utilizar esta herramienta y saber su aporte a las facultades de enseñanza y al aprendizaje del management.

2.2 Justificación

La Maestría en Administración de la Universidad EAFIT está orientada a mostrar escenarios en los que el tomador de decisiones debe actuar de manera óptima y eficiente en la solución de los problemas y dificultades que se presentan en una organización; por ello es de vital importancia conocer las características de un líder, los estudios que se han realizado al respecto y cómo la metodología de casos contribuye a la formación o a la reafirmación de las cualidades de un líder en el proceso de formación e investigación.

La metodología de casos, como objeto de estudio, permite nutrir el debate alrededor de la pertinencia –o la falta de ella– de este instrumento, y de qué manera no solo en el aula de clase, sino en el mundo de las organizaciones, permite construir parámetros que tengan en cuenta el contexto, la situación social, el orden económico y cuáles son los efectos en la formación del liderazgo organizacional y en la construcción de prácticas empresariales.

La metodología de casos es una herramienta que durante años ha suscitado debate, por ser esta una estrategia que en los círculos académicos distintos a la Harvard Business School plantea muchos interrogantes, porque, para muchos autores o estudiosos del tema, no da cuenta de la realidad, ya que son casos contruidos en contextos sociales y económicos diferentes.

El objetivo fundamental del estudio de la metodología de casos es entender de qué manera, a través de esta herramienta, el aprendizaje y la enseñanza pueden trascender la realidad de las organizaciones, formar al tomador de decisiones y darle elementos teóricos y prácticos que le permitan una mayor comprensión de los problemas en la administración y le brinden una mirada estratégica de las organizaciones.

2.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la valoración y el uso de la metodología de casos en el aprendizaje y la enseñanza del management por parte de los profesores de tres facultades de Administración de la ciudad de Medellín?

3. Marco teórico

La metodología de casos, vista como una herramienta de aprendizaje en la enseñanza de las facultades de Administración y en las organizaciones, es de gran importancia en la forma como se transmiten conocimientos mediante la problematización de situaciones que contribuyen a buscar soluciones óptimas para diversos casos presentes en las organizaciones.

3.1 Historia de la metodología de casos

Es evidente que Aristóteles no podía prever las opiniones modernas sobre la metodología de casos, pero los resultados de sus estudios pueden aplicarse a él, porque lo que sí es claro es que tuvo una gran visión al estudiar los distintos fenómenos de la realidad para construir una serie de principios y herramientas que hoy son útiles en el campo de la investigación. La manera como el conocimiento evolucionó permite hacer referencia a factores que son determinantes en la construcción de realidades y que pueden expresarse de la siguiente manera:

- El método de casos estudia situaciones particulares no solo por su propio interés, sino, especialmente, por descubrir propiedades sobre otras situaciones similares. Por lo tanto, puede estar relacionado con el análisis aristotélico del razonamiento y, claramente, tiene que ser discutido a la luz de los problemas de inducción (Kennedy, 1991)
- En la observación aristotélica se introduce el principio de transferencia por ley general, que establece que el razonamiento sobre una situación particular por medio de otra similar implica una proposición universal o una ley general. Esta visión básica es aceptada en la filosofía moderna de la ciencia y es muy útil para el análisis metodológico de los estudios de caso (Bonet y Casaburi, 1995).
- La ley general es descubierta y justificada por el principio de inducción, basado en la única observación dada por el caso; así, el estudio del método de casos está conformado por nuevas ideas que están relacionadas con el problema de la inducción.
- La mayoría de los ejemplos dados por Aristóteles pertenecen a la retórica deliberativa y se usan en discusiones públicas en las cuales se están considerando importantes decisiones políticas; en la actualidad, las escuelas de Administración se ocupan de la estrategia y la utilizan para capacitar a los estudiantes en la toma de decisiones.

Para la Escuela de Negocios de Harvard fue difícil implementar la metodología de casos, pues no existían registros de toma de decisiones empresariales; por el contrario, en la Escuela de Leyes y en la de Medicina de la misma universidad se tenían registros de tribunales y

registros clínicos de hospitales, respectivamente. “El método de casos se atribuye a Christopher Columbus Langdell, profesor de Derecho en la Universidad de Harvard; en la aplicación didáctica en 1870 de esta metodología, Langdell sustituyó la lectura de libros de texto por la lectura de casos” (Pérez Escoda y Aneas Álvarez, s. f.).

Sin embargo, el uso del método de casos en la Harvard Business School apareció oficialmente en 1908. Su introductor original, Edwin F. Gay, primer decano de la escuela, tomó la idea de la Escuela de Leyes y la introdujo en los cursos de *Comercial Law*. En un largo período, que no concluyó hasta 1930, se inició una serie de experimentos que culminó con la introducción definitiva del método de enseñanza de la Administración empresarial (García Galindo, 1978).

Es importante destacar la manera progresiva como fue creciendo el interés académico por recolectar y producir información que permitiera que la discusión teórica trascendiera a otros estadios del conocimiento.

Carl Roland Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, inició en 1968 un programa de investigación y análisis del arte y del oficio de la enseñanza con discusión de casos, y entre 1973 y 1990 desarrolló e impartió seminarios con el método de casos y fue uno de los autores esenciales, junto con David A. Garvin, en adentrarse en el conocimiento de la esencia del método de casos (Pérez Escoda y Aneas Álvarez, s. f.).

Desde esa fecha se producen unos 350 casos anualmente, que proporcionan una amplia recopilación para, prácticamente, todas las facetas de los negocios. Así, el método de casos se ha utilizado y desarrollado continuamente y ha proporcionado el elemento central de la enseñanza en la Harvard Business School y ha tenido gran influencia en las escuelas de Administración y Negocios del mundo (Toller, 2005).

La Tabla 1 muestra el método de casos en números de la Harvard Business School.

Tabla 1. El método de casos en números de la Harvard Business School

Promedio del número de casos producidos por año.	350
Tiempo promedio de escritura de un caso.	1-4 meses
Número aproximado de casos estudiados por los estudiantes del MBA durante sus dos años de estudio.	500
Número aproximado de casos vendidos por año.	6 000 000

Fuente: Cortés (2017).

A partir de estas experiencias, el método de casos ha sido ampliamente utilizado en diversas disciplinas como el Derecho, la Medicina, la Psicología, las escuelas de negocios, las ciencias políticas y las ciencias sociales. Igualmente, se utiliza en la capacitación del área de recursos humanos de las organizaciones, y se ha iniciado su aplicación tanto en áreas técnicas como en la enseñanza de segundas lenguas o en ciencias “duras” (Labrador, 2000).

En 1984, la metodología de elaboración de casos comenzó a normalizarse con la creación de the World Associations for Case Method Research and Application (WACRA),

que está contribuyendo, además y en gran medida, a la mejora, uso e intercambio de casos entre académicos (Fuentes-García, Muñoz Fernández, Sánchez Cañizares y Núñez-Tabales, 2015).

3.2 Qué es la metodología de casos

Desde una mirada cronológica, es posible comprender cómo la metodología de casos fue ganando espacio en su uso y valoración atendiendo a patrones que fueron moldeando la enseñanza, en busca de garantizar que el saber práctico tuviera una mayor relevancia.

Desde hace varias décadas se viene trabajando con el método de casos en la enseñanza de la administración y otras disciplinas, como el Derecho. A través de un diálogo organizado sobre una situación real, el método utiliza la experiencia para la transmisión del conocimiento (Yacuzzi, 2005).

Crespo (2000) sostiene que la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica.

Las primeras investigaciones permitieron una mediana aproximación a este método para definir, diagnosticar y evaluar. Esto, a su vez, ha permitido

[Que] el estudio de caso fuese considerado apropiado solo para las investigaciones exploratorias. Sin embargo, algunos de los mejores y más famosos estudios de caso han sido tanto descriptivos como explicativos. En este contexto, ha identificado otros usos de este método en la descripción, la contrastación y la generación de teoría (Chetty, 1996).

Teniendo en cuenta las distintas posturas, es importante distinguir entre las expresiones “el método de casos” y “el estudio de caso”. La distinción dependerá principalmente del propósito con el que se utilicen ambos conceptos. El estudio de caso (*case study*), también denominado frecuentemente “análisis de casos”, se centra en el objeto de estudio (el caso), mientras que el método de casos (*the case method*) utiliza el caso como objeto de enseñanza. Así, el estudio de caso está más directamente vinculado a la metodología de investigación, mientras que el método de casos acostumbra a utilizar los casos como estrategia didáctica. (Pérez Escoda y Aneas Álvarez, s. f.).

En el análisis conceptual de los distintos elementos es importante reconocer los factores que definen la metodología de casos. A partir de una construcción teórica del caso, pueden desprenderse las definiciones que se anotan a continuación.

Un caso es la descripción de una situación real que comúnmente involucra una decisión, un reto, una oportunidad, un problema o una cuestión central que afronta una persona (o personas) en una organización. Un caso le permite al lector ubicarse figurativamente en la

posición de un tomador de decisiones [...]. Teniendo en consideración ciertos objetivos de enseñanza muy específicos, el investigador recoge la información relativa a la decisión que deberá tomar la persona central del caso. Obviamente, no todo lo que se observa o se escucha puede incluirse en un caso; por ello, el investigador debe ser muy selectivo” (Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders, 2005: 2-3).

Para la Harvard Business School, el método de casos es “Un recuento detallado de la vida real de los negocios, describiendo un dilema como el ‘protagonista’: una persona real con un trabajo real, que confronta un problema real” (Cortés, 2017).

La misma escuela también presenta otra definición.

The case method is a profound educational innovation that presents the greatest challenges confronting leading companies, nonprofits, and government organizations –complete with the constraints and incomplete information found in real business issues– and places the student in the role of the decision maker. There are no simple solutions; yet, through the dynamic process of exchanging perspectives, countering and defending points, and building on each other's ideas, students become adept at analyzing issues, exercising judgment, and making difficult decisions –the hallmarks of skillful leadership (Harvard Business School, 2018).

Para Contardo y Wensley (2004), “El método de casos, como artefacto organizacional y herramienta metodológica, proporciona una base para comprender estas dinámicas institucionales generales como un límite a la capacidad de cambio”.

Para Yin (1994),

[Un caso es] una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes y donde múltiples fuentes de evidencias son usadas y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, 1994).

Para Sholz y Tietje,

Un caso puede ser un departamento universitario, una compañía ferroviaria o incluso un niño. Es único, uno entre otros, y siempre relacionado a algo general. Los casos son unidades empíricas, constructos teóricos y objetivos de evolución, porque intereses prácticos y científicos están atados a ellos (Cortés, 2017, citando a Sholz y Tietje,).

Para Dooley (2002),

La investigación del estudio de caso es un método que permite obtener una comprensión de un tema complejo y puede agregar fuerza a lo que ya se conoce mediante investigaciones

previas. El estudio del caso enfatiza el análisis contextual detallado de un número limitado de eventos o condiciones y sus relaciones (Dooley, 2002).

Luis Smith, uno de los primeros etnógrafos educativos, define el caso como un “sistema acotado”, con lo que insiste en su condición de objeto más que de proceso. “El caso es un sistema integrado; no es necesario que las partes funcionen bien; los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema” (Stake, 2010, citando a Smith).

De las definiciones anteriores se puede inferir que el diagnóstico es una parte fundamental de la metodología de casos, porque es de manera previa como se construyen los elementos conceptuales que permiten la definición del problema y su posible solución dependiendo de cada situación. Al respecto, Stake (2010: 20) comenta lo siguiente:

El cometido real del estudio de caso es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se destaca la unidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último (Stake, 2010: 20).

Para Lawrence (1953), la vida real juega un papel central en el análisis y el examen minucioso que debe hacerse de las distintas situaciones a través del método de casos, donde es muy importante el juego de roles de los distintos actores.

Un buen caso es el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de realidad, a fin de que los alumnos y el profesor lo examinen minuciosamente. Un buen caso mantiene centrada la discusión en alguno de los hechos obstinados con los que uno debe enfrentarse en ciertas situaciones de la vida real. [Un buen caso] es el ancla de la especulación académica; es el registro de situaciones complejas que deben ser literalmente desmontadas y vueltas a armar para la expresión de las actitudes y los modos de pensar que se exponen en el aula (Lawrence, 1953).

Para otros autores, la formación y la pedagogía tienen un papel relevante en la construcción del método de casos. López Yáñez (1992) lo define así:

El estudio de caso ha sido una herramienta valiosa tanto en la investigación didáctica como en la formación de profesores y de otros profesionales de diferentes disciplinas. El campo de la organización escolar aparece como especialmente indicado para su aplicación, por el carácter dinámico y sujeto a circunstancias muy cambiantes y muy relacionadas con el contexto de que se trate, lo cual hace difícil la generalización y la prescripción de leyes para determinar la conducta de los sujetos. En las organizaciones, la forma adecuada de hacer las cosas dependerá en cada momento de un conjunto de circunstancias que se escapan de la forma habitual y de hacer teoría en las ciencias positivas, es decir, construyendo leyes y principios en el laboratorio para verificarlos luego en la práctica (López Yáñez, 1992).

La toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones y estrategias dirigidas a entender los distintos contextos de la organización y de la realidad son factores determinantes que permiten el desarrollo de competencias eficientes en la solución de problemas, donde la metodología de casos permite una comprensión de la realidad. Al respecto, Mauffette-Leenders, Ersskine y Leenders (2005: 6) comentan lo siguiente:

Un caso le permite al lector ubicarse figurativamente en la posición de un tomador de decisiones. El método de casos es particularmente propicio para confrontar situaciones nuevas y complejas. En particular, en el ámbito de los negocios, los administradores necesitan adaptarse a circunstancias que cambian con frecuencia. Los casos obligan a que uno piense por sí mismo y genere su propio aprendizaje. De hecho, los casos lo ponen a uno en contacto con el proceso mismo de aprender a aprender. Aunque cada caso sea diferente, el proceso de cómo aprender a aprender es general (Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders, 2005: 6).

Para Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010),

El estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Ello conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. El estudio de caso es, por lo tanto, una metodología de investigación cualitativa que tiene como principales debilidades sus limitaciones en la confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010).

Existe una clara distinción de la utilización de la metodología de casos en la investigación y en la enseñanza, que plantea variables con diversos enfoques y que permite una comprensión particular de cada mirada. Una de las razones de la utilidad del estudio de caso es la investigación, tal como lo consideran los siguientes autores.

Según Martínez Carazo (2006),

El estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, el crecimiento y el desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado, razón por la cual el método del estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia, incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales (Martínez Carazo, 2006).

Según Chetty (1996),

El estudio de caso ha sido esencial para la investigación en las ciencias sociales y la Administración. Ha sido utilizado en investigaciones que involucran cuestiones

empresariales y de organización, educación, desarrollo infantil y política juvenil, estudios familiares, asuntos internacionales, evaluación, desarrollo tecnológico e investigación sobre problemas sociales (Chetty, 1996).

Así, Chetty indica que el método del estudio de caso es una metodología rigurosa, útil para: a) investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren; b) estudiar un tema determinado; c) emprender el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas; d) facilitar el estudio de los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable; y e) explorar cada fenómeno en forma más profunda y con conocimiento más amplio.

Para Eisenhardt (1989), un estudio de caso es una “estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, que podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa, con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Existen diversas miradas referentes a la metodología de casos. Para Yin (2003), “Uno de los principales prejuicios asociados a los estudios de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente”.

Sin embargo, los estudios de caso no representan una muestra de una población o de un universo concreto, por lo que no pueden ser generalizables; es decir, cada caso es único y específico, y está conformado diversas variables que lo hacen inimitable.

Para Castro Monge (2010),

[El propósito del método de casos es comprender] la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de este, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica, incluso a partir de un caso único, en cuanto que se logra una comprensión los procesos, de la estructura y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o de relaciones de causa y efecto (Castro Monge, 2010).

3.3 La metodología de casos en la enseñanza

Sin lugar a dudas, la formación y la enseñanza son elementos fundamentales en la construcción de realidades que permiten discernir las condiciones necesarias para la toma de decisiones. Es en la enseñanza donde se dan las herramientas que permiten enfoques, miradas y las posibles soluciones que pueden darse en la práctica profesional; de allí la importancia del caso como método de enseñanza y como principio de realidad. “El caso es tanto un método de enseñanza como educativo: enseñanza por la adquisición de conceptos y conocimientos técnicos; y educativo, porque forma ciertas `cualidades intelectuales y

morales e indispensables para la "buena práctica administrativa" (Aktouf, 2000: 17). Es así como la metodología de casos contribuye a los conocimientos y a las experiencias de los participantes: estudiantes y docentes.

Teniendo en cuenta los distintos enfoques para la enseñanza en la metodología de casos, es importante clasificarlos según la visión de diferentes autores.

Para McNair (1954: 5-6),

Una de las mayores fortalezas del enfoque de casos es que [...] al estudiante se le sitúa en la posición del hombre de negocios que debe actuar, y antes de actuar debe sopesar la influencia de una serie de diferentes consideraciones en la tipificación de su problema tanto en el corto como en el largo plazo. Pero, de todas maneras y, en cualquier caso, debe tomar una decisión e implementarla (McNair, 1954: 5-6).

Y Yin (2014: 15) agrega: "The essence of case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result". Así, el estudio de caso es muy aplicado a las escuelas de Administración y Negocios tanto en los posgrados como en el pregrado, por su orientación hacia a toma de decisiones.

Según De Bruyne (1957: 8-9):

Puesto que es propio de la naturaleza misma de la Administración que el objetivo primero de su enseñanza es la adquisición de un máximo de eficiencia en el arte de resolver problemas, parecería ser la mejor materia prima de un curso aquella constituida por problemas, no por hechos y principios [...]. La preparación para la Administración se aprende, sobre todo, con la práctica, anticipada o real (De Bruyne, 1957: 8-9).

Jolly dedica tres capítulos de su libro *L'education du chef d'entreprise* (Aktouf, 2000, citando a Jolly, 1933) al método de enseñanza en Administración, y antes de dedicarse a una verdadera "defensa e ilustración" del método de casos, pasa revista a diversas posibilidades de una enseñanza práctica:

En primer lugar señala con sorpresa el hecho que la universidad, o más precisamente la escuela de comercio, no logre cimentar una colaboración verdadera y durable con la empresa (lo que hoy también ocurre); en segundo lugar habla de la "práctica de campo" y de la sistematización de "informes de estadías" en el medio industrial, y admite los problemas que estas prácticas plantean para la definición de la acción común empresa-universidad (Aktouf, 2000, citando a Jolly, 1933).

Adicionalmente, Jolly (Aktouf, 2000, citando a Jolly 1933) culmina con una frase muy dicente sobre la metodología de casos:

[Jolly] considera el método clínico como “irrealista” en la enseñanza de la Administración, pero [considera] que existe un sustituto perfecto: el caso, que no es “juego” ni “obras ficticias o imaginarias”, sino “asuntos reales y vivos tomados de las empresas”. El caso deberá ser el compromiso ideal entre la teoría, la práctica, la jurisprudencia, el dinamismo y la evolución (Aktouf, 2000, citando a Jolly, 1933).

Según Labrador (2008),

El método de casos permite a los estudiantes mejorar de manera significativa sus habilidades de gestión de la información y ampliar sus competencias, ya que esta metodología pone en juego las capacidades de razonamiento lógico y organización, la búsqueda de información, las capacidades analíticas y la evaluación de datos, la toma de decisiones, la elaboración de conclusiones útiles, y la capacidad de comunicación, observación, escucha, diagnóstico y participación (Labrador, 2008).

Boucharlat (1961: 23) expone su definición del caso y sus derivados así: “El enunciado de un problema de negocios acaecido realmente a unos dirigentes. A esto se agregan los hechos que lo rodean, las opiniones y los prejuicios sobre los cuales la decisión de los dirigentes debería apoyarse”.

La Tabla 2 muestra las habilidades que se adquieren con el método de casos según Mauffette-Leenders, Ersskine y Leenders (2005: 6-7).

Tabla 2. Habilidades que desarrolla el método de casos

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
Analíticas	El método de casos permite construir modelos cualitativos y cuantitativos para analizar cada situación. Se aprende a definir problemas, organizar datos y aclarar situaciones.
Para la toma de decisiones	El método de casos genera fortalezas a partir del análisis de situaciones, y permite evaluar posibilidades de acción, tomar decisiones, concebir diferentes alternativas, seleccionar criterios de decisión, y formular planes congruentes de acción y ejecución.
De puesta en práctica	Los casos brindan la oportunidad de poner en práctica las herramientas técnicas y teóricas aprendidas.
De comunicación oral	El método de casos brinda no solo una amplia oportunidad de escuchar a los compañeros, sino también para expresar las propias ideas, construir argumentos y convencer a los demás de la validez de los puntos de vista sostenidos. En el intercambio de ideas y argumentos se aprende a pensar por sí mismo, a tomar en cuenta opiniones de los demás y a defender las propias posturas.
De administración del tiempo	Bajo la intensa presión que supone prepararse para analizar el caso y la necesidad de cumplir con otras múltiples responsabilidades, se aprende administrar el tiempo.
Interpersonales o sociales	El método de casos, a través de la discusión en grupos pequeños y la discusión en clase, ayuda a aprender cómo tratar a los compañeros. De forma similar, en la vida profesional, contribuye a la solución de conflictos y al arte de llegar a un arreglo en comités, equipos de trabajo, equipos de proyectos o consejos de administración.
Para estimular la creatividad	No hay dos situaciones de negocios idénticas; el método de casos promueve la búsqueda de soluciones enfocadas a las circunstancias únicas de cada caso. Este

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
	método invita a utilizar la imaginación en la solución de problemas, ya que cada caso, por lo general, tiene múltiples soluciones.
De comunicación escrita	Se aprende a escribir de forma efectiva a través de elaboración de informes de casos y de exámenes basados en casos.

Fuente: elaboración de los autores a partir de Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders (2005: 6-7).

3.3.1 Por qué se utilizan los casos

- Los casos permiten que uno aprenda practicando y enseñando a otros. Lo que bien se aprende permanece profundamente almacenado en el interior. La oportunidad de estar identificando, analizando y resolviendo repetidamente una amplia variedad de problemas en diversos contextos va preparando al estudiante para ser un verdadero profesional.
- El punto central del uso de casos está en que permite asumir los papeles y las responsabilidades de personas específicas dentro de organizaciones específicas.
- Los casos brindan la oportunidad de practicar el arte y la ciencia de la Administración en un ámbito de laboratorio, con poco riesgo corporativo o personal. En esencia, los casos son para los estudiantes de Administración lo que los cadáveres son para los estudiantes de Medicina: la oportunidad de practicar en una situación real de manera inofensiva.
- Los casos son una excelente herramienta para comprobar el buen entendimiento de la teoría, para relacionar la teoría con la práctica y para desarrollar la capacidad conceptual.
- Los casos proporcionan información acerca de la manera en que se plantea y organiza el trabajo en diversos contextos, la manera en que operan los sistemas administrativos y la manera en que compiten las organizaciones.
- El administrador difícilmente tiene acceso a toda la información que es pertinente para la toma de decisiones. De manera similar, los casos rara vez contienen toda la información que se necesita. Así, los casos obligan a tomar decisiones con la información disponible.
- El método de casos está basado en el debate. Los casos son un excelente vehículo para el crecimiento de la confianza en sí mismo, de la habilidad de pensar de manera independiente y de trabajar de forma colaborativa (Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders, 2005).

3.4 Autores que están en contra de la metodología de casos

Si bien la metodología de casos goza de una creciente tendencia favorable que valora su uso y aplicación en la investigación y en la enseñanza para la toma de decisiones, considerando su alcance y el nivel de utilidad en la práctica empresarial tiene a su vez serios detractores que la ven con claras limitaciones, porque plantean que está definida por un criterio selectivo y reduccionista de la realidad, que además se sustrae de otros elementos sustanciales en la investigación y en la enseñanza para la toma de decisiones.

Para Boucharlat (1961: 39), “En el método de casos se favorecen en alto grado dos tipos de inconvenientes: deficiencias en la formación intelectual de los estudiantes y deficiencias en su formación psicológica”.

Para Sfez (Aktouf, 2000: 73, citando a Sfez, 1976),

Los administradores “racionalizan” mucho más de lo que reflexionan o deciden, debido a que el medio occidental industrial y las escuelas de donde salen están inmersos, desde Descartes, en un determinismo racionalista lineal reforzado por prejuicios y “verdades primeras”. La Business School [de Harvard] es uno de los templos mejor estructurados en este racionalismo. El método de casos es esencialmente un ejercicio de racionalización sistemática, en la medida en que busca integrar una serie de datos heteróclitos en un discurso unificador y deliberante selectivo. Y este tipo de razonamiento no solo es impuesto, sino que pretende por añadidura erigirse en “hábito” (Aktouf, 2000: 73, citando a Sfez, 1976).

Para Rosnay (1975), “El conocimiento no es una copia figurativa de la realidad. Constituye un proceso operativo que desemboca en la transformación de lo real en acción o en pensamiento”.

De lo anterior, Aktouf (2000: 73) concluye lo siguiente:

El método de casos es una “copia figurativa de la realidad”: con el caso se “juega” a “observar” una realidad “figurada” en un segundo grado y se “juega el juego de las personas que deciden” implicadas en esta seudorrealidad. Es, además, un juego cerrado, en el que la curva retroactiva es alimentada desde el interior mismo de lo que constituye el juego: “la solución” dada por el grupo o el profesor (Aktouf, 2000: 73).

Robert W. Merry, en el prólogo del libro *To study administration by cases*, de Andrew R. Towl, afirma lo siguiente: “Los ataques más usuales al método de casos lo asemejan a un ciego guiando a otro ciego o al ignorante razonando con lo desconocido; para los menos virulentos, el método de casos ha sido superado por el juego de negocios y la ciencia de la dirección empresarial” (García Galindo, 1978, citando a Merry).

Chris Argyris (1980), que fue profesor de la Universidad de Harvard y autor destacado en temas de Administración, critica enfáticamente la metodología de casos.

El método de casos enfatiza, sin proponérselo, fuerzas individuales y organizacionales contra el aprendizaje de bucle doble. Si esto es así, existe entonces una contradicción o paradoja, ya que un método de instrucción diseñado para realzar el aprendizaje individual y, a través de este, el aprendizaje organizacional en bucle doble, finalmente los inhibe a ambos (Argyris, 1980).

De lo anterior, y en términos de Argyris, Aktouf (2000: 74) infiere lo siguiente: “El método de casos no es en el fondo sino una práctica del *statu quo* que invita a renovar eternamente lo ‘ya visto’, sin preocuparse ni por una teorización válida, ni por la unidad conceptual, ni por el desarrollo del espíritu crítico”.

Para Muñoz Grisales (2011),

La metodología de casos, ampliamente utilizada en la enseñanza administrativa, genera más bien, a su juicio, una dinámica de la reproducción del *statu quo*, pues anima al estudiante a imitar las decisiones y a asimilar los esquemas de pensamiento de los dirigentes implicados en el caso. Esta dinámica se inscribe, además, en una lógica de espíritu de cuerpo de una elite que busca perpetuarse y controlar el ingreso de los nuevos admitidos. Esto hace referencia a un liderazgo heredado y al hecho de que los estudiantes de las escuelas de negocios son, en su gran mayoría, adinerados e hijos de propietarios y ejecutivos de empresas (Muñoz Grisales, 2011).

Y agrega lo siguiente (Muñoz Grisales, 2011):

El método de casos es un mecanismo de reproducción de conductas válidas previamente y no un método de aprendizaje verdaderamente dispuesto para el cambio. Además de buscar la asimilación de esquemas mentales preexistentes, induce a la adopción de automatismos en la solución de problemas totalmente desprovistos de toda sensibilidad a las especificidades de las situaciones y sus contextos, y pone al estudiante ante la obligación de tomar decisiones que afectarán seres humanos, sin la menor formación sobre su naturaleza y condición”. (Muñoz Grisales, 2011).

Según Freidrich (1981),

El método de casos de casos lleva al estudiante a pensar como un alto ejecutivo: “Si Harvard es el templo del método de casos...”. El método del estudio de caso es solamente una “maquinación” que aparenta realidad; es como un juego electrónico de *hockey* que nunca podrá producir verdaderos jugadores de *hockey* (Freidrich, 1981).

Para Herzberg (citado por Aktouf, 2000: 77), el caso no tiene en cuenta las múltiples variables del entorno y las realidades de la organización.

El caso contribuye fundamentalmente a poner en cabeza del administrador la imagen de un hombre “semejante a la termita”: se representa la empresa o cualquier tipo de organización como un termitero volcado sobre sí mismo (cuando no encerrado en sí mismo), colmado de especialidades, tareas, sub-tareas y “funciones” que, a semejanza del insecto, están guiadas por una mecánica general que trasciende a los actores y hace de ellos un ejército de servidores, defensores especializados, y consagrados... la palabra “colmen”, a propósito de la empresa” (Herzberg, citado por Aktouf, 2000: 77).

Y para Campbell y Stanley (1996),

Estos estudios contienen tal ausencia de control, que casi carecen de valor científico [...]. Cualquier traza de conocimiento absoluto o de conocimiento intrínseco sobre objetos singulares aislados es ilusoria para el análisis [...]. En nuestros días parece poco ético permitir, como tesis o disertaciones académicas, estudios de caso de esta naturaleza (es decir, que implican un solo grupo observado en un solo momento del tiempo (Campbell y Stanley, 1966).

El siguiente es, según Flyvbjerg (2004), un resumen de los malentendidos alrededor de la metodología de casos:

- El conocimiento general, teórico (independiente del contexto), es más valioso que el conocimiento concreto, práctico (dependiente del contexto).
- No se puede generalizar sobre la base de un caso individual; por consiguiente, el estudio de caso no puede contribuir al desarrollo científico.
- El estudio de caso es más útil para generar hipótesis, esto es, en la primera fase del proceso completo de la investigación, mientras que otros métodos son más adecuados para la comprobación de hipótesis y la construcción de teoría.
- El estudio de caso contiene un sesgo hacia la verificación, es decir, una tendencia a confirmar las nociones preconcebidas del investigador.
- En el estudio de caso suele ser difícil resumir y desarrollar proposiciones y teorías generales sobre la base de estudios de caso específicos (Flyvbjerg, 2004).

Finalmente, para López de Mesa Samudio (2017),

Una generación completa de directivos, funcionarios y políticos profundamente obnubilados por el modelo estadounidense de educación (ese mismo que hoy se reconoce en una profunda crisis), y tomando como paradigma el ejemplo de la Universidad de Los Andes (la más “norteamericana” de las universidades colombianas), se ha encargado de desdibujar el propósito y el fin de la educación para transformarlos en una aberración que día a día aísla más y más a la academia de la realidad. ¿Podremos escuchar de ellos nuevas reflexiones, menos ceñidas a los guiones miopes del Ministerio de Educación y de Colciencias, y más críticas con el actual modelo? (López de Mesa Samudio, 2017).

3.5 Ventajas y desventajas de la metodología de casos

Es pertinente en este momento establecer las ventajas de la metodología de casos en cada una de las situaciones donde se hacen relevantes su aplicación y valoración según el tipo de competencias que desarrolla no solo en el aula de clase, sino en el campo de acción. A su

vez, es necesario fijar las desventajas teniendo en consideración el hecho de que esta metodología, en muchos casos, limita la realidad.

La Tabla 3 muestra las ventajas y desventajas de la metodología de casos en la enseñanza.

Tabla 3. Ventajas y desventajas de la metodología de casos en la enseñanza

CUALIDADES	LIMITACIONES
Prepara al estudiante para hacer frente a las situaciones con las cuales es confrontado el hombre de negocios en la vida diaria.	El desarrollo de las habilidades es muy lento.
Es realista, toma lo que es y plantea preguntas específicas y concretas.	El caso presupone un estudiante listo para “afrentar” responsabilidades y dotado de una madurez que no siempre tiene.
El estudiante ocupa el lugar del administrador y no el de alguien que lo estudia desde el exterior.	El “espíritu de decisión” y el “paso a la acción” obligan a actuar aun cuando no se justifique.
Posee el atractivo de la historia verdadera, humanamente vivida.	A menudo, el estudiante es llevado a realizar análisis extravagantes, pues solo importa que contribuya a dar una “solución”.
Permite “aprender actuando”, lo que es ideal para desarrollar habilidades.	El caso simplifica abusivamente las situaciones de la empresa.
Acostumbra al estudiante a tomar decisiones.	El caso no puede sintetizar el conjunto del proceso administrativo.
Favorece y refuerza el hábito de trabajar en grupo.	El método de casos comporta el mito de la infalibilidad.
Obliga al estudiante a pensar de manera analítica, factual y constructiva.	El caso no es un método favorable para formar un administrador capaz de pensamiento y análisis “sintético -general”, dado el énfasis que pone en lo “específico-particular”.

Fuente: elaboración de los autores a partir de Aktouf (2000: 72).

Así, partiendo de sus ventajas y desventajas, se hace necesaria una revisión de manera descriptiva de cuáles son las estrategias de comportamiento en las instituciones y sus fuentes de aplicación del método de casos, y cuáles podrían ser las posibles consecuencias o efectos que permitan construir una línea base para el profesor, el estudiante y para el que será en el futuro el tomador de decisiones.

La Tabla 4 muestra las estrategias de comportamiento de la institución en la aplicación del método de casos frente a sus consecuencias.

Tabla 4. Estrategias de comportamiento de la institución en la aplicación del método de casos frente a sus consecuencias

ESTRATEGIAS DE COMPORTAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EN LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CASOS	POSIBLES CONSECUENCIAS
<p>1 Tener los temas introductorios que el profesor cree que son importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar respuestas de los estudiantes. • Reinterpretar las respuestas de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los problemas que son importantes para los estudiantes puede ser ignorados.

<p>2 Establecer una controversia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir a los estudiantes con diferentes opiniones a resolver sus diferencias. • Malinterpretar las posiciones de los estudiantes para polarizar. • Realizar votaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los estudiantes a seleccionar o distorsionar información para ser conscientes con su posición. • Maximizar el esfuerzo de los estudiantes a un control unilateral y/o producir soluciones.
<p>3 Revelar principios y conceptos al final de las sesiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura al final. • Asegurarse de que los principios no se produzcan durante la sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la dependencia los miembros de la institución durante sesión de clase.
<p>4 Mantener el control de las interacciones y los temas discutidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cortan algunas líneas de discusión. • Seleccionar a los participantes. • Inyectar comentarios que focalicen la discusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas discusiones de interés de temas de los estudiantes, pero que no lo son para los profesores de la facultad.
<p>5 Induce a los estudiantes a generar soluciones incorrectas si alguien ha logrado la “mejor solución” antes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preguntando alternativas. • Trayendo temas para la discusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desanima el buen trabajo. • Crea confusión entre los estudiantes. • Decece la probabilidad de que los estudiantes trabajen por soluciones.

Fuente: Cortés (2017).

3.6 Tipos de metodología de casos

Para Galeano M. (2004), la metodología del estudio de caso hace parte de las modalidades, estrategias y técnicas de investigación cualitativa.

[En la] perspectiva cualitativa, el conocimiento es un producto social y su proceso de producción colectivo está atravesado e influido por los valores, precepciones y significados de los sujetos que lo construyen. Por tanto, la inmersión intersubjetiva en la realidad que se quiere conocer es la condición a través de la cual se logra comprender su lógica interna y su racionalidad. La investigación cualitativa rescata la importancia de la subjetividad, la asume, y es ella la garante y el vehículo a través del cual logra el conocimiento de la realidad humana (Galeano M, 2004).

Según su utilización, la metodología de casos puede ser:

- Caso de investigación: el estudio científico de la empresa por medio del método de casos exige el desarrollo de la capacidad para descubrir los datos que componen una situación determinada. Se requiere una cierta disciplina intelectual (García Galindo, 1978) que permita discernir los factores, el contexto, los actores y la situación actual de la organización. El caso de investigación concluye con un documento que describe una situación empresarial específica.

- Caso escrito: el método de casos es un medio de enseñanza, no un fin en sí mismo. “La situación que el caso describe no se reduce a simples palabras; pero estas forman el puente con el mundo académico” (Yin, 2014). El caso escrito, también denominado “caso referenciado”, consiste en un documento que reconstruye una experiencia empresarial, analizado y solucionado en el aula de clases; lo anterior hace referencia al método de casos para la enseñanza.

La definición de Yin (2014) es consistente con diversos tipos de casos existentes en la literatura de la organización. Según Bonache (1998), estos tipos de casos son los siguientes:

- Descriptivos: que analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios: cuyo objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos: que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Exploratorios: que pretenden revelar las causas o los porqués de un determinado fenómeno organizativo (Bonache, 1998).

Según Stake (2010), existen dos estudios de caso:

- Intrínseco: la construcción de criterios o patrones que permiten estudiar una situación o un objeto en particular.
- Instrumental: la manera como cada estudio de caso es un instrumento para llegar a la comprensión concreta de lo que se está estudiando y/o de lo que se quiere indagar a partir de los elementos que son dados (Stake, 2010).

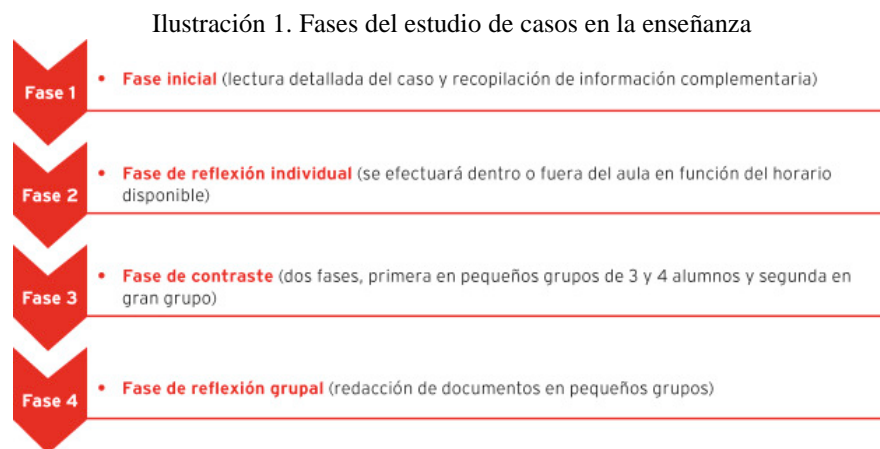
Y según Yin (2014), existen cuatro tipos de estudios de caso:

- *Single-case study*: un solo texto se usa para describir y analizar el caso. Puede complementarse con tablas, gráficos, imágenes y mapas. Dependiendo de la profundidad del estudio de caso, los casos de estudio únicos a veces pueden ampliarse a lo largo de un libro, lo que parece limitar sus opciones de publicación.
- *Multiple-case study*: los casos múltiples consisten en casos individuales, generalmente presentados en capítulos o secciones por separado. Además de estos casos individuales, su informe completo puede contener un capítulo adicional o unas secciones que cubren el análisis de casos cruzados y sus resultados.
- Opción para un estudio de caso individual o múltiple: la composición de cada caso sigue una serie de preguntas y respuestas basadas en las preguntas y respuestas de la base de datos del caso de estudio.

- Opción para un estudio de caso múltiple solamente: se aplica solo a estudios de casos múltiples. En esta situación no puede haber capítulos o secciones separados dedicados a los casos individuales; más bien, todo el informe puede consistir en el análisis de casos cruzados, ya sea puramente descriptivo o que cubra también temas explicativos (Yin, 2014).

3.7 Fases del estudio de caso en la enseñanza

La Ilustración 1 muestra las fases del estudio de casos en la enseñanza.



Fuente: Fuentes-García, Muñoz Fernández, Sánchez Cañizares y Núñez-Tabales (2015).

Las dos primeras fases abarcan una lectura previa, los soportes teóricos y los datos estadísticos del tema. En la tercera, la Fase de contraste, se conforman pequeños grupos –de tres o cuatro integrantes–, con el fin de intercambiar impresiones acerca de la información recabada y las reflexiones efectuadas hasta el momento, seguida de una puesta en común, en gran grupo, de las conclusiones obtenidas. Finalmente, en la Fase de reflexión grupal se formulan los conceptos teóricos derivados del estudio del caso.

4. Aspectos metodológicos de la investigación

4.1 Metodología

Con el fin de indagar la valoración y el uso de la metodología de casos en el aprendizaje y la enseñanza, la metodología utilizada en esta investigación consiste en un estudio exploratorio de modalidad cualitativa, con el método de análisis documental, y de quince entrevistas estructuradas hechas a docentes de las facultades de Administración de tres universidades privadas de Medellín: la Universidad EAFIT,² la Universidad Pontificia Bolivariana³ y la Universidad de Medellín.⁴

Para ello se utilizaron técnicas de recopilación de información, análisis documental, entrevistas y elaboración de matrices de estructuración de información.

² Los ranquins internacionales de calidad educativa están convirtiéndose en un punto de referencia para la sociedad. En esta ocasión, el ranquin QS acaba de publicar su edición para 2018, en el que la Universidad EAFIT está en la posición séptima de las universidades colombianas y en la primera posición de las universidades privadas de Medellín (Revista Semana, 2017).

³ Primera y única universidad privada en Antioquia que figura en el ranquin Times Higher Education Pilot Latin America University Rankings, que tiene en cuenta aspectos como la docencia, la investigación, la proyección internacional, los ingresos de la industria y las citaciones (influencia de la investigación). La UPB también se ubica en el top 80 de Latinoamérica (The World University Rankings, 2016).

⁴ El ranquin U-Sapiens 2017-1 mide tres indicadores: revistas indexadas en Publindex, programas de posgrado aprobados por el Ministerio de Educación Nacional y grupos de investigación clasificados por Colciencias. La Universidad de Medellín también se clasifica entre las 20 mejores universidades de Colombia (Sapiens Research, 2017).

5. Contexto del proyecto

El ejercicio de la administración de empresas como profesión en Colombia apareció hacia los años de 1960. Con el propósito de mejorar la situación económica [del país], entre 1911 y 1912 los ingenieros de la Escuela Nacional de Minas de Medellín, que habían tenido contacto con asociaciones de ingenieros extranjeras en las cuales se difundían las enseñanzas del taylorismo y el fayolismo, empezaron a estudiar y a enseñar propuestas de la administración científica, concretamente sus estudios de tiempos y movimientos, al igual que un sistema de salarios, en una cátedra pionera que recibió la nominación de “Economía industrial” (López Gallego, 2015).

5.1 La Escuela de Administración de la Universidad EAFIT

En 1960 se estableció la Escuela de Administración y Finanzas (EAF) –hoy la Escuela de Administración Finanzas y Tecnologías, EAFIT– (López Gallego, 2015), que buscaba combinar un plan de estudios académicos con un programa de prácticas de ejercicio profesional en las empresas. El oficio como “administrador” fue independiente de la ingeniería y la economía.

Así fue el surgimiento de EAFIT, en un momento en el cual la práctica administrativa fundamentada en teoría formalizada se había constituido en un elemento característico del proceso de industrialización colombiano en el siglo XX.

La primera de las instituciones académicas orientadas a la formación de administradores que otorgó títulos de administrador apareció también en Medellín. A partir de mediados de 1958, un grupo de empresarios antioqueños congregados en la Asociación Nacional de Industriales (Andi), con el apoyo de funcionarios de cooperación economía del Gobierno de Estados Unidos, empezaron conversaciones con la idea de fundar en Medellín una entidad educativa dedicada por entero a la formación de profesionales en Administración (López Gallego, 2015).

Actualmente, la Escuela de Administración y Finanzas de la Universidad EAFIT se subdivide en dos áreas: la Escuela de Administración y la Escuela de Economía y Finanzas. Para efectos de esta investigación, solo se tomó la oferta de la primera, como se muestra a continuación.

- Pregrado: Administración de Negocios, Negocios Internacionales, Contaduría Pública, Mercadeo.
- Posgrado.
- Doctorado en Administración.
- Maestría: Master of International Business (MIB), Maestría en Administración (MBA), Maestría en Administración de Riesgos, Ciencias de la Administración,

Desarrollo Humano, Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, Gerencia de la Innovación y el Conocimiento, Gerencia de Proyecto y Maestría en Mercadeo

- Especializaciones: Administración de Riesgos y Seguros, Control Organizacional, Gerencia de Instituciones de la Salud, Gerencia de Negocios Internacionales, Gerencia del Desarrollo Humano, Gestión Tributaria Internacional, Mercadeo y Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF-NIC).

5.2 La Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana

La Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) es una institución de educación superior, de carácter privado y sin ánimo de lucro, fundada el 15 de septiembre de 1936 como Universidad Católica Bolivariana,⁵ declarada Pontificia en 1945, y constituida en persona jurídica de derecho eclesiástico y civil. Es reconocida por la Iglesia y autorizada por el Estado colombiano para la expedición de títulos académicos, acreditada en alta calidad mediante la resolución 3596 del 30 de junio de 2006 y reacreditada mediante la resolución 10246 del 22 de noviembre de 2010. Su carácter pontificio le está dado porque nació de la Iglesia católica y, en particular, de la arquidiócesis de Medellín (Universidad Pontificia Bolivariana, s. f.).

Su Escuela de Economía, Administración y Negocios, que supervisa las áreas conexas de gerencia, proyectos, mercadeo, finanzas, estrategia, talento humano, prospectiva, negocios, internacionalización y emprendimiento, es un espacio académico de investigación, docencia y divulgación del conocimiento concerniente a las problemáticas económicas y administrativas.

Los antecedentes históricos permiten observar varios momentos en los cuales se ha contado con el reconocimiento del Ministerio de Educación Nacional y del Icfes. Estos períodos se han caracterizado por responder clara y pertinentemente a las necesidades del contexto y han permitido desarrollar altos niveles de calidad en la formación en el área de las ciencias económico-administrativas (Universidad Pontificia Bolivariana, s. f.).

La Tabla 5 muestra la cronología de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Tabla 5. Cronología de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana

PERÍODO	HECHOS
1937-1972	La escuela se denominaba Sección de Economía y Comercio y otorgaba los títulos de Licenciado en Economía y Comercio (no válido por norma del ICFES) y Técnico en Administración (con aprobación oficial). En 1972, el ICFES autorizó el funcionamiento del

⁵ Resolución ejecutiva 48 del 22 de febrero de 1937 del Ministerio de Gobierno.

PERÍODO	HECHOS
	Instituto Técnico Universitario (ITU) y el otorgamiento del título de Técnico en Administración.
1973-1981	El Consejo Directivo de la Universidad solicita al ICFES la autorización para el cambio de denominación; es entonces cuando pasa a convertirse en el Instituto Técnico Superior. La Junta Directiva del Icfes recomienda al Ministerio de Educación Nacional la aprobación del programa de Técnicos en Administración y la autorización para expedir el diploma de Técnico en Administración, que fue refrendado por la resolución 6013 del 18 de junio de 1973 del Ministerio de Educación Nacional.
1985	El Icfes concede la licencia de funcionamiento al programa de formación universitaria por ciclos en Administración de Empresas con el primer ciclo tecnológico en Administración Financiera, refrendado por la resolución 2543 del 6 de octubre de 1983 del Ministerio de Educación Nacional. En 1985, el programa inicia la formación profesional por ciclos.
1991-1995	Se autoriza el cambio de currículo por ciclos al de currículo integrado y se renueva la aprobación del programa de Administración de Empresas, que autoriza a la universidad a otorgar el título de Administrador de Empresas. En 1995 se inicia el programa de Economía y se crea la Escuela de Ciencias Estratégicas, a la cual quedan adscritas la Facultad de Administración de Empresas y la Facultad de Economía.
1998	En este año se firma el convenio CALA con la Universidad de Münster (Alemania), que permite la doble titulación de los estudiantes de Administración. En octubre, el programa merece reconocimiento internacional, al ser aceptado en la Asamblea de decanos de las universidades miembros del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), celebrada en Santo Domingo (República Dominicana) el 11 de octubre.
2015	La escuela cambia de nombre a Escuela de Economía, Administración y Negocios, y continúa fortaleciéndose como el espacio académico desde el cual se abordan la investigación, la docencia y la divulgación del sector del conocimiento concerniente con las problemáticas gerenciales-económicas y sus áreas conexas como el mercadeo, las finanzas, la estrategia, la prospectiva y el emprendimiento.

Fuente: elaboración de los autores a partir de Universidad Pontificia Bolivariana (s. f.).

La Escuela de Economía, Administración y Negocios de la UPB cuenta con la siguiente oferta académica:

- Pregrado: Economía, y Administración y Negocios.
- Extensión académica en diplomaturas y cursos de corta duración en Consultoría Empresarial, Gerencia Financiera, Gestión Estratégica de Mercadeo, Gerencia de Proyectos, Estrategia Gerencial y Prospectiva y NIFF.
- Investigación aplicada, consultoría y asesoría, a través del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE).
- Postgrado:
 - Diez especializaciones que se dictan en Medellín, Montería, Palmira y Armenia: Estrategia Gerencial y Prospectiva, Finanzas, Gerencia, Gerencia de Marketing, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Sistemas y Tecnología, Gerencia del Talento Humano, Gerencia Financiera, Gerencia para Ingenieros y Gerencia Pública.
 - Dos maestrías: Administración y Mercados.

- Un doctorado en Gestión de la Tecnología y la Innovación, en convenio con la Escuela de Ingenierías de la UPB.

La Universidad Pontificia Bolivariana es miembro de Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), y uno de sus docentes, Juan Alejandro Cortés Ramírez, actual director de Administración de Empresas, es miembro de la junta ejecutiva de la Asociación mundial para la investigación y el uso del método del estudio de caso (WACRA), en la cual ha publicado artículos relacionados con la metodología de casos para empresas locales y nacionales. Estos artículos, sin embargo, no se encuentran en un repositorio accesible a la comunidad académica local (Cortés, 2017).

5.3 La Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín

La Universidad de Medellín nació el 1 de febrero de 1950 cuando un grupo de jóvenes intelectuales de Medellín, haciéndose voceros de importantes sectores de la comunidad antioqueña, se apersonó de la necesidad de construir un centro de estudios superiores en donde la enseñanza pudiera impartirse libremente y, del mismo modo, pudiera asumirse el aprendizaje (Universidad de Medellín, s. f. a).

La Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas nació mediante el acuerdo 14 de octubre de 1959 expedido por el Consejo Directivo de la universidad, e inició actividades el 1 de febrero de 1960 con 25 estudiantes. El objetivo original era formar de manera científica al servidor público, para brindarle conocimientos en el área administrativa y en la cultura y la política nacionales. Esta característica, que armoniza lo público y lo privado, se conserva como una de las fortalezas más importantes del programa (Universidad de Medellín, s. f. b).

La Tabla 6 muestra la oferta académica de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín.

Tabla 6. Oferta académica de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín

PREGRADO:	ESPECIALIZACIONES	MAESTRÍA	DOCTORADO
Administración de Empresas	Alta Gerencia	Administración MBA	Doctorado en Administración
Administración de Empresas Turísticas	Gestión del Talento Humano y la Productividad	Ciencias Administrativas	
Contaduría Pública	Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos y Privados	Contabilidad Internacional y de Gestión	
Mercadeo	Gerencia de la Calidad	Gobierno	
Negocios Internacionales	Mercadeo Gerencial	Mercadeo	

Economía	Revisoría Fiscal	Relaciones Internacionales
Administración de Agronegocios	Gerencia del Servicio	Tributación y Política Fiscal
	Políticas y Legislación Tributaria	Innovación
	Logística Empresarial	Gestión y Transformación de Ciudades Inteligentes y Sostenibles
	Gerencia de los Negocios Internacionales	
	Responsabilidad Social Empresarial	
	Gestión de Servicios Gastronómicos	
	Especialización en Normas Internacionales de Contabilidad y de Aseguramiento de Información Financiera	
	Responsabilidad Social y Sostenibilidad Virtual	
	Especialización en Mercadeo Gerencial (virtual)	
	Especialización en Gestión Pública	

Fuente: elaboración de los autores a partir de Universidad de Medellín (s. f. b).

La Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín cuenta con varios grupos de investigación: administración de empresas turísticas (GET); administración de empresas (CLÍO); mercadeo (Tetrix Marketing); contables y gestión pública; negocios y relaciones internacionales; ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento (CITIE); cultura y gestión organizacional (CyGO); y economía aplicada (GEA) (Universidad de Medellín, s. f. b).

6. Presentación y análisis de los resultados

Para el desarrollo de la investigación se tomó una muestra de quince docentes de tres facultades de Administración de Medellín.

La Tabla 7 muestra los perfiles de los docentes entrevistados de las facultades de Administración de la Universidad EAFIT.

Tabla 7. Docentes entrevistados de las facultades de Administración de la Universidad EAFIT

DOCENTE	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE
Gina María Giraldo	Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia. Maestría en Administración, Universidad EAFIT. Maestría en Ética y Democracia, Universidad de Valencia. Ph. D. en Ética y Democracia, Universidad de Valencia.	17
Beatriz Amparo Uribe de Correa	Maestría en Ciencias de la Administración. Especialización en Tendencias Contemporáneas de la Pedagogía, Universidad Pontificia Bolivariana. Pregrado en Psicología, Pontificia Universidad Javeriana. Ha sido jefa de carrera en Administración de Negocios, coordinadora del área de Organizaciones y jefa del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT. Docente de tiempo completo (hasta el 17 de diciembre de 2017) del Departamento de Organización y Gerencia.	20
Rodrigo Muñoz Grisales	Ph. D. en Filosofía, Universidad Pontificia Bolivariana. Maestría en Administración, Ecole des Hautes Études Commerciales. Especialización en Finanzas, Universidad EAFIT. Especialización en Filosofía del Humanismo, Universidad Pontificia Bolivariana. Pregrado en Administración de Negocios, Universidad EAFIT.	20
Diego René Gonzales Miranda	Ph. D. en Administración, Universidad EAFIT. Ph. D. en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. Maestría en Administración (MBA), Universidad EAFIT. Pregrado en Administración de Empresas, Universidad de Antioquia	13
David Alejandro Restrepo Díaz	Candidato al doctorado en Administración. Magíster en Estudios Humanísticos, Universidad EAFIT. Pregrado en Antropología Social, Universidad Nacional.	7

Fuente: elaboración de los autores.

La Tabla 8 muestra los perfiles de los docentes entrevistados de la Facultad de Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín.

Tabla 8. Docentes entrevistados de la Facultad de Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín

DOCENTE	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE
Juan Gonzalo Arboleda Arboleda	Decano de la Escuela de Economía, Administración y Negocios y director de la Facultad de Negocios Internacionales. Especialización en Negociación Internacional, Universidad Pontificia Bolivariana. Pregrado en Ingeniería Geológica, Universidad Nacional.	20
Claudia Patricia Vélez Zapata	Ph. D. en Administración, Universidad de San Pablo. Maestría en Administración, Universidad EAFIT. Pregrado, Escuela Colombiana de Mercadotecnia. Especialización en Alta Gerencia del Mercadeo.	26
Juan Alejandro Cortés Ramírez	Director del Departamento de Administración de Empresas. Ph. D. en Administración de Empresas, Universidad de San Pablo. Maestría en Administración de Empresas, Universidad de San Pablo. Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano, Universidad EAFIT. Pregrado en Administración de Negocios, Universidad EAFIT.	13
Lewis Charles Quintero Beltrán	Ph. D. en Filosofía, Universidad Pontificia Bolivariana. Ph. D. en Administración Gerencial, Universidad Benito Juárez. Maestría en Administración, Universidad de Viña del Mar. Especialización en Gerencia Integral, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Pregrado en Ingeniería de Productividad y Calidad, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.	12
Luis Alfredo Molina Guzmán	Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander. Economista, Universidad de Santo Tomás. Especialización en Ingeniería Financiera, Universidad Nacional. Magíster en Economía, Universidad EAFIT. Docente universitario en las áreas de Economía y Finanzas en las universidades EAFIT, UPB y EIA. Asesor financiero de Protección S. A, y gerente de la Productora de Alimentos CDUC.	14

Fuente: elaboración de los autores.

La Tabla 9 muestra los perfiles de los docentes entrevistados de la Facultad de Administración de la Universidad de Medellín.

Tabla 9. Docentes entrevistados de la Facultad de Administración de la Universidad de Medellín

DOCENTE	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE
Blanca Yenny Hernández Sánchez	Candidata al doctorado en Filosofía. Maestría en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano, Universidad EAFIT. Pregrado en Psicología, Universidad de San Buenaventura.	14
Edith Yaqueline Román Castaño	Pregrado en Historia, Universidad Nacional. Especialista en Gestión Humana, Universidad EAFIT.	25

DOCENTE	ESTUDIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE
	Ph. D. en Dirección de Empresas, Universidad San Pablo.	
Claudia Janeth Gómez David	Pregrado en Administración de Negocios, Universidad EAFIT. Especialización en Finanzas, Universidad EAFIT. Maestría en Administración (MBA), Universidad EAFIT. Candidata a la Maestría en Ciencias de la Administración.	10
José Alfredo Vásquez Paniagua	Pregrado en Ingeniería Civil, Universidad Nacional. Maestría en Economía, Universidad de Antioquia. Maestría en Evaluación de Impacto Ambiental, Colegio Oficial de Arquitectos Técnicos de Málaga. Ph. D. en Administración, Universidad EAFIT	18
Sabrina Alejandra Tabares Arroyave	Pregrado en Negocios Internacionales, Universidad de Medellín. Maestría en Estudios Políticos, Universidad Pontificia Bolivariana.	8

Fuente: elaboración de los autores.

6.1 Análisis y conclusiones

Una vez realizadas las entrevistas a los docentes de las universidades privadas de Medellín, y mediante la valoración que se realizó de la metodología de casos, para la facilidad de su análisis se dividieron en tres grandes categorías que permiten su comprensión práctica.

6.1.1 Categoría 1: adiestramiento, manipulación, limitación

La metodología de casos no garantiza que el estudiante resuelva problemas de manera eficiente en la realidad; evidentemente, da unas luces que se contrastan con la teoría y pueden ayudar en la toma de decisiones, pero no garantiza que sea exitosa. Todo esto dependerá del momento y de las múltiples variables exógenas, es decir, que cada caso es único y específico, y cada realidad empresarial es inimitable.

La metodología del estudio de caso es importante en la pedagogía y la enseñanza, porque el estudiante construye el caso y no recurre al caso referenciado tipo Harvard, puesto que se conecta con la realidad y puede contrastar empíricamente la teoría.

Aktouf (2000) explica que la metodología del estudio de caso es, básicamente, un adiestramiento de cómo se deben tomar las decisiones, y que hay cierto moldeamiento de la mentalidad del estudiante para que siga unos patrones de decisión que se han tomado en el pasado.

Resulta, sin embargo, que en el caso específicamente local es muy difícil: muchos casos son norteamericanos o de otros países, las condiciones no son las mismas ni tampoco lo son las variables que se toman en cuenta para tomar una decisión, y las compañías están en distintos mercados, en distintas etapas de desarrollo; así entonces, una decisión en una multinacional norteamericana no es la misma que en una empresa colombiana (Lozano Noriega y Cañas Jaramillo, entrevista a Rodrigo Muñoz Grisales, 2018).

A partir de la postura crítica de Muñoz Grisales, se puede inferir que, más allá de estar a favor o en contra de la metodología de casos, su reflexión está encaminada a señalar que hay variables distintas en las que influyen los contextos, el entorno y las condiciones sociales y económicas que determinan la realidad.

6.1.2 Categoría 2: realidad local

Esta categoría está dividida en tres subcategorías: realidad y contexto, aplicación en el pregrado y el posgrado, y disciplina o áreas de aplicación en el mundo de las organizaciones y en los procesos de formación.

Realidad y contexto

Los docentes entrevistados afirman que la metodología de casos es una herramienta pedagógica que sirve para poner al estudiante en contexto, y es una forma de ver la realidad sin que sea la realidad completa, pero que contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones.

El caso en el aprendizaje nos sirve para aprender cómo la teoría o cómo la realidad organizacional opera, y cómo la puedo traer al salón de clases para que el estudiante se haga una idea de una realidad en la que ellos aún no habitan. La desventaja en la mayoría de los casos es que solo se dedican a documentar experiencias positivas (casos de éxito); es rara la vez que se permite documentar un estudio de caso que presenta experiencias negativas (problemas, dificultades, tropiezos) (Lozano Noriega y Cañas Jaramillo, entrevista a Blanca Yenny Hernández Sánchez, 2018).

Sin embargo, la realidad organizacional en la mayoría de las circunstancias vive situaciones que son ajenas al aula de clase.

Los estudios de caso utilizados para fines del aprendizaje y la enseñanza deberán ser del contexto del país de origen, región o localidad, y no casos referenciados de otros países. Estudios de caso que se adapten a la realidad, que tengan en cuenta factores sociales, económicos, políticos y culturales para su desarrollo. “El método de casos no se puede utilizar de la misma manera y bajo la misma filosofía en América Latina y en Estados Unidos” (Acosta Tobón, 1978).

Como lo afirma Muñoz Grisales, los casos dejan “conocer realidades”; él es partidario de una educación administrativa menos abstracta y alejada de la realidad, y plantea que mientras más se acerque al estudiante a realidades concretas y se den debates y discusiones sobre ello, será mucho mejor. Una de sus principales contribuciones a esta investigación es que no hay que rechazar totalmente el caso: hay que ponerlo al servicio de una visión más abierta, no tan teledirigida, que no domestique al estudiante para que haga lo que el profesor en su ortodoxia quiere que haga, es decir, que se necesita una mirada mucho más compleja y abierta de la realidad donde se participe de manera crítica en la construcción de herramientas

para la toma de decisiones (Lozano Noriega y Cañas Jaramillo, entrevista a Rodrigo Muñoz Grisales, 2018).

Para Diego René Gonzales Miranda (Lozano Noriega y Cañas Jaramillo, entrevistadores, 2018) es importante destacar que se deben construir estudios de caso que puedan aportar en la comprensión, el entendimiento y la observación de distintos marcos teóricos para aplicarlos y tomar decisiones, y que en la academia se debe construir no solo los casos típicos de Harvard, sino casos de fracasos donde el aprendizaje es mucho mayor. “No hay nada más enriquecedor que aprender de organizaciones que se han equivocado, porque se aprende más” (2018).

Posgrado y pregrado

Los docentes coinciden en que la metodología de casos se utiliza más en los cursos de posgrado que en los de pregrado. Por su experiencia laboral y empresarial, los estudiantes de posgrado tienen una mirada más amplia del entorno, que les permite tener un relacionamiento con las estructuras de poder y de autoridad, y con situaciones y problemáticas que contribuyen a tener cierta experticia en la toma de decisiones de una organización. Sin embargo, algunos de los docentes coinciden en que es importante que los estudiantes de pregrado asistan a las organizaciones, sin importar su tamaño, ya que las prácticas empresariales contribuyen en su aprendizaje, porque el aprendizaje más significativo está en aprender haciendo o desarrollando una actividad.

De manera complementaria, y en aras de contribuir a la discusión académica sobre el tema, García Galindo (1978) plantea que para entender el método de casos es necesario, al menos, completar un ciclo de experiencia: en el terreno, en la redacción del caso, en su uso en el curso, y en la reflexión sobre la brecha que existe entre las propias ideas abstractas y la situación concreta.

Disciplinas o áreas

El 50 % de los docentes entrevistados afirma que la metodología de casos se aplica con más efectividad en las áreas de las ciencias exactas: finanzas y contabilidad, entre otras. Y el otro 50 % argumenta que el método de casos es útil en todas las áreas.

Finalmente, la metodología de casos se utiliza para dar cuenta de la situación de una empresa y organización, y esta debe ser vista de forma integral y no por áreas o dependencias. “La metodología de casos permite realizar un diagnóstico dentro de las realidades de las organizaciones, cómo se encuentra la organización en un período y qué le sirve de punto de referencia para la toma de decisiones” (Lozano Noriega y Cañas Jaramillo, entrevista a David Alejandro Restrepo Díaz, 2018).

6.1.3 Categoría 3: finalidad de la metodología de casos

El rol fundamental del método de casos en clase es proponer, sobre todo y ante todo, un debate o una reflexión. Un caso no busca una solución, sino una mirada de la organización o

de una situación en específico, con el fin de tomar una decisión. Las áreas de la Administración son orientadas a la praxis, y se necesita la fundamentación teórica, puesto que sin teoría no hay una correcta praxis; no obstante, la Administración y su impacto se viven en el día a día de la organización: “Cualquier metodología que lleve al estudiante al día a día de la organización puede de alguna manera generar un aprendizaje muy significativo” (Lozano Noriega y Cañas Jaramillo, entrevista a Claudia Janeth Gómez David, 2018).

De esta manera, la realidad se nutre cuando hay serios criterios de diagnóstico y evaluación que le permiten al estudiante conocer el contexto y cada una de las situaciones específicas que le dan forma a una decisión.

[Así, se hace relevante entender que la metodología de casos se desarrolla cuando] hay multiplicidad de alternativas que se deben evaluar, porque los contextos de las empresas son diversos, las características internas de la organización también lo son, y es la razón por la cual muchos teóricos de la Administración critican las labores de consultoría, porque lo que hacen es promover el desarrollo de una herramienta igual para todas las organizaciones, lo cual es imposible, porque puede que una herramienta sea valiosa para una empresa en particular, en un momento y en un contexto específicos, pero a lo mejor pierde vigencia en otra empresa (Lozano Noriega y Cañas Jaramillo, entrevista a Gina María Giraldo Hernández, 2017).

Sin la estrategia, sin una revisión previa de los datos y sin información precisa que permita documentar el conocimiento, se hace muy complejo aproximarse a un nivel acertado de solución. Es así como la metodología de casos sirve para tomar decisiones, pero debe existir una estrategia para la toma de decisiones que dependerá del tipo de estudio cualitativo o cuantitativo para la toma de decisiones: una cosa es una investigación y otra cosa es cómo se vayan a realizar las acciones en la realidad.

Del análisis de la literatura se infiere que para algunos estudiantes la conclusión para la solución de un caso es que la información es inadecuada, y que, por lo tanto, no se puede llegar a una decisión, aunque al utilizar apuntes extras estos deberán dar cuenta de la realidad y del momento. Edwards (1986) aconseja evitar toda clase de prejuicios a partir de los resultados obtenidos posterior al caso.

Para concluir el punto sobre la finalidad de la metodología de casos en la enseñanza y el aprendizaje, se debe entender que un caso no busca una solución sino una mirada de la empresa, y que el rol fundamental del método de casos en clase es proponer, sobre todo y ante todo, un debate o una reflexión.

La Tabla 10 muestra la valoración de los docentes entrevistados en relación con el uso de la metodología de casos en las tres categorías analizadas.

Tabla 10. Valoración de la metodología de casos por categorías de cada docente entrevistado

Facultad de Administración	Docente	CATEGORÍAS		
		Adiestramiento, manipulación, limitación	Realidad local	Finalidad
Universidad EAFIT	Gina María Giraldo Hernández	X	✓	✓
	Beatriz Amparo Uribe de Correa	✓	X	X
	Rodrigo Muñoz Grisales	✓	✓	✓
	Diego René Gonzales Miranda	X	✓	✓
	David Alejandro Restrepo Díaz	X	✓	✓
Universidad Pontificia Bolivariana	Juan Gonzalo Arboleda Arboleda	X	✓	✓
	Claudia Patricia Vélez Zapata	X	✓	✓
	Juan Alejandro Cortés Ramírez	X	✓	✓
	Lewis Charles Quintero Beltrán	X	✓	✓
	Luis Alfredo Molina Guzmán	X	✓	✓
Universidad de Medellín	Blanca Yenny Hernández Sánchez	X	✓	✓
	Edith Yaqueline Román Castaño	X	✓	✓
	Claudia Janeth Gómez David	X	✓	✓
	José Alfredo Vásquez Paniagua	✓	X	X
	Sabrina Alejandra Tabares Arroyave	X	✓	✓

✓	Está de acuerdo con esta categoría.
X	No está de acuerdo con esta categoría.
✓	Está de acuerdo, pero tiene algunas reservas.
✓	Está de acuerdo con esta categoría y defiende esta postura enfáticamente.
X	No está de acuerdo con la categoría y lo defiende enfáticamente.

Fuente: elaboración de los autores.

Se puede apreciar que los docentes con estudios de doctorado prefieren utilizar la metodología de casos como herramienta investigativa y que no acostumbran usarla como estrategia de enseñanza y aprendizaje.

De la muestra tomada, dos docentes no utilizan metodología de casos en los cursos de pregrado y posgrado, toda vez que afirman que esta herramienta pedagógica tiene muchas limitaciones para el aprendizaje y la enseñanza, y prefieren usar otras herramientas que pueden reafirmar eficientemente la teoría y la toma de decisiones.

También se destacan fuertes diferencias en la categoría de Finalidad de la metodología de casos; para varios docentes, la finalidad del caso no es buscar una solución, sino hacer un llamado al análisis y la reflexión.

Se nota en las tres facultades una marcada tendencia hacia la utilización de la metodología de casos para el aprendizaje y la enseñanza, pero en casos que sean del contexto del país y de la región, con el fin de formar tomadores de decisiones con argumentos que se basen en problemáticas sociales, económicas y políticas de la empresa local. Por lo anterior,

se destaca la importancia que tiene la formación administrativa en la toma de decisiones y en el rumbo de las empresas del país, que dependerá de la formación de los administradores.

7. Recomendaciones

El análisis llevado a cabo en esta investigación permite vislumbrar la necesidad de crear un observatorio de producción y análisis de la metodología de casos en el contexto colombiano, en el que los avances, los aciertos, las dificultades y también los fracasos de las organizaciones permitan construir una línea base de formación e información al estudiante y sean una herramienta pedagógica para las facultades de Administración y el management.

Con esta investigación de la valoración y el uso de la metodología de casos en tres facultades de Administración de Medellín, se abren espacios para futuras investigaciones tomando como muestra universidades públicas basadas en la premisa de la metodología de casos como ideología. Además, se crea la posibilidad de indagar acerca de la metodología de casos como herramienta en la investigación.

Unos de los puntos comunes de los docentes entrevistados en las tres facultades de Administración es la limitación al utilizar la metodología de estudio de caso en el aprendizaje cuando el caso no está en el contexto en el que fue construido; este hecho evidencia la inexistencia de un banco de estudios de caso locales que permita comunicar entre las facultades de Administración estudios de casos de trabajos de grado y/o de resultados de investigaciones de posgrados y pregrado, con el fin hacer un repositorio de casos de estudios de empresas locales.

Para la utilización de la metodología de casos en el aprendizaje y la enseñanza se hace necesario que los estudiantes tanto de pregrado como de posgrado trabajen de manera activa en la construcción de la metodología de casos, y que cada estudiante construye su caso empresarial a través de la observación y las realidades mismas de la organización.

8. Referencias

- Acosta Tobón, A. (1978). El uso del caso en la docencia de administración. *Revista EAFIT Temas Administrativos*, 29, 15-19, enero-marzo.
- Aktouf, O. (2000). *Administración y Pedagogía*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Argyris, C. (1980). Some limitations of case method: Experience in a management development program. *The Academy of Management Review*, 5(2), 291-298. Doi 10.2307/2574390
- Bonache, J. (1998). El estudio de casos como una estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 3, 123-140. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195459>
- Bonet, E. y Casaburi, I. (1995). *The case method in the light of Aristotle, Hume and Popper's thought* [notas de clase]. Archivo personal de los autores.
- Boucharlat, D. (1961). *La méthode de cas, son application en France*. París: P.U.F.
- Bruyne, P., de (1957). *Introduction á la méthode des cas dans l'enseignement administratif*. Lovaina: Université Catholique de Louvain, Institut des Sciences Appliquées.
- Campbell, D. T. y Stanley, J. C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally. Disponible en <https://www.sfu.ca/~palys/Campbell&Stanley-1959-Exptl&QuasiExptlDesignsForResearch.pdf>
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54, julio-diciembre. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85, octubre. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/237937847_The_Case_Study_Method_for_Research_in_Small-and_Medium-Sized_Firms
- Contardo, I. y Wensley, R. (2004). The Harvard Business School story: Avoiding knowledge by being relevant. *Organization*, 11(2), 112-226. Doi <https://doi.org/10.1177/1350508404041614>
- Cortés, J. A. (2017). *La metodología de casos como herramienta de investigación y estudio* [texto de clase]. Curso Especialización en Responsabilidad Social, Universidad de Antioquia]. Archivo personal de los autores.
- Crespo, R. (2000). *The epistemological status of managerial knowledge and the case method* [en línea]. Latin America proceedings of the Second ISBEE World Congress: "The Ethical Challenges of Globalization". Disponible en

- http://www.academia.edu/809051/The_epistemological_status_of_managerial_knowledge_and_the_case_method
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354, agosto. Doi <https://doi.org/10.1177/1523422302043007>
- Edwards, H. (1986). Introducción al análisis y organización del estudio de casos. En H. Edwards, *Análisis de estrategia y políticas de empresas*, pp. 17-33. Valdivia: Central de Publicaciones de la Universidad Austral de Chile.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 620-627, octubre. Disponible en https://business.illinois.edu/josephm/BADM504_Fall%202016/Eisenhardt1989.pdf
- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106(4), 33-62, M. T. Casado (trad.). Disponible en http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_106_041167998142322.pdf
- Freidrich, O. (1981). Business school solutions may be part of the US problem. *Time Magazine*, 34, 4 de mayo.
- Fuentes-García, F. J., Muñoz Fernández, G. A., Sánchez Cañizares, S. M. y Núñez-Tabales, J. M. (2015). Análisis de elaboración e implementación del método del caso en el ámbito de la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 33-45, mayo-agosto. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007287215000037>
- Galeano M., M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García Galindo, M. (1978). El método de caso. *Revista EAFIT: Temas Administrativos*, 000(0029), 3-14, marzo.
- Harvard Business School (2018). *The HBS case method* [en línea], 20 de febrero. Sitio web <https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>. Disponible en <https://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-hbs-case-method.aspx>
- Jolly, P. (1933). *L'education du chef d'entreprise*. París: Tyrolles.
- Kennedy, G. A. (1991). *Aristotle on rhetoric: A theory of civic discourse*. Oxford: Oxford University Press.
- Labrador, M. J. (2000). Español para fines específicos: el método del caso. *Cuadernos Cervantes*, 28, 30-32.
- Lawrence, P. (1953). The case method of teaching human relations and administration. En *The preparation of case material*, K. Richmond Andrews (ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- López de Mesa Samudio, J. (2017). Publica y muere. *El Espectador*, 13 de diciembre. Disponible en <https://www.elespectador.com/opinion/publica-y-muere-columna-728220>

- López Gallego, F. (2015). El surgimiento de EAFIT en el contexto del desarrollo de la educación y la práctica administrativa en Colombia a propósito de la celebración de los 40 años. *Revista Universidad EAFIT*, 37(121), 9-18. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1013/914>
- López Yáñez, J. (1992). La metodología de estudio de casos en la enseñanza universitaria: una experiencia. *Revista de Enseñanza Universitaria*, 2-3, 71-83, junio. Disponible en <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/44269/La%20metodologia%20de%20estudios.....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193, julio. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Mauffette-Leenders, L., Erskine, J. y Leenders, M. (2005). *Aprende con casos*. Ontario: University of Western Ontario, Richard Ivey School of Business.
- McNair, M. P. (1954). *The case method at the Harvard Business School*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Muñoz Grisales, R. (2011). *Formar en administración: por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: Siglo del Hombre.
- Pérez Escoda, N. y Aneas Álvarez, A. (s. f.). La metodología del caso: un poco de historia. Capítulo 1 en *Metodología del caso en orientación*, N. Pérez-Escoda (coord.), pp. 8-13. Disponible en http://www.academia.edu/6510243/Metodolog%C3%ADa_del_caso_en_orientaci%C3%B3n
- Revista Semana (2017). Los Andes, la Nacional y la de Antioquia, las mejores universidades del país. *Revista Semana*, 17 de octubre. Disponible en <http://www.semana.com/educacion/articulo/ranking-de-universidades-qs-2018/544039>
- Rosnay, J. (1975). *Le macroscope*. París: Seuil.
- Sapiens Research (2017). *Ranking U-Sapiens 2017-2* [en línea]. Sitio web <https://www.srg.com.co/usapiens.php>. Disponible en <https://www.srg.com.co/usapiens.php>
- Sfez, L. (1976). *Critique de la decisión*. París: DNFSP.
- Stake, R. E. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- The World University Rankings (2016). *Latin America University Rankings 2016* [en línea]. Sitio web <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>. Disponible en https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

- Toller, F. M. (2006). Orígenes históricos de la educación jurídica con el método de caso. *E-mail Educativo*, 1(1), 1-19. Disponible en <https://revistas.unal.edu.co/index.php/email/article/view/1276/2156>
- Universidad de Medellín (s. f. a). *Historia* [en línea]. Sitio web <https://www.udem.edu.co/>. Disponible en <https://www.udem.edu.co/index.php/vida-udem/historia>
- Universidad de Medellín (s. f. b). *Administración de Empresas - Historia*. Sitio web <https://www.udem.edu.co/>. Disponible en <https://www.udem.edu.co/index.php/2012-10-12-13-47-21/administracion-de-empresas/informacion-general?showall=&start=1>
- Universidad Pontificia Bolivariana (s. f.). *Contexto Institucional*. Archivo personal de los autores.
- Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*, 16(3), 31-52. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600331>
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *CEMA Working Papers*, 296, s. p. Disponible en http://files.casilic.webnode.es/200000018-b251ab34be/estudios%20de%20caso_teoria.pdf
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2.^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications. Disponible en <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

9. Docentes entrevistados

Listado de los docentes entrevistados por Yésica Lozano Noriega y Lucas Cañas Jaramillo sobre la valoración y el uso de la metodología de caso en el aprendizaje y la enseñanza

Beatriz Amparo Uribe de Correa (26 de diciembre de 2017).
Blanca Yenny Hernández Sánchez (31 de enero de 2018).
Claudia Janeth Gómez David (5 de febrero de 2018).
Claudia Patricia Vélez Zapata (7 de febrero de 2018).
David Alejandro Restrepo Díaz (3 de febrero de 2018).
Diego René Gonzales Miranda (26 de enero de 2018).
Edith Yaqueline Román Castaño (31 de enero de 2018).
Gina María Giraldo Hernández (15 de diciembre de 2017).
José Alfredo Vásquez Paniagua (5 de febrero de 2018).
Juan Alejandro Cortés Ramírez (8 de febrero de 2018).
Juan Gonzalo Arboleda Arboleda (7 de febrero de 2018).
Lewis Charles Quintero Beltrán (8 de febrero de 2018).
Luis Alfredo Molina Guzmán (8 de febrero de 2018).
Rodrigo Muñoz Grisales (25 de enero de 2018).
Sabrina Alejandra Tabares Arroyave (31 de enero de 2018).

10. Anexos

Anexo A. Formato propuesto para la recopilación de información

NOMBRE DEL DOCENTE	
Docente:	
Estudios:	
Contacto:	
Años de experiencia docente:	
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	

1. ¿Utiliza la metodología de casos como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?
2. ¿Cuál piensa usted que es el papel de la metodología de casos en el estudio de la Administración?
3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de casos?
4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de casos?
5. ¿De qué manera la metodología de casos contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?
6. Según su experiencia, ¿existen áreas de la Administración donde el uso de la metodología de casos es más pertinente?, ¿en cuáles?
7. En el caso de la Administración, ¿cree usted que la metodología de casos es la mejor herramienta? ¿Existen otras?, ¿cuáles?
8. Comentario adicional o pregunta que desee realizar.

Anexo B. Matriz para el análisis de datos

- Objetivo de la investigación: Explorar la valoración que se tiene de la metodología de caso por parte de los profesores en tres facultades de administración en la ciudad de Medellín
- Categoría: Valoración del Docente.

Preguntas	Fragmentos textuales de teorías de autores que sirven para contrastar la información de las entrevistas	Interpretaciones del investigador	Conclusiones
Docente Universidad EAFIT: Gina María Giraldo Hernández			
Pregunta N° 1	Según Lawrence (1953): "Un buen caso es el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de realidad a fin de que los alumnos y el profesor lo examinen minuciosamente".	La metodología de casos le da la posibilidad al estudiante de situarse en un contexto real, así sea que el caso sea hipotético, porque le permite hacer una aplicación práctica de la teoría.	Valoración positiva con limitaciones
Pregunta N° 2	El caso es un movilizador de "certezas" tanto más peligrosas cuanto que son presentadas como eficaces al haber resuelto el problema presentado" (Aktouf, 2000)	Existen múltiples soluciones como estudiantes existan, existen diversas miradas.	Valoración positiva
Pregunta N° 4	Para autores como Mauffette, Ersskine & Leenders (2005): "Un caso le permite al lector ubicarse figurativamente en la posición de un tomador de decisiones"	Utiliza mucho la metodología de casos, porque desarrolla habilidades en la toma de decisiones.	Valoración positiva
Pregunta N° 5	Para autores como Mauffette, Ersskine & Leenders (2005): "Un caso le permite al lector ubicarse figurativamente en la posición de un tomador de decisiones"	Los estudios de caso utilizados para fines de aprendizaje y enseñanza deberán ser del contexto del país de origen, región o localidad, no deberán ser casos referenciados de	Valoración positiva con limitaciones.
	Para Yin (2003), "Uno de los principales prejuicios asociados a los estudios de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente".	La metodología de casos debe conjugar varios casos que la total de la materia quede reflejado en la realidad, pero la limitación es que no me puedo apoyar en un solo caso para mirar la totalidad de la tema, entonces, no se puede la organización como un todo a través de un solo caso.	
Docente Universidad EAFIT: Beatriz Amparo Uribe de Correa			
Pregunta N° 1	Aktouf infiere en términos de Argyris que: "El método de casos no es en el fondo sino una práctica del Statu-quo, que invita a renovar eternamente lo "ya visto", sin preocuparse ni por una teorización válida, ni por la unidad conceptual, ni por el	Los casos pueden forzar el pensamiento a que la realidad es igual al caso, en términos de lo que es el aprendizaje espere de un ejercicio que ya paso, que ya ocurrió en otro lado, con otras características, en otro contexto.	Valoración Negativa

	desarrollo del espíritu crítico” (Aktouf, 2000)		
Pregunta N° 2	Con el método de casos se favorecen en alto grado dos tipos de inconvenientes: deficiencias en la formación intelectual de los estudiantes, deficiencias en su formación psicológica.(Boucharlat, 1961)	Como enuncia Rodrigo Muñoz en sentido crítico la metodología de caso es adiestramiento. Realiza una crítica que pone en duda la aplicación de la metodología de caso en la enseñanza y el aprendizaje.	Valoración negativa
Pregunta N° 5	En el prólogo que Robert W. Merry escribió para el libro “ <i>To Study Administration by Cases</i> ” de Andrew R. Towl enuncia que: los ataques más usuales al método de caso lo asemejan a “un ciego guiando a otro ciego” o “al ignorante razonando con lo desconocido”; para los menos virulentos, “el método del caso ha sido superado por el juego de negocios y la ciencia de la dirección empresarial” (García Galindo, 1978)	Dice que aplica metodología de caso no garantiza que el estudiante adquiera conocimiento y este sea aplicado para la toma de decisiones.	Valoración Negativa
Pregunta N° 6	Para Chris Argyris quien fue profesor de la universidad de Harvard y autor destacado en temas de administración crítica enfáticamente la metodología de casos diciendo que “...El método de caso enfatiza, sin proponérselo, fuerzas individuales y organizacionales contra el aprendizaje de bucle doble.	La docente entrevistada definitivamente no utiliza la metodología de caso en el aula de clase porque como método no garantiza el aprendizaje.	Valoración negativa
Docente Universidad EAFIT: Rodrigo Muñoz Grisales			
Pregunta N° 1	“El método de casos no es en el fondo sino una práctica del Statu-quo, que invita a renovar eternamente lo “ya visto”, sin preocuparse ni por una teorización válida, ni por la unidad conceptual, ni por el desarrollo del espíritu crítico” (Aktouf, 2000)	Teniendo en cuenta la postura crítica de Rodrigo Muñoz, se puede inferir, que más allá de estar a favor o no de la metodología de casos, su reflexión está encaminada a señalar que hay variables distintas donde influyen los contextos, el entorno, las condiciones sociales y económicas que determinan la realidad.	Valoración Negativa
Pregunta N° 2	Muñoz agrega además que: “El método de caso es, un mecanismo de reproducción de conductas validas previamente y no un método de aprendizaje verdaderamente dispuesto para el cambio.	Para la administración, sobre todo en los MBA no está de acuerdo que la formación esté alejada de la realidad, porque los estudiantes serán los tomadores de decisiones.	Valoración Negativa

Pregunta N° 3	Yo tomo del caso el contacto con realidades, que lo saco de la metodología específica de cómo resolver un caso sí. Pero no nos podemos negar que el estudiante este alejado de problemáticas y realidades. Poner a los estudiantes en situación y que ellos hablen y analicen. (Muñoz Grisales, 2011)	Cree que la forma más pertinente de utilizar metodología de caso es realiza un llamado a la reflexión y al análisis, no a una situación.	Valoración positiva con limitaciones
Pregunta N° 5	Muñoz agrega demás que: “El método de caso es, un mecanismo de reproducción de conductas validas previamente y no un método de aprendizaje verdaderamente dispuesto para el cambio”.	Dice que utiliza la metodología de caso pero no la forma convencional que es el caso escrito de otro país (esta caso reproducir pautas de acción tradicionales); por el contrario selecciona noticias o fenómenos que están ocurriendo en el momento y que le sirven para generar análisis y reflexiones en el aula de clase.	Valoración positiva con limitaciones
Docente Universidad EAFIT: Diego Rene Gonzales Miranda			
Pregunta N° 1	Es importante distinguir entre la expresión “método de casos” y “el estudio de caso”. La distinción dependerá principalmente del propósito con el que se utilicen ambos conceptos. El estudio de casos (<i>case study</i>), también denominado frecuentemente análisis de casos se centra en el objeto de estudio (el caso) mientras que el método de casos (<i>the case method</i>) utiliza el caso como objeto de enseñanza. Así el estudio de casos está más directamente vinculado a la metodología de investigación mientras que el método de casos acostumbra a utilizar los casos como estrategia didáctica. (Pérez Escoda & Aneas Álvarez)	Los docentes coinciden en que la metodología de caso la utilizan más en los cursos de posgrado que en los pregrados, los estudiantes de posgrado tienen una mirada más amplia del entorno debido a su experiencia laboral y empresarial les ha permitido tener relacionamiento con estructuras de poder, de autoridad, de situaciones y problemáticas que contribuyen a tener cierta experticia en la toma de decisiones de la organización.	Valoración Positiva con limitaciones
Pregunta N° 3	Yin (2014: 15) agrega: “The essence of case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result”. Así, el estudio de caso es muy aplicado a las escuelas de Administración y Negocios tanto en los posgrados como en el pregrado, por su orientación hacia a toma de decisiones.	Los docentes coinciden en que la metodología de caso la utilizan más en los cursos de posgrado que en los pregrados, los estudiantes de posgrado tienen una mirada más amplia del entorno debido a su experiencia laboral y empresarial les ha permitido tener relacionamiento con estructuras de poder, de autoridad, de situaciones y problemáticas que contribuyen a tener cierta experticia en la toma de decisiones de la organización	Valoración Positiva

Pregunta N° 5	Una de las mayores fortalezas del enfoque de casos es que [...] al estudiante se le sitúa en la posición del hombre de negocios que debe actuar, y antes de actuar debe sopesar la influencia de una serie de diferentes consideraciones en la tipificación de su problema tanto en el corto como en el largo plazo. Pero, de todas maneras y, en cualquier caso, debe tomar una decisión e implementarla (McNair, 1954: 5-6)	El docente hace énfasis en la metodología de caso que permite comprender un problema antes de resolver, y para entender la situación se hace indispensable la teoría. De esta manera, el estudiante consigue más elementos para generar argumentos con relación a una situación específica.	Valoración Positiva
Docente Universidad EAFIT: David Alejandro Restrepo Díaz			
Pregunta N° 1	[Un caso es] una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes y donde múltiples fuentes de evidencias son usadas y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, 1994).	Lo utiliza en investigaciones cualitativas para la segmentación de mercados. Está de acuerdo con fusionar la metodología de casos con otras metodologías con el fin de ampliar el aprendizaje y la enseñanza en el aula de clase. Nuevas alternativas para la pedagogía.	Valoración Positiva
Docente Universidad Pontificia Bolivariana: Juan Gonzalo Arboleda Arboleda			
Pregunta N° 3	[Jolly] considera el método clínico como “irrealista” en la enseñanza de la Administración, pero [considera] que existe un sustituto perfecto: el caso, que no es “juego” ni “obras ficticias o imaginarias”, sino “asuntos reales y vivos tomados de las empresas”. El caso deberá ser el compromiso ideal entre la teoría, la práctica, la jurisprudencia, el dinamismo y la evolución (Aktouf, 2000, citando a Jolly, 1933).	La metodología es una herramienta valiosa porque e simula escenarios reales para la toma de decisiones en el campo de la administración, sin embargo, no se deben tomar casos que pertenezcan a otro contexto.	Valoración Positiva con limitaciones
Docente Universidad Pontificia Bolivariana: Claudia Patricia Vélez Zapata			
Pregunta N° 2	[Un caso es] una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes y donde múltiples fuentes de evidencias son usadas y, también como resultado, se beneficia del	El docente define la metodología de caso como la realidad empírica en un caso particular. Y recomienda para su análisis y solución realizar lecturas previas.	Valoración positiva con algunas recomendaciones

	desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, 1994)		
Pregunta N° 5	El estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010).	Está de acuerdo que la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones, pero existe autores que no crean metodologías con bases cualitativas y cuantitativas, lo cual limita al caso en cuanto a fuentes y evidencias mixtas.	Valoración positiva con Limitaciones
Comentario adicional	El método de casos de casos lleva al estudiante a pensar como un alto ejecutivo: “Si Harvard es el templo del método de casos...”. El método del estudio de caso es solamente una “maquinación” que aparenta realidad; es como un juego electrónico de hockey que nunca podrá producir verdaderos jugadores de hockey (Freidrich, 1981).	Se debe contar con experiencia en el campo organizacional con el fin de comprender las problemáticas planteadas en el caso.	Valoración positiva con Limitaciones
Docente Universidad Pontificia Bolivariana: Juan Alejandro Cortés Ramírez			
Pregunta N° 1	En 1984, la metodología de elaboración de casos comenzó a normalizarse con la creación de the World Associations for Case Method Research and Application (WACRA), que está contribuyendo, además y en gran medida, a la mejora, uso e intercambio de casos entre académicos (Fuentes-García, Muñoz Fernández, Sánchez Cañizares y Núñez-Tabales, 2015).	Hago parte Junta Ejecutiva de la Asociación Mundial para investigación y uso del método del estudio de caso (WACRA), es importante destacar que entre sus ponencias se destaca la utilización de la metodología de caso como estrategia pedagógica y como estrategia investigativa.	Valoración Positiva
Pregunta N° 7	[Que] el estudio de caso fuese considerado apropiado solo para las investigaciones exploratorias. Sin embargo, algunos de los mejores y más famosos estudios de caso han sido tanto descriptivos como explicativos. En este contexto, ha identificado otros usos de este método en la descripción, la contrastación y la generación de teoría (Chetty, 1996).	Los casos tipo Harvard funcionan muy bien para dar soluciones a problemas de ciencias exactas, pero cuando se trata de ciencias humanas y administrativas existen múltiples variables. Así es en la realidad, existen múltiples variables, por ello la metodología de caso es importante para contrastar.	Valoración positiva con limitaciones
Docente Universidad de Medellín: Blanca Yenny Hernández Sánchez			
Pregunta N° 6	“El administrador es un tomador de decisiones por excelencia” Mintzberg	La metodología de caso se puede utilizar en cualquier área de la administración. Son muy valiosos los casos que narran	Valoración positiva.

		experiencias corporativas no exitosas.	
Docente Universidad de Medellín: José Alfredo Vásquez Paniagua			
Pregunta N° 2	El método de casos es una “copia figurativa de la realidad”: con el caso se “juega” a “observar” una realidad “figurada” en un segundo grado y se “juega el juego de las personas que deciden” implicadas en esta seudorealidad. Es, además, un juego cerrado, en el que la curva retroactiva es alimentada desde el interior mismo de lo que constituye el juego: “la solución” dada por el grupo o el profesor (Aktouf, 2000: 73).	El entrevistado dice: “Cada caso es único, la toma decisiones dependerá de diferentes variables. A nadie se le enseña hacer buen administrador”. Es importante resaltar que cada miembro presente en aula de clase tiene una visión y alternativas diferentes para la toma de decisiones.	Valoración negativa.
Pregunta N° 4	<p>La entrevistada agregó: En administración son orientadas a la praxis, se necesita la fundamentación teórica, puesto que sin teoría no hay una correcta praxis, pero finalmente la administración y su impacto se vive en el día a día de la organización. Cualquier metodología que lleve al estudiante al día a día de la organización puede de alguna manera generar un aprendizaje muy significativo.</p> <p>Los casos son una excelente herramienta para comprobar el buen entendimiento de la teoría, para relacionar la teoría con la práctica y para desarrollar la capacidad conceptual. (Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders, 2005)</p>	Para reflexionar a través de un caso se hace necesario conocer teoría y conceptos relacionados con el o los tema(s) a tratar. Adicionalmente es indispensable tener experiencia en el interior de las organizaciones, con el fin de proponer salidas que se adapten a los contextos corporativos locales.	Valoración Positiva.

Anexo C. Entrevistas a docentes de tres facultades de Administración de la ciudad de Medellín

Nombre del docente:	Gina María Giraldo
Docente:	Universidad EAFIT.
Estudios:	-Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Antioquia. -Magister en Administración de la Universidad EAFIT. -Magister en Ética y Democracia de la Universidad de Valencia-España. -PhD en Ética y Democracia en la Universidad de Valencia-España.
Contacto:	ggirald@eafit.edu.co
Años de experiencia docente	16 años y medio
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Sí.
Fecha de la entrevista	15/12/2017

9. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Yo percibo que cuando los estudiantes trascienden de la teoría a la práctica incorporan mejor los conocimientos, y esa es la ventaja del caso, es ponerlos en una situación que a veces es hipotética pero a veces es una consignación histórica de lo que le ha pasado a la empresa, esos caso son más valiosos cuando no son hipotéticos sino que corresponden a la vida real. Cuando ellos se ponen en contacto en ese tipo de casos es una forma de enfrentar la realidad.

La desventaja es que la mayoría de los casos tienden a documentar las experiencias positivas, la ventaja es que algunos tienden a expresar experiencias negativas pero son muy poquitos porque las empresas no tienden a tener la facilidad de reconocer los errores que han cometido, los errores son una fuente de información muy valiosa para que el estudiante sepa cuáles son las dificultades (cuando las cosas son positivas son muy fáciles de resolverlas), el problema grave es cuando se presentan dificultades. Entones cuando se logra documentar un caso en el que se presenta problemas, dificultades, inquietudes, tropiezos y la manera como lo resolvieron esa en un caso muchísimo más valioso pero más escaso.

Fuera de eso, el caso tiene una ventaja muy grande y es que no se trata de darles una receta porque en la administración es como en la medicina donde se dan opciones de solución, alternativas posibles de decisión, pero nunca es un instructivo en el que se dice que si se presentan esas circunstancia realizar esto, no es prescriptivo.

El caso cuando se expone en situación para resolver, es la forma de argumentar, es la forma de solucionar, es la alternativa, la forma de resolver los casos es múltiple como tantos grupos o estudiantes se presenten. Y no se puede decir que uno está acertado y el otro está equivocado sino que tomaron perspectivas o puntos de vista diferentes, en lo mejor

herramientas distintas para solucionar un mismo caso. Y eso es la fortaleza del caso, que no damos instrucciones ni adoctrinamientos sino que lo que se mira es alternativas de solución y consecuencias posibles de buscar una alternativa u otra, esa apertura es útil.

10. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Es importante resaltar que al exponer al estuante a un caso primero de forma individual y luego socializar con el grupo es una experiencia enriquecedora. En Estrategia que es la materia que yo dicto, le digo a mis estudiantes que la Administración es como la medicina, no es de medios no de resultados, lo que significa que garantiza como administrador que se va a poner todo su conocimiento y la experiencia para lograr la mejor solución posible pero no se puede garantizar el éxito, porque no se sabe posibles eventualidades que se presentan en el camino, por esto no se pueden ofrecer soluciones únicas.

Lo anterior, enriquece mucho las alternativas ya que cada estudiante se le puede ocurrir alternativas diferentes. La multiplicidad de alternativas que se deben evaluar porque los contextos de las empresas son diversos, las características internas de la organización también son diversas, y es la razón por la cual muchos teóricos en la administración critican las labores de consultoría, las labores de consultoría lo que hacen es promover el desarrollo de una herramienta igual para todas las organizaciones, lo cual es imposible porque puede que una herramienta sea valiosa para una empresa en particular, en un momento y en un contexto específico, pero a lo mejor pierde vigencia en otra empresa.

Los casos lo que hace es mirar varias alternativas a ver cuál se ajusta a cada empresa en particular de acuerdo al contexto que a esa empresa le corresponde vivir; Eso hace que se diversifiquen las alternativas posibles de solución de un caso.

11. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Implícita en la 1 y 2

12. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

La verdad a mí me gustó mucho el desarrollo de casos, me parece muy valioso y de hecho nuestros talleres los realizamos apoyados en casos, pero cuando hacemos los trabajos finales en el fondo se apoya mucho es documentar la historia, como se ellos mismos construyeran el caso, cuando ellos documentan la historia y la evolución de las organizaciones.

Porque el caso habla de una realidad concreta, porque allí se pueden generar límites, que genera una situación en un momento dado, en una época histórica determinada, entonces, esa limitación se supera cuando ellos hacen un trabajo de la evolución de una compañía en particular (te lo cuento porque en estrategia en el pregrado hacemos un trabajo para que los estudiantes entren en contacto con los grupos empresariales del mundo, de la región o del país los ponemos hacer un trabajo de evolución histórica, la cual es más integral, no solo lo que está pasando actualmente, sino de donde viene lo que ocurre hoy, y que posibles futuros o alternativas futuras, ¿si fuera el gerente de la compañía usted que haría?, se dedicaría a la diversificación, seguiría igual o renunciaría a unas líneas de negocio. De alguna manera realizar los trabajos finales, los pones en el pasado, el presente y el futuro, a mí me parece que es una herramienta muy complementaria, porque el caso tiene la limitación de ponerte en una situación específica, en una época específica, tiene límites.

Es una herramienta que para quien la construye sirve para construir y conocer el contexto, el que aplica el caso pierde el contexto. Excepto que uno le ponga un trabajo complementario de mirar la evolución historia e incluso futura de esa compañía; porque puede que en un momento dado de la toma de esas decisiones y hayan sido acertadas o equivocadas en ese momento, pero la decisión que fue equivocada en un momento puede ser acertada en un futuro y viceversa. Por eso me parece complementaria porque se nutre mucho el que construye el caso, pero no el que lo aplica.

13. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Que los pone en situación, que sepan que son circunstancias reales, problemas reales que se les pueden presentar, por eso los casos hipotéticos pierden importancia en ese punto, es mejor que un caso documento lo que le paso realmente a una compañía. Otro aspecto importante de los casos que tiene valor y que es uno de los criterios que nosotros utilizamos en Estrategia I y es, tratar de seleccionar casos de la realidad organizacional y del entorno en el que nos toca operar, entonces, cuando hablamos de casos solemos hablar de las grandes multinacionales reconocidas lo cual tiene valor, pero tiene mucho más valor la construcción de casos de nuestras propias realidades porque nos ponen en el contexto que nos va tocar afrontar, no estoy diciendo que nuestros estudiantes no vayan a trabajar a multinacionales porque lo hacen, no es lo que se presenta con mayor frecuencia y en todos los casos.

Entonces la construcción de casos de varias áreas geográficas es fundamental, y tomar y analizar casos del contexto geográfico en el que estamos trabajando me parece también ideal. ¿Por qué? Porque lo que le permite al caso es ponerse en situación, imaginarse que son ellos los que tienen que tomar la decisiones, que ellos son los gerentes de esas compañías y qué harían, es la posibilidad de poner la teoría en la práctica, esto es lo que permite el caso.

Para que lo anterior se cumpla, es ideal no solamente utilizar el caso, sino un caso que tenga una relación directa con el contexto que les corresponde vivir. No exclusivamente, porque mirar realidades diferentes también le sirve a uno como punto de comparación, si el tiempo lo permite es ideal una empresa que sea exitosa, y con frecuencia lo utilizan los norteamericanos casos éxitos que posteriormente son convertidos en libros que sirven de punto de referencia, pero esas empresas exitosas a los 10 años pueden quebrar, significa que en un contexto lo hicieron súper bien pero que es un modelo que tiene que evolucionar. No estoy diciendo que esos grandes ejemplos no nos sirvan de punto de referencia, esas realidades lejanas de otras áreas geográficas del mundo son súper importantes como punto de referencias pero deben ser contractadas, además para establecer diferencias y adaptarlas a nuestra propia realidad.

14. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

En eso soy subjetiva, yo pienso que más en la estrategia, pero te digo que soy subjetiva para darte la carga de la respuesta porque yo soy profesora de Estrategia. Tratando de ser objetiva porque las diferentes materias que se dan a lo largo de la carrera casi siempre tienen una relación muy directa con áreas específicas de la organización, por ejemplo: finanzas, costos, mercadeo, procesos que son súper valiosas y allí caben los casos; pero aún más en la estrategia, porque la estrategia tiene una finalidad fundamental y es que el estudiante dimensione, interprete y evalúe la organización como un todo. ¿Qué significa? Que retome los conocimientos que ha tomado de las diferentes áreas de la organización y sepa cada una que rol o qué papel juega y cuál es la importancia que tiene dentro del engranaje de la organización, entonces, como la Estrategia tiene obligación en que miremos la totalidad de la organización, y que retomemos todo para tomarla en su conjunto, me parece que tiene mucha más importancia en esta materia, ya que la Estrategia es Transversal a todos los procesos, es más, los procesos se tienen que alinear se tiene que alinear a la estrategia de la organización. Si bien en todas las áreas me parece que tiene aplicación le doy más énfasis a las materias que relacionadas con la Estrategia por esa connotación tan importante que tiene de mirar la Organización como un todo.

15. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Implícita en el texto.

16. Comentario adicional o pregunta que realizar.

La aplicación de los casos me parece importante, pero el desarrollo de casos como trabajo de grado nos parece más complejo y limitada porque miras la realidad en un momento tan específico es como más estática. Se debe combinar esta herramienta (metodología de caso) con otros trabajos y herramientas, porque la limitación que tiene la metodología de caso es que mira la organización en un momento muy específico no le permite a uno mirar la organización de manera integral, sino que sirve para un caso o tema puntual. De hecho si uno se pone a mirar los casos de Harvard uno tiene que mirar para que tema en específico le sirven, porque puede que sirvan para un tema pero no para otro. No es de la vocación lo que significa que no es la única herramienta que usted utilice, porque no solo es mirar un momento específico sino que trabajan un área específico relacionado con la Organización, entonces se tendrían que conjugar varios casos que la total de la materia quede reflejado en la realidad, valioso si es (metodología de caso) pero la limitación es que no me puedo apoyar en un solo caso para mirar la totalidad de la tema, entonces, esa limitación hace que nosotros que alcance tiene un caso para que amerite ser desarrollado como trabajo de grado (es una foto que abarca muy poquito espacio)

Cuando estamos aplicando el caso los estudiantes nos hacen muy inteligentemente una pregunta: Profesor, si usted nos pone analizar este caso ¿nos circunscribimos a la época que describe el caso o podemos incluir aspectos que nosotros ya sabemos de la compañía? Significa que ellos están diagnosticando el límite del caso, el caso es un punto de referencia interesante pero tiene un alcance muy pequeño, por ellos hay que complementar muchos casos porque un solo caso no te sirve para dictar una materia, porque trabaja un tema específico.

El caso es un instrumento muy valioso pero como todos los instrumentos tienen sus límites, porque es de la esencia de un caso estudiar temas específicos, como herramienta pedagógica sirve pero como tiene sus limitaciones no lo puedo utilizar de manera exclusiva, ni utilizar un solo caso, yo no le puedo pedir lo que no me puede dar.

Nombre del docente:	Beatriz Amparo Uribe de Correa
Docente:	Universidad EAFIT.
Estudios:	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría En Ciencias de La Administración Juliode2002 - Septiembre de 2006 La objetivación del cuerpo: un dispositivo de poder en las organizaciones • Especialización Universidad Pontificia Bolivariana - Sede Medellín Tendencias Contemporáneas de La Pedagogía. Enerode1998 - Diciembre de 2000. Procesos pedagógicos en la empresa, caso ACES • Pregrado/Universitario Pontificia Universidad Javeriana - Puj - Sede Cali Psicología.

Contacto:	Teléfono/phone: (57) (4) 261 9500, extensión 9388. Correo electrónico/e-mail: buribe@eafit.edu.co. Dirección/address: carrera 49 número 7 sur 50, Medellín (Colombia). Bloque 26
Años de experiencia docente	20 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Sí.
Fecha de la entrevista	26/12/2017

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

No, no la he utilizado sino una o dos veces hace mucho tiempo, ya no la utilizo, porque encuentro que la metodología de caso es una herramienta muy valiosa para extraer información de lo que ocurre en otras organizaciones o con otras experiencias organizativas u organizacionales. Pero propiamente para la enseñanza hay dos razones por las cuales no la utilizo en este momento: 1. En la asignatura donde estoy no me lo permite, porque yo estoy en seminario de trabajo de grado y orientamos la asignatura de otra manera, y la segunda Es porque a mí me parece que los casos pueden forzar el pensamiento a que la realidad es igual al caso, y no me gusta, no me parece en términos de lo que es el aprendizaje espere de un ejercicio que ya paso, que ya ocurrió en otro lado, con otras características, en otro contexto, bajo otras condiciones como algo esperable similarmente hablando.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

La jugado un papel significativo hace muchos años, sobre todo en la formación del pregrado y también en la formación del posgrado, por ejemplo Harvard ha sido una las pioneras en impulsar el trabajo en casos, el trabajo pedagógico, en Colombia en la Universidad de los Andes también trabajo hace mucho tiempo estudio de casos y es pionera en Colombia en esa herramienta.

Pienso que ha jugado un papel importante en el sentido en que se le dado un lugar de manera cómo didáctica de la enseñanza, muchos no son pocos los que opinan que el caso es una estrategia muy buena de aprendizaje, yo pensaría que más de enseñanza y no de aprendizaje, definitivamente si ha tenido un papel importante.

Ahora, pareciera ser, pero no lo digo con datos pero no lo sé a ciencia cierta, sino como algo intuitivo por lo que hablo con colegas y escucho de otras universidades, es que estuvo como un “bajón” el uso de esa didáctica. Y ahora hay como una nueva ilusión con esa metodología.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Mirar pregunta número 1 y 2.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

Yo no solamente creo, sino que estoy convencida que cada profesor en función de lo que sabe, de su propia historia y su propia forma de entender el conocimiento construye los medios para disponerse en el aula de la mejor manera para la clara enseñanza. Yo quiero insistir de la enseñanza no del aprendizaje, porque del aprendizaje son dueños los estudiantes, nosotros no podemos garantizar el aprendizaje aunque se dice que sí, no podemos nosotros saber si el que es sujeto de aprendizaje quiere o no quiere aprender y si el medio le sirve y no le sirve. Pero en el aula cada profesor define el discurso a su manera y con sus estrategias que se parecen a su forma de entender la educación. Entonces yo creo que son n-mil los profesores como tantas posibilidades de enseñanzas.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Para mí de ninguna, porque allí estamos hablando de aprendizaje, como padre yo saber que luego que pase por el aula el estudiante con el estudio de caso, vaya a la empresa o al lugar de trabajo y esa haya sido la herramienta o el instrumento que le haya permitido a él avanzar en el aprendizaje de toma de decisiones. Entonces los profesores nunca lo sabremos.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

Yo pienso que es pertinente en aquella área o en aquel campo del saber donde el profesor se siente cómodo, lo sabe usar y confía previamente en la estrategia. Pienso en ese sentido desde la estrategia misma, ahora en términos de las áreas, incluso puedo contradecirme con lo que dije en cualquier área del conocimiento ese tipo de estrategia sirve incluso en Seminario de Trabajo de Investigación, lo que pasa es que en seminario de investigación yo no uso los casos, pero el hecho que no lo utilice no quiere decir que no se pueda.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Con la anterior respuesta, no está de acuerdo con la metodología de caso.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

¿Yo quisiera saber porque se interesaron en metodología de caso como herramienta?. Detrás de la metodología de caso hay toda una ideología, en términos de enseñanza y aprendizaje, porque toda estrategia que uno utiliza en el aula, está acompañada de la ideología del profesor, en términos de como concibe la enseñanza, la educación el aprendizaje; además el estudiante y el aula está cargado de una propia forma de ver el mundo, así quienes usan el caso tiene una forma particular de entender la educación y de entender la enseñanza. Había que narrar como que es lo que creen que es educación, que es enseñanza y aprendizaje.

Nombre del Docente:	Rodrigo Muñoz Grisales
Docente:	Universidad EAFIT.
Estudios:	<ul style="list-style-type: none"> - Doctorado en Filosofía en la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín. - Maestría en Administración en la Ecole Des Hautes Etudes Commerciales (Francia). - Especialización en Finanzas en la Universidad EAFIT. - Especialización en Filosofía del Humanismo en la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín. - Pregrado en Administración de Negocios en la Universidad EAFIT.
Contacto:	Teléfono/phone: (57) (4) 261 9500, extensión 9627Correo electrónico/e-mail: romunoz@eafit.edu.co.
Años de experiencia docente	20 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la entrevista	25/01/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Yo con la metodología formal de casos no estoy de acuerdo, me parece que como lo sostiene el libro “Administración y Pedagogía” de Omar Artouf, es básicamente un adiestramiento de cómo se deben tomar las decisiones, hay cierto moldeamiento de la mentalidad del estudiante para que siga unos patrones de decisión que se han tomado en el pasado. Pero resulta que en el caso nuestro específicamente es muy difícil, muchos casos son americanos o de otros países y resulta que las condiciones no son las mismas, no son las mismas variables las que toman en cuenta para tomar una decisión y las compañías están en distintos mercados, en distintas etapas de desarrollo; entonces, una decisión en una multinacional americana no es lo mismo que una empresa colombiana.

Pero yo si utilizo algo muy cercano a la metodología de caso, que es tomar casos no redactados como casos pedagógicos de administración, sino artículos de prensa y artículos

de revistas especializadas que describen problemas y que dan opiniones obviamente sí, pero que no están orientando que se tomen decisiones.

Normalmente las preguntas las hago yo en una perceptiva más crítica, es decir, salirse del texto, salirse de lo que quiere el autor para evitar ese carácter condicionante de cierto tipo de decisiones que traen los casos pedagógicos redactados.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Mirando en un sentido crítico es adiestramiento, pero yo puedo utilizar algo de esa metodología sin que se convierta en eso, por ejemplo: Yo doy una materia en el MBA que se llama Ética y responsabilidad social empresarial y utilizaba casos de revistas mundiales o colombianas. Por ejemplo: el caso de Volkswagen no se está diciendo que se tome ninguna decisión sino que se están mostrando hechos y que la compañía se defendió de cierta forma.

Este tipo de noticias, artículos y crónicas me parece que es más instructivo que un caso real dado con fines de decisión.

Los casos nos dejan conocer realidades, no porque no nos guste el método de caso debemos negarnos a conocer realidades. Yo soy partidario de una educación administrativa menos abstracta, acabo de escribir un artículo de porque la educación en administración sobre todo en los MBA es tan alejada de la realidad. Entre más acerquemos a realidades concretas a los estudiantes, de debates y discusiones sobre ello, será mucho mejor.

Yo todo del caso el contacto con realidades, que lo saco de la metodología específica de cómo resolver un caso sí. Pero no nos podemos negar que el estudiante este alejado de problemáticas y realidades. Poner a los estudiantes en situación y que ellos hablen y analicen.

Un caso de derecho Norteamericano serviría para Colombia. Es como el contexto de las situaciones el que hace que sea muy variable, la cultura que hay tras este, ni siquiera en un caso en medicina es igual en EEUU que en Colombia.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

En contacto con realidades.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

No hay que rechazar totalmente el caso, hay que más bien ponerlo al servicio de una visión más abierta no tan teledirigida, no que le estuante haga lo que el profesor ortodoxia quiere que haga.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

La metodología de caso formal lo que hace es reproducir pautas de acción tradicionales.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

A mí me parece que el caso de la ética y la responsabilidad es bastante bueno, porque uno no encuentra tantos artículos por ejemplo de mercadeo y de finanzas y periódicos de la vida real, pero si fraude y corrupción.

Yo digo que nosotros no formamos éticamente porque tratamos de firmar un perfil muy cerrado a la lógica de la administración y no formamos un administrador con conexión con realidades sociales.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Mirar respuestas anteriores, ya la respondí.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

Yo lo que diría es que el caso no necesariamente no es un caso redactado como caso, es decir, con todo el rigor.

Una visita a una empresa es un caso, en el cual se puede hacer un escrito de la misma, mi crítica de la metodología es que ha cerrado a unas pautas muy restrictivas de la realidad.

No se debe olvidar que la palabra “caso” es algo que ocurrió, algo que ocurrió puede ser a cualquier parte. Ejemplo: Si se trae un conferencista a que nos cuente el proceso de internacionalización de su firma, es un evento del pasado.

A mí me han criticado porque digo que el viaje de pasantía es un “caso”, algunos lo me dicen que no es un caso redactado científicamente, Yo pienso: que la realidad no es algo que alguien se la apropie y diga esta realidad es mía, las realidades son distintas dependiendo de las interpretaciones, el ser humano es un ser de interpretaciones, no un ser científico, exacto y matemático.

El caso no debe ser restringido, sino más abierto. La percepción humana es diversa.

Cuando yo decía culturales al principio me refería a que los patrones culturales de los americanos están impresos en las producciones que hacen.

Cita: Y tomando como paradigma el ejemplo de la universidad de los Andes, la más americana de las universidades Colombianas, se ha encargado de desdibujar el propósito y el fin de la educación para transformarlo en una aberración que aísla cada día a la academia de la realidad. (El Colombiano)

Un profesor Colombiano que vaya a Argos hacer un caso, construye un relato muy sesgado al modo de ver las cosas y por lo que él quiere que se enseñe en sus clases. Finalmente, se realiza una interpretación de la situación.

Nombre del Docente:	Diego René Gonzales Miranda
Docente:	Universidad EAFIT.
Estudios:	<ul style="list-style-type: none"> • Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT. • Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa (México). • Maestría en Administración de la Universidad EAFIT. (MBA) • Pregrado en Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia
Contacto:	Escuela de Administración Teléfono +(57) (4) 261 9500, ext. 9851. Of. 26-403. dgonzal8@eafit.edu.co
Años de experiencia docente	13 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la Entrevista	26/01/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? y por qué.

Yo si utilizo los estudios de caso como estrategia pedagógica en los cursos de posgrado. La diferencia entre los cursos de posgrado y los cursos de pregrado, yo dicto la materia de organizaciones tanto en el pregrado como en el posgrado, incluso muchos años dicto en el MBA.

En el pregrado lo que se busca es una fundamentación teórica, que no está exenta o no se contraponen al hecho de utilizar un estudio de caso, la fuerza y el espíritu es de una formación digamos fuerte de un sustento teórico que le permita a los estudiantes entender los temas de las organizaciones.

Yo si estoy de acuerdo de utilizar el estudio de caso, pero hay que hacer una gran diferenciación aquí. El estudio de caso como normalmente se maneja en Norteamérica es con

muy poco fundamento teórico previo, sino que se convierte el estudio de caso en una excusa para después fundamentar la respuesta con la resolución del caso a partir de un marco teórico muy pequeño y desde mi punto de vista muy insuficiente. (Aktouf)

Otra crítica es, que en el tema del estudio de caso te llevan a tomar decisiones, entonces, yo estoy de acuerdo en utilizar los casos de estudio.

Voy hacer una diferenciación: “Una cosa es estudio de caso y otra caso de estudio” hay todo un desarrollo teórico de ambas perspectivas.

El caso de estudio es una estrategia metodología entre otras distintas definiciones que podemos encontrar Yin, Stake, Que te permiten comprender una situación en específica para poder abordarla y resolver un problema que este circunscrito a esa realidad, con un marco teórico, con una metodología que permite dar un conocimiento a la ciencia o a la academia nuevo a partir de los hallazgos que allí encontramos.

Por el contrario cuando estamos en un estudio de caso tiene una connotación mucho más pedagógica, son los tipos estudios de caso de Harvard, que son pequeños, cortos con una información limitada para poder poner en contexto al estudiante y buscar resolver una situación.

Lo que yo utilizo en el aula de clase, es utilizar esa situación específica en una cuestión pedagogía formativa (estudio de caso), para que el estudiante aplique el conocimiento teórico para que: construya criterios.

En posgrado los estudiantes vienen con una experiencia empírica de trabajo cotidiano, buscando la aplicabilidad de la teoría. Así con un caso de estudio lo que se busca es aplicar la teoría que se desarrolla en el curso, los estudiantes lo que encuentra después (me ha ido muy bien) es que teoría que es compleja se puede aplicar y es útil.

Yo por ejemplo no resuelvo el problema como lo hacen los norteamericanos, yo realizo todo el análisis previo de diagnóstico a partir de la teoría y previo a que se resuelva la situación, lo que yo busco no es resolver, sino que ellos (estudiantes) construyan criterio, es decir, que tengan los elementos, los argumentos, el soporte para la toma de decisiones, para sustentar las decisiones en el marco de las organizaciones se debe tener un soporte teórico y/o conocimiento, no es por simple intuición.

Criticó es que en escuelas de Administración se discute el caso de estudio a partir de una realidad empírica concreta que también está sujeta al contexto de cada uno de los integrantes, pero no hay ningún marco teórico. Dependiente del marco de referencia (autores) pueden existir soluciones distintas a un caso.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Es un instrumento que se puede utilizar o no puede utilizar. Yo creo que no se puede identificar a la administración como el único campo del saber que se le tenga se asociar directa y necesaria mente al tema del estudio de caso. Como la administración es una práctica social y por lo tanto hay un proceso de intervención en la sociedad, el estudio de caso es una herramienta importante (pero es uno más) para dar aplicabilidad y practicidad a los conocimientos.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Si la utilizo y me parece importante, es necesaria en el pregrado y en el posgrado, me parece que en el posgrado es un instrumento importante versátil y que ayuda al estudiante haga el puente entre la teoría y la aplicabilidad de la teoría.

Es importante porque permite aplicar la teoría, contextualizar la situación y basados en marcos teóricos poder analizar previo a resolver, es decir hacer un diagnóstico y posteriormente resolver,

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

Es una alternativa de varias, por ejemplo, existe actualmente todo el aprendizaje experimental y están todas las estrategias pedagógicas.

A un estudio de caso no basta solo con llevar el estudio de caso, hay que armar como se va utilizar el caso para discusión en el aula.

Yo realizo en el posgrado 3 estudios de casos en 36 horas, trabajando en el aula en la clase, cada tema es abordado de manera distinta.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Como yo entiendo el estudio de caso te permite comprender antes de resolver el problema, en el entendido que se ve la aplicabilidad de la teoría y la necesidad de comprender antes de tomar cualquier tipo de solución particular o explícita, y algo muy positiva es que ese tipo de actividades te permite sociabilizar con el resto de los compañeros en el aula de clase, se tiene que abrir a la posición del otro, y se debe argumentar, discutir y realizar una síntesis (esto es un factor positivo para el estudiante)

La experiencia y escuchar para poder argumentar es importante, es importante en el estudio de caso.

Estando en las organizaciones podemos aplicar algo de lo aprendido en el aula porque me pone en situación, no es que estoy en la misma situación porque es muy similar a lo que pasa en la vida real.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

En las áreas funcionales, como aplicamos la teoría.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Existen otras, es solo una.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

Hay que buscar y construir estudios de caso que puedan aportar en la comprensión, entendimiento y observación distintos marcos teóricos para aplicarlos y tomar decisiones. Desde la academia se debe construir no solo los casos típicos de Harvard.

Por ejemplo, casos de fracasos donde el aprendizaje es mucho mayor. No hay nada más enriquecedor que aprender de organizaciones que se han equivocado, porque se aprende más.

Hay que construir estudios de caso que no sean tan funcionales y tan aplicativos sino que permitan una comprensión mayor.

Yo no puedo aplicar un caso cuando está construido en Europa o en Norteamérica, eso es un error porque vamos a resolver algo que no estamos e contexto, por más que está bien escrito no se está dando toda la información. La tendencia de los estudios de caso es para que yo resuelva un problema y lo resuelva desde el punto de la eficiencia y la productividad que son propias de la administración.

Nombre del Docente:	David Alejandro Restrepo Díaz
Docente:	Universidad EAFIT.
Estudios:	<ul style="list-style-type: none">• Estudiante de Doctorado en Administración / Student of PhD in Administration• Magíster en Estudios Humanísticos de la Universidad EAFIT / Master in Human Studies

	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado en Antropología Social de la Universidad Nacional de Colombia / Undergraduate in Social Anthropology
Contacto:	Teléfono/phone: (57) (4) 261 9500, extensión 9906. Correo electrónico/e-mail: drestrepo@eafit.edu.co. Dirección/address: carrera 49 número 7 sur 50, Medellín (Colombia). Bloque 26.
Años de experiencia docente	7 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si la utilizo principalmente para las clases de pregrado, porque se puede desarrollar a lo largo del semestre, en los cursos de posgrado trato de darle un enfoque porque cuenta con poco tiempo. Para que haya metodología de caso se necesita un estudio dentro de un largo tiempo, no genera los alcances pedagógicos que uno esperaría.

La implemento en cursos de investigación cualitativa principalmente. Porque la metodología de estudio de casos es una metodología cualitativa a pesar que tome fuentes de información de data cuantitativa que se encuentra disponible en el mercado.

El estudio de caso plantea la aproximación a un segmento del mercado, a los estudios de mercadeo. En el área de los estudios de mercadeo y de la administración como tal, funciona muy bien la metodología de caso porque ayuda a segmentar y compactar la información sobre lo que los estudiantes estén haciendo.

Para mí es muy útil cuando el estudiante está interesado en el mercado de autopartes en Colombia, así este puede tomar información tanto cualitativa como cuantitativa para hacer la investigación de cómo funciona el mercado de autopartes.

Hay otros estudios de casos que van más allá de las dinámicas del mercado, pero siguen dentro de esa mirada social, por ejemplo, estudios de caso sobre: “la situación de la mujer en Colombia”

Existen muchos enfoques que se les puede dar al estudio de casos, desde el demográfico, de mercado, entre otros.

Actualmente se han realizado publicaciones en el mundo, un investigador toma un caso y hace una documentación alrededor del caso, y posteriormente sirve para los estudiantes.

Una práctica seria en el aula de clase un caso de estudio fundamentado y realizado por otro investigador, que contribuye para aterrizar los temas y problemas que está trabajando en clase y llevarlos a una realidad concreta, lo anterior tiene una limitación y es el interés del estudiante y como enfoque el tema.

Otra forma de proceder, es decir a los estudiantes cuál es su interés y enfocar a un caso de estudio a este tema.

En la organización donde trabaja anteriormente, la organización trabajaba a partir de estudios de casos, la organización es un prestador de servicios de consultoría a empresas que producían un bien, pero no sabía cómo vender al mercado. A la organización en este caso particular, es decirles a sus clientes yo conozco su mercado, por lo cual investigaban en el mercado con el fin de vender y de conocer a sus competidores.

Los estudios de casos para las organizaciones nos son solamente importantes, deben ser cruciales porque nos da información única del mercado, información que la competencia no puede tener.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

La metodología de caso involucra muchas otras metodologías dentro de la metodología de caso, la metodología de caso estudia un segmento de un mercado o de una organización dentro de un periodo de tiempo, para ello se debe desarrollar observaciones, secciones de grupo, análisis, para poner obtener una visión global.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

La metodología de caso permite realiza un diagnostico dentro de las realidades de las organizaciones, como se encuentra la organización en un periodo, que le sirve de punto de referencia para la toma de decisiones.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

De hecho, la metodología de caso de presenta como un elemento de innovación dentro del aula de clase, porque venimos de una academia entre los 80s y los 90s que era teórica, donde el profesor es el que tiene el conocimiento y el estudiante no construye el conocimiento sino que lo recibe como un receptor, así el estudiante procesaba información como válida e invalida y punto, pero no verifica realmente como se construye el conocimiento, no construía conocimiento por cuenta propia, entonces la metodología de caso lo que llega es a suplir esa necesidad al menos dentro de la escuela de administración, porque el conocimiento no lo construye el profesor sino que el profesor fue un guía en el proceso de aprendizaje y los estudiantes tienen la oportunidad de realizar un estudio de campo por su propia cuenta.

La metodología de caso es una metodología que en este momento es exitosa, no veo la razón porque restringirla, de hecho, yo dicto clases que son teóricos, pero siempre trato de aplicar

la teoría, porque la teoría se puede contrastar o se puede refutar. También es importante que los estudiantes puedan conocer los límites de la teoría, porque es allí cuando sabe hasta donde le puede servir esa teoría para conocer la realidad.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

La toma de decisiones tiene que ver con la interpretación de resultados que se obtienen a través de la metodología de caso, ese es un grave problema que existe tanto en las organizaciones como en la academia es que uno obtiene unos resultados, pero esos resultados son datos y estos se deben interpretar, independientemente que sea data cuantitativa o data cualitativa es trabajo de investigador hacer una interpretación de esa data, es allí donde aparecen los problemas para la toma de decisiones.

La metodología de caso si sirve para tomar decisiones, pero deben existir estrategia para la toma de decisiones. Dependerá también del tipo de estudio cualitativo o cuantitativo para la toma de decisiones, porque una cosa es una investigación y otra cosa es como se va a realizar las acciones en la realidad.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

La metodología de casos puede ser aplicada a todas las situaciones que el investigador quiera evidenciar. Es más pertinente para estudiar situaciones sociales coyunturales, es más pertinente para estudiar el mercado.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Respondió en la pregunta número 1.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

Hay dos tendencias importantes a nivel analítico y metodológico que son: de donde obtienes el conocimiento, una forma de obtener el conocimiento es construyendo teoría, que puede llevar a una sobre interpretación de los fenómenos y un nivel de comunicación muy bajo para poder entender una teoría. Y la otra forma es poner la teórica en práctica y ver si realmente funciona y hasta que nivel funciona, yo creería que la segunda es mucho más relevante para actualidad, en una actualidad en la que cada vez hay más producción de conocimiento, más posibilidades de que la teoría falle, es precisamente en esos momentos en la práctica se debe posicionar más para dar cuenta de la realidad.

Nombre del Docente:	Juan Gonzalo Arboleda Arboleda
Docente:	Universidad Pontificia Bolivariana.
Estudios:	-Actualmente Decano Escuela Economía, Administración y Negocios/ Director Facultad de Negocios Internacionales -Especialización Negociación Internacional Universidad Pontificia Bolivariana - Sede Medellín -Ingeniería Geológica Pregrado/Universitario Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín
Contacto:	juang.arboleda@upb.edu.co
Años de experiencia docente	20 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la entrevista	05/02/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no?

Sí, pero muy eventual, porque me parece que para aplicar los conocimientos y las capacidades que uno quiere desarrollar es una metodología muy amable para el estudiante, pero es muy eventual.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Es una práctica pedagógica que el estudiante puede disfrutar mucho y como lo disfruta el acercarse al desarrollo de capacidades y competencias., yo creo que es muy pertinente.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Porque simula escenarios reales para la toma de decisiones en cualquier campo de la administración, de la economía, de los negocios.

Pienso que en Colombia la metodología de caso no es bien aplicada, porque por lo general lo hacemos muy intuitivamente, con excepciones como los que te acabo de mencionar, por lo general tomamos textos referenciados (del exterior) que no son los nuestros, y lo aplicamos algunas veces sin ninguna consideración conceptual.

Por ejemplo, una Pyme es muy complicada extraer la información para un caso, porque existen muchos celos con la competencia.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

El caso no suple nada, simplemente dentro de la diversidad de estrategias pedagógicas el caso es uno, pero obviamente no es el único, ni sustituye nada, ni nada la sustituye.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

A pesar de las limitaciones simula situaciones reales que pone al estudiante en un escenario que potencialmente que se puede llegar a presentar o que se ha llegado a presentar. Pese a las limitaciones la metodología de caso se acerca a contextos reales.

Cree que el estudiante una vez salga al medio (empresa, compañía, etc.) recordará el caso, porque tiene una memoria y compara con lo estudiado el caso, recurre a la hipótesis de solución y evalúa si se puede aplicar o no. La metodología de caso si da unos parámetros para la toma de decisiones cuando se está ejerciendo la profesión.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

Yo diría que en todas se puede utilizar le método del caso, tradicionalmente uno conoce muchos casos de mercadeo, en temas de negociación, de planeación estratégica.

Acá en la universidad hemos intentando construir casos en temas de economía, en temas de finanzas e incluyo en ciencias aplicadas.

No existe limitaciones para la aplicación de la metodología de caso, en cualquier campo aplica.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Es una entre todas. (Respuesta pregunta 4.)

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

Que a pesar de las limitaciones creo que es una “Lúdica - pedagógica” la determino yo (el entrevistado) que contribuye el desarrollo de capacidades y competencias de nuestros estudiantes.

El caso tiene una ventaja, el desarrollo de capacidades de proposición. Muchas veces los estudiantes son muy bueno para dar cuenta de una situación pero algunas veces no se atreve hacer propuestas, que la ventaja de los casos es que hacen una llamado hacer propuestas de solución para resolver una situación.

Nombre del Docente:	Claudia Patricia Vélez Zapata
Docente:	Universidad Pontificia Bolivariana
Estudios:	Doctorado Universidad de San Pablo Doctorado En Administración Maestría Científica /Magister Universidad EAFIT- MsC. en Administración Pregrado/Universitario Escuela Colombiana de Mercadotecnia Especialista En Alta Gerencia Del Mercadeo Técnico - nivel superior Escuela Colombiana de Mercadotecnia Tecnología En Mercadeo
Contacto:	Claudiap.velez@upb.edu.co
Años de experiencia docente	26 años (solo investigación en pregrado y posgrado)
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la entrevista	05/02/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no?

La naturaleza del estudio de caso una utilidad es porque puede ser estrategia pedagógica y desde otra perspectiva puede ser estrategia investigativa.

Por lo general, en la pedagogía se utiliza casos referenciados.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Es mostrar la realidad empírica en un caso particular, ver la realidad de algunas corrientes teóricas o conceptos de la administración a través de un caso que esté construido, es decir, poder ver una realidad empresarial.

Los casos cuando están contruidos para la enseñanza siempre hay unas recomendaciones de lecturas previas y de conocimientos previos, lo ideal, es que si se alcanza a cubrir es dar una base para abordar el caso y posteriormente profundizar.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Por la naturaleza del caso, porque finalmente la administración es en sí misma de la práctica, llevar al estudiante a que revise los casos es mostrarle la práctica empresarial, deberán ser casos de nuestro contexto y no utilizar casos de otras empresas multinacionales. Si estamos en una realidad empresarial que tiene que ver con la Pyme, es traerle al estudiante casos también de la pyme.

De lo que yo conozco los profesores que han implementado el estudio de caso como estrategia pedagógica lo han hecho de manera correcta.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

Cada metodología tiene sus características, de suplir no. Dependiendo de los intereses formativos y demás se puede utilizar varias estrategias pedagógicas.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Totalmente, lógicamente una cosa es ver esa realidad en un caso, y otra cosa es afrontarla, poner al estudiante a simular una realidad empresarial, creo que lo va entrenando para la toma de decisiones.

Critica: el sistema educa en un paradigma positivista, todo lo que tenga que ver con lo cualitativo pareciera que no fuera valioso, que hablar de la empresa y de sus características es algo con poca importancia, sin embargo, es allí donde hay que volver, y lograr que el estudiante sea un observador, que valore la observación de lo contrario no había caso.

Así, para mí la gran limitación es que no se valoran las metodologías y todo lo que cubra el paradigma cualitativo en la administración.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

En todas las áreas de la administración se puede utilizar metodología de cas. Para todo es pertinente por ejemplo: matemáticas, cálculo, gerencia estratégica, mercadeo, investigación, metodología de la investigación.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

(Respuesta 4)

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

Otra barrera de la metodología de caso se puede dar en la edad y en la experiencia del estudiante, cuando el estudiante es más joven tiene menos experiencia y sus conocimientos están muy arraigados a lo que el profesor le ha dicho, desafortunadamente observa poco, se pregunta poca “camina como un “zombie” por la ciudad, por el supermercado, por la universidad, por la empresa” es desconectado del contexto”.

Por el contrario, lo que no sucede con el estudiante de posgrado, que viene con experiencia empresarial, también crea una barrea de prejuicios, pero se puede rescatar.

Nombre del Docente:	Juan Alejandro Cortés Ramírez
Docente:	Universidad Pontificia Bolivariana
Estudios:	Actualmente director de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana Doctorado Universidad San Pablo Ceu Doctorado en Administración de Empresas Maestría/Magister Universidad San Pablo Ceu Especialización Universidad EAFIT- Gerencia Del Desarrollo Humano Pregrado/Universitario Universidad EAFIT -Administración de Negocios
Contacto:	juan.cortes@upb.edu.co
Años de experiencia docente	13 años (Teoría Organizacional)
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la entrevista	05/02/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no?

Hago parte Junta Ejecutiva de la Asociación Mundial para investigación y uso del método del estudio de caso- The World Associations for Case Method Research and Application (WACRA).

Una de las primeras ponencias que estuve allá fue una confrontación del método de estudio de caso en la estrategia pedagógica y el método de estudio de caso como una estrategia investigativa, que son dos casos de abordaje del método de caso.

Si lo utilizo desde la pedagógica mi respuesta es sí, pero no tanto la estructura del caso tipo Harvard, que es como generalmente se conoce ese modelo. Los casos generalmente de utilizo provienen de ejercicios de investigación rigurosos y otros de consultas. Hago uso de la posibilidad de WACRA de presentarlos en el congreso internacional y publicado para ser

publicados en la revista internacional, aprovechando a los estudiantes de posgrado para elaborar los casos con su experiencia en la empresa.

Cuando estoy en clase recorro a esos casos que he elaborado con otros estudiantes de varias empresas para presentarlo en el escenario de clase.

El reto está en tratar de dar una forma pedagógica, es un caso que no busca solución sino una mirada de la empresa, pero no se usa el modelo tradicional tipo Harvard.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Yo creo que tienen varios roles.

- Rol 1: y que es fundamental es servir de espejo para que otras personas puedan verse allí reflejadas. Es una forma de ver la realidad sin que sea la realidad completa, entonces, yo considero que es el papel fundamental.
- Rol 2: El rol fundamental en clase de método de caso es proponer sobre todo y ante todo un debate o una reflexión. No creo mucho de los casos que buscan una solución porque creo que de esa forma la realidad se reduce bastante. Ejemplo: No necesariamente como resolvió un problema Sony en Japón, no lo vamos a resolver o llegamos a la solución en Colombia. Hay veces que los casos pedagógicos tipo Harvard omiten en favor de ser muy agradables a la lectura, de proponer una solución inmediata. Por lo anterior, yo discrepo mucho de esos casos excepto en asignaturas como Finanzas, contabilidad donde la información como se trabaja en el escritorio de una oficina la podemos trabajar en el salón de clase, por el contrario, casos que remiten asuntos humanos a problemas de clima, de cultura, de relaciones, de liderazgo, etc. Ya el objetivo de resolver problemas sino de proponer un debate.

Este tipo de casos funciona muy bien en el posgrado, porque los estudiantes han tenido experiencia laboral y empresas, han tenido relacionamiento con estructuras de poder y de autoridad, etc.

En el pregrado no funcionan tan bien, por la falta de conocimiento previo. En el pregrado funciona bien lo que yo denomino “pedagogía del caso”, que el estudiante sea el que vaya a una organización, con un instrumento recoja información acerca de una asignatura. En vez de traer un caso, se recomienda se organizarse en equipos y salgan a una empresa que ellos elija (pequeña, mediana, grande), entre más pequeña mejor porque pueden tener acceso a un gerente y una visión más compacta. Ejemplo: se ponen a investigar límites y relaciones, tenemos casos simples que no tienen toda la estructura de Stake o Yin, pero a escala si la tienen y el aprendizaje es más significativo porque se aprende haciendo. Mientras que en la metodología tradicional se aprende en contacto con 10 páginas escritas de un caso, porque el caso tiene una sola forma de resolverse, algunas veces quienes proponen otra solución no son

bien recibidos porque no es la solución que el caso propone o como el caso fue diseñado, estos casos también tiene una manipulación para lo que se pretende aprender.

En mi experiencia creo que el aprendizaje es mejor cuando el estudiante se acerca a la realidad por sí misma y no la lee en unas páginas (caso referenciado), en la vida real cuando el salga administrar, la idea es que no administre en el escritorio sino que administre en la realidad.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Es importante sin que sea la única. Haciendo a un lado la postura de Harvard (no es que no me guste sino que no se adecua generalmente a las audiencias de aprendizaje a las cuales yo estoy acostumbrado.

Así bien, esta metodología de estudio de caso es importante sobre todo cuando el estudiante construye el caso, primero porque se conecta con la realidad, segundo: porque contrasta o puede contrastar empíricamente la teoría, es decir, puede ver como la teoría se presenta en esa realidad que está indagando. Cuando un estudiante construye caso puede responder a sus intereses laborales y académicos, y no necesariamente al interés del programa o al interés del docente.

Existe un potencial muy grande que otros métodos no ayudan del todo, la importancia del método de caso es que por definición tiene unos límites que lo hacen particular y de interés para el que lo desarrolla, mientras que otro tipo de metodologías pretenden establecer generalidades a partir de muestras poblaciones y universos, que son los que nos ayudan a desarrollar conceptos para esa generalidad pero el caso nos ayuda ver como el concepto se relativiza de acuerdo a cada tipo de organización.

Ejemplo: hicimos un estudio de caso de clima laboral en una compañía, el gerente indicaba que los indicadores de clima laboral eran los más bajos, cuando nosotros hicimos trabajo en campo nos dimos cuenta que eran los más valorados. La conclusión es que se estaban midiendo algo cualitativo con un instrumento netamente cuantitativo. Me gustan los enfoques Mixtos.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

Si no es la única, creo también que hablar de la metodología de caso como estrategia pedagógica es solo mirar un lado de la moneda porque está la otra parte que es la investigativa.

Hay otras estrategias pedagógicas activas, adentro, afuera, indoor, outdoor, para lo que es la enseñanza en la administración.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Hay otra posibilidad que es traída mucho de autores que hacen énfasis en el aprendizaje organizacional (años 70s): Donald Schön y Chris Argyris.

Incluso Argyris tiene un documento muy interesante de como la metodología de caso tipo Harvard limita el aprendizaje.

Argyris le da una posibilidad al estudio de caso para la toma de decisiones desde el punto de vista empresarial cuando los directivos de las empresas definen de cómo le otro ve o piensa acerca de lo que yo hago.

Ejemplo: Sesión para comprender lo que hay en la organización. Yo voy a escribir lo que x personara haría y lo que haga (una cosa es lo que dice y otra lo que se hace) Aquí genera un caso (es un discurso sobre algo). Así estamos más determinados por lo que decimos (teorías expuestas) que por lo que hacemos (teorías en uso)

Yo veo que en la formación ejecutiva se privilegia mucho los casos tipo Harvard, porque es la herramienta por excelencia por la cual se fundamenta el MBA de Harvard, que es básicamente la misma metodología en que se han fundamenta las escuelas de administración del mundo, en Colombia privilegamos lo de afuera y no valoramos lo de adentro.

No podemos pensar que es la única forma en la cual podemos pensar aprender a tomar decisiones en nuestra empresa.

- Técnicas de recolección de la información
- Técnicas de análisis de la información
- Analizar problemas para al interior de las organizaciones
- Más u mejor información
- Lo anterior puede crear alternativas de toma de decisiones

Un directivo puede obtener información de mejor manera a partir de consultar o indagar las distintas instancias que intervienen de la organización que intervienen en un problema, y construir un caso, no tiene que ser la única forma, pero problemas que se pueden solucionar

No es lo mismo resolver un problema comercial en el interior que en la costa.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

Sí, pero depende. El método de estudio de caso tipo Harvard funciona muy bien en para áreas en las cuales los problemas son sencillos y rutinarios (Aktouf): Finanzas, contabilidad, donde

le factor humano no interviene allí, donde se puede aplicar una formula, allí el método de Harvard funciona muy bien.

El otro método que es investigativo, funciona bien cuando no se pretende buscar una solución, funciona cuando se busca proponer, desarrollar argumentación, crear reflexiones y ante todo cuando se busca complejizar el nivel de análisis. Donde se pueda contrastar lo que sucedió en un caso o lo que la teoría dice que puede suceder con una realidad con la cual pueda enfrentar o confrontar.

Caso de Innovación: pero yo no tengo en Medellín empresas que funcionen como Sony. Lo que debe hacer el estudiante es contrastar el proceso de toma de decisiones de Sony con una pyme que desarrolla software, para ver que le puede servir. ¿Por qué no se parece a Sony? lo importante es generar un análisis, el caso de Harvard me sirve pero si puede contrastar.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Es uno de varios.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

Primero, que nos hace falta comunicar más estudios de caso y nos falta estructura para difundir. Muchos casos son trabajos de grados y de investigación de posgrado y pregrado. Segundo, necesitamos que los estudiantes trabajen de manera activa con la metodología de casos, no de manera pasiva. La forma como generalmente se usa es de manera pasiva en al aula de clase, reunión en equipos y resuelve el caso. La manera activa y esto en la realidad nuestro como se ve, genero mi caso y lo contrato con la realidad.

Nombre del Docente:	Lewis Charles Quintero Beltrán
Docente:	Universidad Pontificia Bolivariana
Estudios:	Doctorado Universidad Pontificia Bolivariana - Sede Medellín DOCTORADO EN FILOSOFIA Doctorado Universidad Benito Juárez Doctorado en Administración Gerencial Maestría/Magister Universidad Viña del Mar Maestría en Administración Especialización Politécnico Colombiano 'Jaime Isaza Cadavid' Especialización en Gerencia Integral Pregrado/Universitario Politécnico Colombiano 'Jaime Isaza Cadavid' Ingeniería de Productividad y Calidad
Contacto:	lewis.quintero@upb.edu.co.

Años de experiencia docente	
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la entrevista	06/02/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no?

Si, y la utilizo porque es una herramienta que posibilita el acercamiento de los estudiantes a realidades del entorno como es el caso de la empresa.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Hoy es un papel primordial, que permite acercarse día a día a los diferentes sectores: económico, político y social. No solo en la administración. Es un papel vital en la administración.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Permite entender variables en los diferentes contextos, que relacionados con la academia pueden generar estrategias importantes, por ejemplo: el tema de competitividad en la organización

Para poder generar valor desde la academia utilizando a metodología la investigación es una urgencia, investigación de las realidades propias que vive la organización. Mientras que la pedagógica puede ser más desde la referencia y no trasciende en el concepto mismo que es la investigación.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

Si desde la misma pedagogía se dan diversas posibilidades que permiten de acuerdo al estilo de profesor tener un mejor afianzamiento de la educación.

El estudio de caso tiene un alto valor a la hora de aplicarlo en el modelo educativo.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Permite de alguna manera ir a profundidad en situaciones que se presentan en el contexto, entendiendo que todas las decisiones no traen consigo un buen resultado. Entonces

simplemente me permite llevarme y tomar decisiones al momento de resolver decisiones, no quiere decir que esta decisión tiene un resultado excelente.

Además es que uno de los temas que toco en mi curso de herramientas gerenciales para la toma de decisiones.

Cada organización es completamente diferente, cada decisiones que yo aplica en el aula a través de metodología de caso con una o dos variables cuando voy a la realidad de la organización tengo 15 variables o más, pero hay un cimientio que me puede generar valor, pero no puede decir que todo lo que viví en un caso hipotético, en el aula de clase vaya y se comporte de igual forma en la organización, en la realidad las decisiones se toman de forma rápida y con mucha presión.

El aula de clase me genera unas posibilidades para luego en la organización tener unas bases para tomar decisiones.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

En su totalidad es necesario de trabajar con metodología de caso. No hay exclusión alguna: en el área económica, en el área de mercadeo.

Es una tema que nos hace falta a nosotros como universidad y como escuela de administración y es llevar al estudiante a la aplicación de ese contexto académico en la realidad misma de la organización.

LatinPyme (Centro de desarrollo empresarial), es mi labor como consultor, y mi experiencia está en un libro, y va a estar más adelanta como un estudio de caso.

Los profesor no han hecho la tarea de documentar, hay casos suficientes que podían conocer las empresas y organizaciones.

En las pymes suceden cosas muy interesantes, que deben ser contadas, que tienen un impacto en el desarrollo económico de la región y del país.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Puede existir otra. Pero es una herramienta que agrega valor a la labor académica.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar

Se debe buscar la manera que la academia se nutra más, y de la importancia a la metodología de estudio de caso, pero debe existir una relación entre el profesor y el contexto real para que esos casos en realidad tengan el efecto esperado en el aula de clase, de lo contrario, será muy hipotético todo y no se lograra los efectos esperados que es lo que buscamos.

Nombre del Docente:	Luis Alfredo Molina Guzmán
Docente:	Universidad Pontificia Bolivariana
Estudios:	Ingeniero Industrial, Universidad de Santander, Economista, Universidad Santo Tomas, Especialista en Ingeniería Financiera, Universidad Nacional de Colombia, Magister en Economía, Universidad EAFIT. Docente universitario en áreas de Economía y Finanzas en las universidades EAFIT, UPB y EIA. Ha sido asesor financiero de Protección S.A, y gerente de la Productora de Alimentos CDUC.
Contacto:	luis.molina@upb.edu.co
Años de experiencia docente	14 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	No, el contenido no es autorizado.
Fecha de la entrevista	06/02/2018

Nombre del Docente:	Blanca Yenny Hernández Sánchez
Docente:	Universidad de Medellín.
Estudios:	-Candidata a Doctorado en Filosofía -Maestría/Magister Universidad EAFIT- Maestría en Ccias de la Administración -Especialización Universidad EAFIT- Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano Pregrado/Universitario Universidad De San Buenaventura - Sede Medellín – Usbmed- PSICOLOGÍA
Contacto:	bhernandez@udem.edu.co
Años de experiencia docente	14 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Sí
Fecha de la entrevista	31/01/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Como en sentido estricto de utilización de la metodología de caso no la utilizo, pero si trabajo con casos con mis estudiantes de pregrado y de posgrado adaptada a la metodología que yo pueda construir sin ceñirme a los parámetros estrictos que exige la metodología. Utilizo casos

de aprendizaje por ejemplo: he utilizado algunos que la universidad de los Andes tiene publicado.

He visto casos que no son escritos estrictamente siguiendo la metodología de caso, he utilizado este tipo de casos porque me parecen muy interesantes y que ayuda en el proceso de aprendizaje.

El caso en el aprendizaje nos sirve para aprender como la teoría o como la realidad organizacional opera y como la puedo traer al salón de clases para que el estudiante se haga una idea de una realidad en la que ellos aún no habitan.

En el caso del posgrado (maestrías y especializaciones) lo hago con la intención que miren otras formas en que otras organizaciones que han tenido otros resultados y otras condiciones más o menos exitosas ayudan. Siempre con una advertencia, que es una de las críticas que se le ha hecho al estudio de caso es que nunca se puede llevar o contextualizar una realidad a otra, así en sentido estricto, en la justa medida entendiendo que cada organización tiene un contexto diferente y que las realidades son distintas, no porque se hagan las cosas tal y como aparecen expresadas en un caso se va a obtener los mismos resultados.

Hablando en la teoría general de sistemas y lo que nos dice la toma de decisiones, simplemente una posibilidad de mirar y de analizar una realidad que me sirve para traer la teoría y aplicarla a un caso, o analizarla a la luz de un caso.

Por ejemplo: En una materia que estoy dictando “Principios de dirección” trabajamos poder, toma de decisiones, lenguaje. Analicen el caso como es el ejercicio de toma de decisiones y el ejercicio del poder. En este sentido lo utilizo pero no pretendo idealizar organizaciones y no pretendo traer formulas exactas de una realidad a otra. Y es una de las grandes críticas de Henry Mintzberg.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Tiene dos papeles fundamentales:

- Caso de enseñanza: que se trabaja y se analiza de una manera particular y también se escribe diferente.
- Caso de Investigación: la metodología de caso se utiliza mucho en investigación, pueden existir distintos tipos de metodología de caso, otra puede ser que un tema particular lo desarrolle el método de caso y mira como esta desde diferentes entidades compañías. Estudio de caso intrínseco: algo particular de una organización.

La metodología de caso en la administración nos sirve para acotar en investigación el objeto de estudio, para diferenciarlo y comprenderlo. La preocupación que se ha tenido siempre en el estudio de caso es que suele hacerse generalizaciones, que es lo que también ocurre en

psicología y en medicina, muchas veces que trabaja el estudio de caso muy idealizado y no se debe olvidar nunca que es una técnica que nos puede ayudar a nosotros en la investigación y en la educación.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Yo no podría decir si la importancia es alta, baja o media, es una metodología como cualquier otra que nos sirve para cumplir objetivos ya sea de carácter educativo o de carácter investigativo.

Recomienda un libro de Eugenia Galeano, estudio cualitativo de casos.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

En una herramienta entre muchas, no es la mejor ni la peor. Tampoco la idealizo como lo hacen muchos profesores, pienso que cuando es viable se utiliza. Yo utilizo muchas otras herramientas metodológicas.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Porque de todas maneras uno puedo aprender en los estudios de caso de las historias y las experiencias, sean exitosas o no, uno puede aprender de los otros.

El estudio de caso me puede ayudar en proceso de aprendiza en la toma de decisiones toda vez que, a partir de la información que me dan otras experiencias de tomar mejores decisiones, ahora, tampoco es infalible y no garantiza nada.

En teoría general de sistemas vinculado a toma de decisiones: “el hecho que haya tomado incluso en la misma organización una misma decisión, y en esa decisión fue exitosa no garantiza que en igualdad de condiciones y en situación semejante tome la misma decisión se vaya a tener los mismos resultados”. Porque hay muchos factores que afectan: Medioambientales, el entorno, situaciones irracionales y subjetivas que pueden afectar las tomas de decisiones. Mientras más información se tiene menos riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones. Para eso me sirve el estudio de caso para entender que tengo información y entender cuál es comportamiento probable de factores en momentos determinados, pero no es infalible.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

En áreas temáticas está por ejemplo en la toma de decisiones, “el administrador es un tomador de decisiones por excelencia” Mintzberg.

El estudio de caso puede ser implementado en análisis de mercadeo, en logística, en todas las áreas de la administración, en todas las áreas de la organización se encuentran estudio de caso, ya sea cualitativo o cuantitativo.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Herramientas: observación participante, investigación documental.

Metodologías de aprendizaje: Mapas conceptuales, mesas redondas, video foros, proyectos de aula, visitas empresariales, entre muchas otras.

Lo que debe determinar el docente es en qué momento es pertinente aplicar metodología de caso y en qué momento no, con el fin de no saturar al estudiante.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

El estudio cualitativo de caso, insisto no es otra cosa que una herramienta pedagógica adicional.

Nombre del Docente:	Edith Yaqueline Román Castaño
Docente:	Universidad de Medellín.
Estudios:	<ul style="list-style-type: none"> • Historiadora. Universidad Nacional de Colombia. • Especialista en Gestión Humano. Universidad EAFIT • Doctorado en Dirección de empresas, Universidad San Pablo CEU, España.
Contacto:	edroman@udem.edu.co 340555 EXT 5323
Años de experiencia docente	25 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Sí
Fecha de la entrevista	31/01/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Yo si la utilizo, Yo soy experta en casos, no con mucha frecuencia, pero si la utilizo.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

La metodología de casos en la enseñanza, es una de las tantas estrategias pedagógicas que podemos utilizar, una de las grandes bondades de la metodología de caso es el acercamiento con la realidad, o a circunstancias que tienen la organización y con una posible solución. además, acerca al estudiante a la realidad, me parece muy valioso de la metodología de caso de la enseñanza es el protocolo final, que es lo que uno le entrega al estudiante para resolver el caso, es el valor grande del caso, ya que el estudiante puede discernir, exponer y asumir posiciones para poderle darle viabilidad a ese caso.

Limitaciones:

- Los casos van perdiendo vigencia porque el tema que se abordo puede ser de largo aliento o de corto aliento.
- La metodología está muy tergiversada, las personas que trabaja caso. Antes de clase dice que es un caso, pero no lo es. Pero el caso se constituye y se construye.
- No se tiene la diferencia entre los casos de enseñanza y los de investigación.
- La forma como se aborda el caso en el aprendizaje y en la enseñanza es distinta. Se debe hacer un marco teórico robusto desde la investigación, descriptiva.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Como en cualquier disciplina y en cualquier ciencia, la metodología de caso bien estructurada, con rigor aporta muchísimo al proceso de formación, posibilita la evidencia la confrontación, el discernimiento sobre aquellas cosas que suceden en la REALIDAD que sirven para un aprendizaje totalmente comprobado y valido.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

No hay una sola estrategia pedagógica perfecta, todas las estrategias pedagógicas se complementan, todas son importantes. La metodología de casos es válida, en el aula de clase todas son importantes.

Ejemplo: Taller, seminario alemán, exposiciones.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Cuando uno le entrega al estudiante el protocolo final, el de investigación es de un rigor impresionante, pero en el otro se evidencia una toma de decisiones.

La toma de decisiones tiene también un efecto personal, uno toma decisiones desde diferentes variables. En el caso se opina, sirve para ir identificando una posición de defenderla.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

La utilizó en una materia que dicto que se llama conflicto y negociación. La utilizo más en el posgrado. Pero pienso que todas tienen validez utilizar la casuística.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

Con las anteriores preguntas se dio respuesta.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

La metodología es muy importante que lo entrevistados tengan claro la diferencia de la metodología de caso: caso de investigación y caso de enseñanza. Es bueno hacer esa claridad.

Nombre del Docente:	Claudia Janeth Gómez David
Docente:	Universidad de Medellín
Estudios:	Administración de Negocios -Universidad EAFIT Especialización en Finanzas - Universidad EAFIT Maestría en Administración MBA - Universidad EAFIT Candidata a Maestría en Ciencias de la administración
Contacto:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Administración de Empresas cjgomez@udem.edu.co
Años de experiencia docente	10 años (estrategia y estructura, seminario síntesis)
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la entrevista	05/02/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si, sobre todo con los estudiantes de semestres más avanzados, o posgrados. Aplicarlos a situaciones se ajustan a las que se pueden encontrar en la vida REAL, o caso de la vida real que ellos puedan pensar y reflexionar sobre ellos y hacer proceso de toma de decisiones.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

En la administración es muy útil porque le permite a los estudiantes tomar información de empresas o de la vida real empresarial y analizar diferentes posibles intervenciones, eso prepara para comprar alternativas y obtener experiencia de casos de no éxito para analizar el contexto de la vida real, sin intervenir directamente en la decisión ante un problema complejo.

Si bien uno puede buscar casos para un problema en concreto, en administración la mayoría de los casos son interdisciplinarios, entonces se permite poner en el escenario diversos saberes y disciplinas.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Brinda al estudiante lo que no brindan otras metodologías y es asumir el rol de un participante dentro de una situación concreta, el estudiante toma un rol y es un actor integral para la tomar decisiones.

Los estudios de caso deben socializarse en clase, le permite al estudiante encontrar diversas alternativas que se vuelve un aprendizaje muy valioso que no se da con otras metodologías- Se comprenden mejor el problema que se está analizando

NOTA: es importante reconocer que se percibe el entorno con las herramientas que cada estudiante tiene, en el momento de socializar en clase, se puede nutrir el conocimiento tanto del estudiante como del profesor.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

Proyectos de aula, me refiero cuando uno pone al estudiante a desarrollar una intervención en una compañía. Es una oportunidad muy interesante porque no es simular una situación, sino construirla cuando uno pone al estudiante en contexto.

Y proyectos compartidos con varias universidades y explorar alternativas de solución. En cambio, el método de caso se queda corto porque cree aun referente de actuaciones a seguir, limita al estudiante.

En administración son orientadas a la praxis, se necesita la fundamentación teórica, puesto que sin teoría no hay una correcta praxis, pero finalmente la administración y su impacto se vive en el día a día de la organización. Cualquier metodología que lleve al estudiante al día a día de la organización puede de alguna manera generar un aprendizaje muy significativo.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Yo creo que muchísimo porque obliga al estudiante a recurrir a diversas disciplinas, un problema se tiene que abordar con todo el bagaje que se tenga. Por ejemplo, talento humano no es aislado, en talento humano existen factores culturales, económicos, sociales, individuales, dinámicas de equipos de trabajo, rutinas programas, procesos y procedimientos, según los objetivos que tenga la organización ciertas soluciones son caben y ciertas no.

El estudiante se enfrenta a su capacidad de priorizar información, y de trabajar toda la parte de análisis, valoración de alternativas, y todo el proceso decisorio, porque no solo es tomar la decisión sino argumentar el proceso de decisión, y la posición de quienes son ellos como administradores.

Con la metodología de caso en la toma de decisiones entra toda la dimensión personal, ontológico, lo epistemológico, lo axiológico de ese ser que está decidiendo, por eso es por lo que hay diferentes soluciones por estudiante, ellos recorren todo el proceso de toma de decisiones y análisis del contexto que le permite aprender más de la organización misma.

Lo que gana el estudiante es una estructura mental, que los entrene para la toma de decisiones, ya que la realidad de la organización es cambiante, lo que funciona una vez posiblemente en una segunda vez falla. La vida organizacional es completamente diferente. Con la metodología de caso se está buscando una forma de pensar y de y no de actuar.

Creo que ese es el fracaso de muchas escuelas de administración y es que saque estudiantes que crean que se le el libro de las 10 recetas de algo y lo va a implementar y funciona, aun vemos gerentes de organizaciones que hacen eso. Con los estudios de caso es importante decirle al estudiante que cada caso es aplicado para un contexto específico, para esa organización y que no se puede decir que es una solución óptima, pueden existir múltiples soluciones en diferentes momentos, pero lo que si genera la metodología de caso es que pone en el análisis.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

Creería que la administración por tener un componente practico tan amplio, además que es tan interdisciplinar donde se combinan tantos elementos.

7. Comentario adicional o pregunta que realizar.

Ninguna

Nombre del Docente:	José Alfredo Vásquez Paniagua
Docente:	Universidad de Medellín
Estudios:	Ingeniería Civil - Universidad Nacional de Colombia. Maestría en Economía - Universidad De Antioquia. Master en evaluación de impacto ambiental - Colegio Oficial de arquitectos técnicos de Malaga. Doctorado en Administración - Universidad EAFIT
Contacto:	javasquez@udem.edu.co
Años de experiencia docente	18 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la entrevista	05/02/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Sí, pero solamente en temas de legislación en tema legal. La metodología de casos es más aplicada en temas legales, por ejemplo, yo dicto un curso en posgrado “Evaluación ambiental del Proyectos”

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Para ilustras situaciones reales de empresa, para reflexionar sobre lo que ocurrió en una situación y lograr un aprendizaje en términos de la discusión que se realiza. La verdad yo tengo mucha resistencia con eso, porque yo entiendo que la metodología de caso es más ajustado a los deseos de un gerente de una empresa que generalmente son empresas reconocidas.

Pero creo que es más aplicado en el derecho, y es hecho a conveniencia y con todo el aval de la organización, nunca los utilizo en la enseñanza.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Es importante para el derecho, aplicado asuntos de empresas: contrataciones, adquisiciones, importaciones. Tal vez el aprendizaje por analogía.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

En administración hay muchas alternativas. En la administración requiere muchas variables internas y externas, de asuntos racionales e irracionales. Y además uno no aprende hacer estratégico, no aprende hacer racional, ético, no ético. EN cambio cuando es temas financieros hay mucha estructuración, por ejemplo, un flujo de caso,

En el derecho la metodología es muy infalible.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

Cada caso es único, la toma decisiones dependerá de diferentes variables. A nadie se le enseña hacer buen inversionista, buen administrador.

Dependerá la toma de decisiones de ciencias blandas, conocidas como disciplinas de la ciencias humanas y sociales los casos no se puede aplicar por las múltiples variables. Pero cuando son cuantitativas (matemáticas aplicadas) no se puede especular, es claro que es indiscutible, en las ciencias exactas la enseñanza y para aprender mediante caso la toma de decisiones son ms útiles.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

Cree que no es pertinente.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

La metodología de caso no es aplicada en todo. No es la mejor, cree que la metodología de caso es conveniente aplicarla en el derecho.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

Si la administración fuera tan simple, la metodología de caso sería muy útil, pero afortunadamente no es así.

En un país los grandes responsables de lo que tenemos son los administradores, tienen una responsabilidad muy grande, las tareas de la administración.

Nombre del Docente:	Sabrina Alejandra Tabares Arroyave
Docente:	Universidad de Medellín
Estudios:	<ul style="list-style-type: none">• Negocios Internacionales. Universidad de Medellín.• Magister en Estudios Políticos. Universidad Pontificia Bolivariana
Contacto:	javasquez@udem.edu.co
Años de experiencia docente	8 años
¿Nos permite usar el nombre en la investigación?	Si
Fecha de la entrevista	31/01/2018

1. ¿Utiliza la metodología de caso como estrategia pedagógica? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si utilizo la metodología de estudio de caso tanto en la investigación como en la enseñanza. Utilizo casos en pregrado para reafirmar la teoría, primero vemos teoría y luego el caso, por el contrario, en cursos de posgrado, primero trabajamos el caso y posteriormente la teoría, porque los estudiantes de posgrado han tendido contacto con la realidad de las organizaciones.

2. La administración... ¿cuál es el papel de la metodología de caso?

Es para dar evidencia de un asunto teórico de lo que se está tratando. La metodología de caso es un soporte de la teoría, es para poner en contexto al estudiante. Por lo general los libros vienen con casos y cada caso nutre o soporta la teoría.

3. ¿Por qué cree que es importante la metodología de caso?

Por se expone la realidad y se ponen en práctica la teoría. Es importante utilizar casos viejos y nuevos, en negocios es muy importante tener casos actualizados.

4. ¿Cree usted que hay una alternativa pedagógica distinta que supla la metodología de caso?

Siento que algo más experimental, que es estudiante visite una empresa, creo que tiene más contacto con la realidad, sin embargo, creo que la metodología de caso pone al estudiante en contexto y un poco en contacto con la realidad, pero sin superar a la experiencia o práctica organizacional.

5. ¿De qué manera la metodología de caso contribuye al aprendizaje para la toma de decisiones?

El estudiante si se recuerda de un caso que vio, recurre al caso para la toma de decisiones, es una forma en que el estudiante tiene un espejo de lo que podría llegar a ser o simular la toma de decisiones en los escenarios en los que puede habitar.

6. Según su experiencia ¿Existe áreas de la administración donde el uso de la metodología de caso es más pertinente? ¿En cuáles?

Todas las ciencias económicas y administrativas son pertinentes para aplicar metodología de caso. Por ejemplo, en Negociación.

7. En el caso de la administración ¿Cree usted que la metodología de caso es la mejor herramienta? ¿Existen otra? ¿Cuales?

No se debe subestimar la metodología de caso, existen otras metodologías.

8. Comentario adicional o pregunta que realizar.

RTA/. Ninguna