



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

CEAT

Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Tecnología Educativa
-Padre Luis Achaerandio, S. J.-

Metodologías activas en el aula:

**Escritura de
CASOS DE ENSEÑANZA**

4

FASCÍCULO



FASCÍCULO 4

Escritura de casos de enseñanza

Serie: Metodologías activas en el aula

Experto temático: Guillermo Díaz, Dr.

Editor © 2022 Universidad Rafael Landívar

© 2022 Vicerrectoría Académica. Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Tecnología Educativa -CEAT-

Reservados todos los derechos de conformidad con la ley. No se permite la reproducción total o parcial de este material, su traducción o incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y escrito de los titulares del copyright. Este material tiene fines exclusivamente académicos, didácticos y no comerciales.

El contenido de la presente publicación es responsabilidad del experto temático.

Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Tecnología Educativa -CEAT-

Dirección: Christian Marroquín

Coordinación de producción: Leslie Quiñónez de Clayton

Edición: CEAT

Revisión de prueba: Leslie Quiñónez de Clayton

Diseño y Diagramación: Karla Aragón de Ovalle

Fotografías internas: www.freepik.es



Universidad Rafael Landívar

Este material digital es propiedad de la Universidad Rafael Landívar, se comparte por medio de una licencia Creative Commons del tipo «Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional» (CC BY-NC-ND 4.0), la cual permite copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato siempre y cuando no se haga uso con propósitos comerciales, se reconozca la autoría original y tenga el apoyo del editor. No podrá realizar obras derivadas de este material. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

ÍNDICE

	Presentación.....	iv
	Introducción.....	v
TEMA	1 Motivos para escribir un caso.....	1
	1.1 Ventajas para el profesor.....	2
TEMA	2 Rol de la organización en la escritura de casos.....	3
	2.1 Beneficio y aporte.....	4
	2.2 Apoyo.....	4
	2.3 Permiso de publicación.....	4
TEMA	3 Claves para la escritura de un caso.....	6
	3.1 Selección de un tema desafiante.....	7
	3.2 Identificación del dilema o problema.....	8
	3.3 Definir el tema y curso.....	9
	3.4 Seleccionar el tipo de caso.....	9
	3.5 Importancia de los contactos.....	9
TEMA	4 El primer paso: Selección y contacto con la empresa.....	11
	4.1 Selección de la empresa u organización.....	12
	4.2 El primer contacto.....	12
TEMA	5 Recopilar la información.....	14
	5.1 Elaborar preguntas guía.....	15
	5.2 Entrevistas.....	16
	5.3 Registro de datos.....	16
TEMA	6 Redacción del caso.....	17
	6.1 Estructura.....	18
	6.2 Importancia del párrafo introductorio.....	19
	6.3 Desarrollo del dilema o problema.....	19
	6.4 Cierre.....	20
	6.5 Algunos consejos para redactar.....	20
	6.5 Errores a evitar.....	21
TEMA	7 Elaboración de la nota de enseñanza.....	22
	7.1 Estructura.....	23
	7.2 Temas, cursos y competencias.....	24
	7.3 Plan de discusión.....	24
	7.4 Plan de pizarra.....	24
	7.5 Epílogo.....	25
	Referencias.....	26
	Anexos.....	27



PRESENTACIÓN

Sabemos que generalmente no es fácil encontrar un caso que se ajuste al contexto y contenido temático que enseñamos en nuestros cursos y menos aún, que logre en nuestros estudiantes, exponer sus aprendizajes al poner en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Este fascículo surge con el propósito de motivar a nuestros docentes innovadores e interesados en facilitar un aprendizaje más profundo con la aplicación de metodologías activas, como el Método de Casos.

El objetivo principal de este material es guiar y apoyar la creatividad y esfuerzo, de los profesores landivarianos, en la escritura de casos académicos; generando así, herramientas que permitan a los estudiantes construir sus aprendizajes, ejercitando el pensamiento crítico y creativo en la discusión y resolución de distintas problemáticas reales.

La escritura de casos permitirá, además, generar un banco propio y fortalecer a nuestra comunidad docente al valorarlos, compartirlos y utilizarlos en sus cursos, pues tendrán el distintivo de ser más cercanos a la realidad y situaciones de nuestras empresas u organizaciones, de esta manera, logrando una mayor identificación y proximidad con los intereses de nuestros estudiantes.

El presente fascículo fue producido por un equipo multidisciplinario, de alto nivel, para brindar un recurso psicopedagógico de autoformación docente, al facilitar planteamientos y principios teóricos, ejemplos y recursos sobre la «Escritura de casos de enseñanza». Ofrece una estructura sencilla, fácil y lógica de explorar, con actividades de reflexión y aplicación que ayudarán al docente a ejercitar y escribir casos de estudio pertinentes a su disciplina.

¡Adelante y ánimo en esta nueva experiencia de aprendizaje!

Leslie Quiñónez de Clayton
Producción -CEAT-



INTRODUCCIÓN

El método de casos es poco utilizado, como metodología de enseñanza-aprendizaje, en la educación superior de Guatemala. Una de las razones puede ser el reducido número de casos disponibles que aborden situaciones reales experimentadas por personas o empresas en el contexto nacional. En la educación universitaria, la mayoría de casos que utilizan tratan temas de otras realidades. Este es un punto que resta interés al aprendizaje de los estudiantes, a la vez que disminuye su motivación al mismo. En ocasiones los estudiantes suelen expresar su deseo de estudiar con casos acordes a la realidad que viven, lo consideran más valioso para su formación.

Este fascículo fue elaborado con el propósito de guiar a los profesores en el proceso de escritura de casos. En su elaboración se incorporaron sugerencias de la literatura revisada, así como surgidas de la experiencia del autor, con el objetivo de ilustrar de mejor forma cómo escribir un caso de enseñanza. A este fin, el fascículo aborda variedad de temas, desde motivos para escribir un caso, pasando por cómo seleccionar el tema y la empresa, hasta sugerencias de redacción y un ejemplo ficticio de un caso y nota de enseñanza.

El fascículo inicia con un apartado motivacional, su propósito es provocar en los profesores entusiasmo para escribir un caso. El siguiente apartado describe el rol de la organización o empresa en el proceso, qué beneficios obtiene y qué colaboración brinda. A continuación, se proporcionan, lo que se considera, claves para escribir un caso de calidad, como lo es seleccionar un tema desafiante, identificar bien el problema o dilema y tener contactos adecuados. La cuarta parte describe sugerencias para seleccionar y contactar empresas. En la quinta se abordan temas relacionados con la investigación que se requiere para escribir el caso, cuya redacción se aborda en el apartado sexto y el último, lo relacionado con la escritura de la nota de enseñanza. En ambos se brindan sugerencias. La parte final comprende anexos a manera de ejemplos.

Con la esperanza que el fascículo sea de utilidad para los profesores, se les realiza invitación para que sean autores y no solo usuarios de casos de enseñanza.

Doctor Guillermo Díaz
Experto temático

Motivos para escribir un caso

?

Usted fue invitado a **escribir un caso**, pero considera rechazar la invitación porque concibe que representa más desventajas que ventajas, pues implica invertir en trabajo y tiempo. De hecho, no visualiza una ventaja para participar en la escritura del caso. **Escriba algunas ventajas para aceptar la invitación.**



1.1 Ventajas para el profesor

Rosa concluyó emocionada la capacitación de enseñanza por el método de casos, tanto que decidió implementarlo cuanto antes a su curso. Para el efecto, revisó un repositorio de casos para identificar uno que pudiera utilizar. Su entusiasmo se desvaneció cuando no encontró un caso que encajara bien con los contenidos del curso. Al concluir la revisión del repositorio se preguntó: **¿ahora qué hago para utilizar el método de casos y aplicar lo aprendido?**



La anécdota de Rosa ilustra lo vivido con frecuencia por los profesores, como lo es el hecho de no encontrar un caso que se ajuste bien al contenido de sus cursos, que permita a los estudiantes aplicar lo aprendido. Este es uno de los motivos para escribir un caso, porque permite al profesor contar con material bibliográfico acorde a sus necesidades de contenido disciplinar y aplicable al contexto en que enseña, con lo cual contribuye a llenar un vacío existente en la literatura académica (Names y Names, 2012). Se debe agregar que ser autor de los casos, en general de los textos o artículos, utilizados en el curso que se enseña, proporciona prestigio al profesor ante los estudiantes. Además de obtener reconocimiento y valoración de sus alumnos, el escribir sus propios casos permite al profesor mejorar la experiencia de enseñanza-aprendizaje, al ser quien mejor conoce la situación abordada en el caso. A través de la escritura de un caso, el profesor puede compartir mejor su experiencia profesional con los estudiantes; se reitera, eso es algo que ellos valoran y mucho.

El escribir casos agrega valor al *curriculum vitae* del profesor y le da ventajas sobre otros profesores que enseñan similar curso.

El aprendizaje es otro aspecto positivo, destacado, de la escritura de casos. Durante este proceso el profesor desarrolla sus competencias de investigador y su capacidad explicativa del tema que aborda el caso, en especial en lo que se relaciona con la aplicación de conocimientos (Carrillo, 2016).



Activando mi aprendizaje

Le invitamos a que anote, al menos, tres razones para escribir un caso de enseñanza.



Conclusión

Escribir un caso aporta valor a los autores, en términos de reconocimiento académico y aprendizaje. Este último trasciende hacia el estudiante.

TEMA

2

Rol de la empresa u organización en la escritura de casos



Una empresa fue contactada para solicitar su colaboración en escribir un caso, pero los directivos ven que la actividad es una pérdida de tiempo, no tienen claro cómo pueden apoyar y no visualizan qué beneficios podrían obtener. **Evalúe la posición de la empresa y si considera que debe aceptar la propuesta, bríndele dos o tres razones para hacerlo.**



2.1 Beneficio y aporte

Rosa, al comprobar la falta de casos acorde a los temas que enseña, decidió comunicarse con Leticia, una colega gerente, para proponerle escribir un caso sobre la empresa donde labora. Leticia escuchó con atención el planteamiento y luego dijo: Me parece interesante, pero tengo dos preguntas: **¿qué obtiene la empresa?** y **¿qué actividades se requieren de la empresa?**

El beneficio que obtiene una empresa u organización cuando colabora para que se escriba un caso sobre su experiencia es más intangible (en términos mercadológicos, psicológicos o de aprendizaje, en algunas de sus formas) que económico.

Durante el proceso de escritura, la empresa u organización puede obtener una perspectiva externa sobre sí misma, motivación en los colaboradores al ver que su trabajo es importante para que alguien lo estudie, o una buena narración de su trayectoria, lo cual genera también una implicación en términos de relaciones públicas e imagen. En lo que se refiere al aporte, la escritura del caso puede ser considerada como un donativo a la educación (Rodríguez, 2006).

Otro aporte para la empresa o institución son las diferentes alternativas de solución que generan los estudiantes desde su propia perspectiva, que en muchos casos podría ser creativa e innovadora.

2.2 Apoyo

El principal apoyo de la empresa u organización es su disponibilidad en compartir información para la escritura del caso. Para el efecto se requiere que permita visitar las instalaciones y realizar entrevistas con las personas relacionadas con el tema que se aborda en el caso. Desde luego, el acceso a datos e información se condiciona a lo que la empresa u organización considera pertinente y está sujeto a confidencialidad. La revisión de los borradores del caso también es un proceso importante en la colaboración que brinda la empresa u organización.

2.3 Permiso de publicación

Una vez concluido y revisado el caso, la empresa u organización debe dar, mediante una carta, contrato, cesión de derechos o documento que se considere pertinente, el permiso para su publicación, cuyo uso es para fines educativos principalmente (Rodríguez, 2006).





Activando mi aprendizaje

Ahora, le pedimos que escriba al menos una razón y dos requerimientos que presentaría a una empresa u organización para solicitar su colaboración en escribir un caso.



Conclusión

El apoyo de la empresa u organización es fundamental para escribir un caso de enseñanza, porque provee la información necesaria y aporta su perspectiva y experiencia sobre el tema que aborda el caso.



TEMA

3

Claves para la escritura de un caso



Usted y la empresa ABC aceptaron participar en la escritura del caso de enseñanza, pero desean conocer cuáles son los aspectos clave a considerar en el proceso. ¿Qué aspectos piensa que deben considerar?



3.1 Selección de un tema desafiante

Después de varias reuniones en las que Rosa expuso convincentes argumentos, Leticia decidió comunicar a Rosa su decisión favorable a escribir el caso. Rosa se emocionó, pero pronto se preocupó cuando reparó en el tamaño de la empresa: grande, con diversas áreas funcionales y varios problemas. En ella surgió la pregunta: **¿qué tema elegir para el caso?**

En ocasiones, la selección del tema puede darse porque se presenta la oportunidad al autor, debido a su ámbito de trabajo, experiencia profesional, o por deseo de investigar o estudiar una empresa, organización o situación particular. Cualquiera que sea la circunstancia, es conveniente que la selección del tema sea en función del interés del autor, porque ello le motiva a superar las dificultades que implica la escritura del caso (Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013). Lo ideal es que el tema seleccionado presente un desafío, que implique un dilema o disyuntiva y que su resolución conlleve un reto para los estudiantes, en lo que respecta a aplicación de conocimientos desde su disciplina.

La selección del tema puede ser en función de una empresa, organización o persona, que aceptan colaborar para documentar en un caso su trayectoria o una situación vivida, de la experiencia del profesor, que puede utilizar situaciones reales que experimentó o vivió para describirlas en el caso, asegurando la confidencialidad y anonimato a través del cambio de nombres, o de fuentes secundarias, a partir de información pública disponible en internet o medios de comunicación (reportajes, estudios previos, estadísticas, etc.). Esta situación debe ser explicitada para que con evidencia contundente se pueda reconstruir o revelar una situación real de la institución pública o privada, indicando que la elaboración del caso fue a partir de fuentes públicas y no requiere autorización para la publicación; siempre es recomendable compartir el caso con los protagonistas, como muestra de cortesía (Roberts, 2022). Es importante destacar que, los casos «reales» no necesariamente implican la revelación de «identidades», estas pueden mantenerse confidenciales por medio de la técnica del «disfraz o enmascarillado»; esto generará seguridad, confianza y empatía entre el escritor del caso y el empresario o líder quien proporciona la información.

En las diferentes disciplinas existen situaciones que pueden seleccionarse como tema para escribir un caso. Algunos ejemplos son: un conflicto laboral o el despido de un trabajador, en administración; la aceptación de cargos en un juicio sumario o una



acusación de fraude empresarial, en derecho; o la determinación del precio de venta de una empresa, en finanzas.

El caso Kukul Tales «¿Un emprendimiento fallido?» es útil para ilustrar lo dicho anteriormente. El tema que aborda el caso es el de una joven emprendedora que tiene pérdidas con la empresa de tour gastronómico que ha iniciado y su capital inicial está próximo a terminarse. Además, el dinero que aporta de su salario para financiar el emprendimiento no es suficiente, por lo que ella debe decidir si continuar o no. La resolución del caso requiere aplicación de conocimientos financieros, en particular el cálculo de punto de equilibrio, mercadológicos y de modelo de negocios, entre otros.

3.2 Identificación del dilema o problema

Se debe recordar que una característica fundamental de un caso de enseñanza es que presenta un problema, decisión o reto (Mauffette, Erskine y Leenders, 2005). Si no se cumple lo anterior, el caso se queda en una historia y no califica como caso de enseñanza. En consecuencia, la identificación del dilema, reto o problema es una tarea clave en la escritura de un caso porque será el argumento central del mismo y está vinculado con el objetivo de aprendizaje del caso, lo que se espera que los estudiantes aprendan con el mismo (Nuñez, 2010). Al respecto, el Instituto Tecnológico de Monterrey (2022) recomienda que el escritor de casos debe primero definir cuál es el aprendizaje que desea y con base en ello buscar situaciones que sean útiles para lograr el objetivo de aprendizaje o de enseñanza, como lo refiere Robledo (2022).

En la práctica puede ser confuso y difícil identificar un dilema o problema para el caso porque las empresas tienden a tener diversos. En la selección la lógica se impone, guiando al autor del caso a seleccionar uno que esté relacionado con su formación disciplinar y/o experiencia profesional. El requerir conocimientos avanzados o que no se posean, presenta la oportunidad para invitar a un coautor (Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013).

Algunos ejemplos de dilemas, problemas típicos o frecuentes afrontados por las empresas son: reducción de ventas o pérdida de cuota de mercado, deterioro del clima laboral, ineficiencias en la línea de producción, demandas legales o insuficiencia de recursos financieros, deficiencias en la estrategia y diseño de una marca, entre otros. En todo caso, se reitera que el dilema o problema debe ser desafiante, que implique un reto a los estudiantes, en particular en la aplicación de conocimientos. En el caso Kukul Tales, el problema se describe en términos del dilema de continuar o no el emprendimiento.

3.3 Definir el tema y curso

El autor debe tener claridad del tema del caso y del objetivo de aprendizaje para no dispersarse y caer en la tentación de abordar múltiples temas. Es claro que en un caso se pueden abordar varios temas o disciplinas, pero ello debe hacerse de una forma congruente para evitar ser general y ambiguo, de tal manera que el caso no genere confusión si no formación (Carrillo, 2016).

La definición del tema y curso contribuye a una mejor definición del objetivo de aprendizaje y de la información y datos que debe contener el caso. Por ejemplo, un caso para estudiantes de medicina debe incluir resultados de exámenes médicos del paciente y diálogos entre él y el doctor (Lane, 2022) o un caso para el curso de gerencia de operaciones debe contener información sobre la capacidad instalada y utilizada de la planta, porcentaje de desperdicio y obstáculos en el proceso productivo, entre otros. En el caso [Kukul Tales](#) se definen los temas de punto de equilibrio, modelo de negocios y estrategias de marketing, por lo que se puede utilizar en cursos de economía, marketing y emprendimiento.

3.4 Seleccionar el tipo de caso

Siguiendo a Ellet (2007), se puede escribir un caso seleccionando cualquiera de los siguientes tipos: de problemas, de decisiones, de evaluaciones o de reglas. La descripción de cada tipo puede consultarse en el [fascículo Método de casos](#).

Junto al tipo de caso también se puede seleccionar el nivel de dificultad según las dimensiones analítica, conceptual y de presentación. Cada una de las dimensiones tiene tres niveles. La descripción de cada dimensión y nivel puede consultarse en el [fascículo Método de casos](#).

3.5 Importancia de los contactos

En general, las empresas u organizaciones son poco anuentes a colaborar con proveer información para escribir un caso. En consecuencia, los contactos son importantes para obtener la colaboración de la empresa u organización, porque ellos contribuyen a construir vínculos de comunicación y confianza, a la vez que se constituyen en promotores de la idea. Es muy difícil que los directivos de una empresa u organización acepten compartir información con un extraño. **Tener un contacto adecuado es clave en la tarea de escribir un caso de enseñanza.**

En el caso Kukul Tales, la persona contactada fue la emprendedora del tour gastronómico, quien tenía un vínculo académico con los profesores escritores. Con anterioridad, uno de los profesores contactó a otro emprendedor, con quien no tenía relación previa y no logró obtener la colaboración para escribir el caso, pese a que en un inicio dio su anuencia.



Activando mi aprendizaje

Le invitamos a escribir al menos dos temas sobre los que le gustaría escribir un caso y los cursos en que los aplicaría. En cada tema establezca el reto o problema. También identifique contactos de empresas u organizaciones que puedan ayudar en escribir los casos de los temas definidos.



Conclusión

La escritura de un caso de enseñanza requiere seleccionar un tema desafiante, que motive al estudiante, y además, tener contactos en una empresa u organización para lograr su apoyo.

TEMA

4

El primer paso: Selección y contacto con la empresa u organización



Usted tiene ya una empresa para escribir el caso, pero si ese no fuera la situación, ¿qué sugiere para seleccionar y contactar a una empresa?



4.1 Selección de la empresa u organización

Rosa logró definir el tema del caso y el curso en el cual utilizarlo. Sus dudas ahora son respecto a la empresa u organización a seleccionar y cómo contactarla, para presentarle la idea de escribir el caso.

Lo ideal es que la selección se realice en función de contactos que se tengan, porque ellos contribuyen a promover la idea de escribir un caso sobre la empresa u organización y lograr que sea aceptada. Sin embargo, puede ser que no se logre el apoyo deseado o no se tengan contactos de confianza suficiente para requerir la colaboración. En tal situación, se puede elaborar un inventario de empresas u organizaciones sobre las cuales se puede escribir un caso de enseñanza y requerir el apoyo de estudiantes que estén trabajando en ellas (Robledo, 2022).

Algunos aspectos a considerar en la selección de la empresa u organización son: estar legalmente constituida, tener una trayectoria exitosa y reconocimiento nacional o internacional. Estas últimas características son de utilidad para aumentar el interés en el caso que se pretende escribir (Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013).

4.2 El primer contacto

En el primer contacto que se tenga con la empresa u organización se debe comunicar el curso que se enseña y las razones por las cuales se considera que escribir un caso de enseñanza sobre la misma sería de utilidad para los temas abordados en el curso. Además, se debe explicar la información que se requiere, el plazo de trabajo y los criterios de confidencialidad. Previo a la primera reunión es útil obtener toda información que se pueda a través de fuentes públicas (Roberts, 2022).

Con el propósito de evitar una respuesta negativa, en el primer contacto se **requiere aclarar a la empresa u organización que el caso se publica solo después que la misma lo autorice**, por lo que el contenido del caso está sujeto a su aprobación. Se debe explicar también que el caso se puede publicar con el nombre de la empresa u organización o con uno ficticio, lo cual implica que existe la posibilidad de cambios en datos o información que consideren sensibles, como nombres de personas y cifras financieras. Aclarar que el uso de la información es con exclusividad académico. Un aspecto relevante es que la persona del primer contacto sea quien provee la información o tenga la facultad para solicitar que se proporcione (Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013).



En el caso Kukul Tales, la persona contacto fue la emprendedora, a quien se le explicaron los detalles del proceso de escritura, luego de lo cual dio su anuncio, incluyendo utilizar el nombre real de la empresa en el título del caso.



Activando mi aprendizaje

Ahora, le pedimos que escriba una lista de cinco empresas u organizaciones que conozca y sobre las cuales le gustaría escribir un caso de enseñanza. De esta lista, seleccione una sola empresa u organización y elabore la propuesta que le presentaría para solicitar su colaboración en escribir el caso.

Por ejemplo, puede comunicarle que usted considera su experiencia relevante para documentarla en un caso de enseñanza, lo cual permitirá a los estudiantes tener aprendizajes significativos sobre el tema que aborda el caso.



Conclusión

El primer contacto con la empresa u organización es clave para el proceso de escritura de un caso de enseñanza, por lo que se recomienda prepararse bien para dicha reunión.

El segundo paso: Recopilar la información

? La escritura de un caso tiene una fase de investigación, ¿qué actividades considera que se realizan durante la investigación?



5.1 Elaborar preguntas guía

Rosa logró con éxito convencer a Leticia de escribir un caso de enseñanza sobre su empresa, por lo que ahora sus inquietudes son respecto a **qué preguntas realizar, a quiénes y cómo documentar la información**.

Con base en el tema seleccionado, la elaboración de preguntas guía para la entrevista debe como mínimo enfocarse en responder: **qué, por qué, quien, cuándo, dónde y cómo**. En términos del caso, esas preguntas contribuyen a describir lo que sucedió o cuál es el problema, las causas, quién es responsable o debe resolver, cuándo y dónde aconteció, para contextualizar, y cómo ocurrió o se puede resolver (Lane, 2022).

Las preguntas deben estar orientadas a recopilar toda la información que se requiere para escribir el caso. Previo a elaborar las preguntas, es recomendable recopilar, de fuentes públicas o secundarias, toda la información que se pueda de la empresa u organización y el tema seleccionado para escribir el caso. A partir de esta información se pueden elaborar preguntas que permiten seleccionar datos importantes, en función del tema a abordar, algunos ejemplos:

1. ¿Cuál es el crecimiento de la industria?
2. ¿Cómo es la estructura de costos de la empresa?
3. ¿Qué factores se identifican como claves en el éxito de la estrategia empresarial?
4. ¿Cómo es la estacionalidad de la producción?

Se reitera que las preguntas son acordes al tema seleccionado.

Si se escribe el caso porque se presenta la oportunidad, es decir, la empresa u organización está dispuesta a colaborar, pero no se tiene un tema definido, se pueden realizar preguntas generales en función de interés para el curso que se quiera el caso, por ejemplo: en finanzas se puede preguntar sobre nivel de endeudamiento o situación de liquidez, si es para un curso de comportamiento organizacional puede preguntar sobre el clima laboral o sistemas de evaluación y retroalimentación. La idea de las preguntas es conocer más de la empresa u organización y encontrar el tema.



5.2 Entrevistas

Lo más deseable es que se entreviste a los protagonistas del caso, quienes experimentaron la situación que se relata, porque ellos proporcionan detalles y la perspectiva interna de la empresa, sobre lo sucedido (Nuñez, 2010). También es importante entrevistar a quienes tienen la información o toman las decisiones. Las entrevistas constituyen la principal fuente de información para el caso y el mayor tiempo del trabajo de investigación, por ello es importante tener las preguntas adecuadas, ya que si la persona no tiene las respuestas puede indicar quien sí (Roberts, 2022).

5.3 Registro de datos

Es recomendable grabar las entrevistas, desde luego previa solicitud de autorización. La grabación permite centrarse en las preguntas y respuestas, en especial para contrainterrogar si no se obtuvo la información requerida o se desea obtener nueva o más información; también permite tomar notas complementarias o de aspectos relevantes que luego pueden consultarse.

Adicional a la entrevista se puede obtener información de forma documental, tales como informes, manuales o memorias de labores, por lo que se sugiere tener almacenada toda la información tanto en un archivo físico como digital.

Continuando con el ejemplo del caso Kukul Tales, al principio no se tenía el tema, por lo que la primera entrevista sirvió para conocer más del emprendimiento y determinar el problema o dilema. Las siguientes entrevistas sirvieron para recopilar la información específica. Al mismo tiempo, se consultaron fuentes secundarias para obtener datos adicionales.



Activando mi aprendizaje

Le pedimos que escriba una lista de preguntas para recopilar información del caso que le gustaría escribir.



Conclusión

Elaborar preguntas guía, adecuadas, contribuye a obtener más y mejor información durante las entrevistas, base para escribir el caso de enseñanza.

El tercer paso: Redacción del caso



Describe las partes que, según su conocimiento o suposición, se **incluyen** en la redacción de un caso.

A

B

C

D

E

¿Cuáles son las partes que incluyen la redacción de un caso?



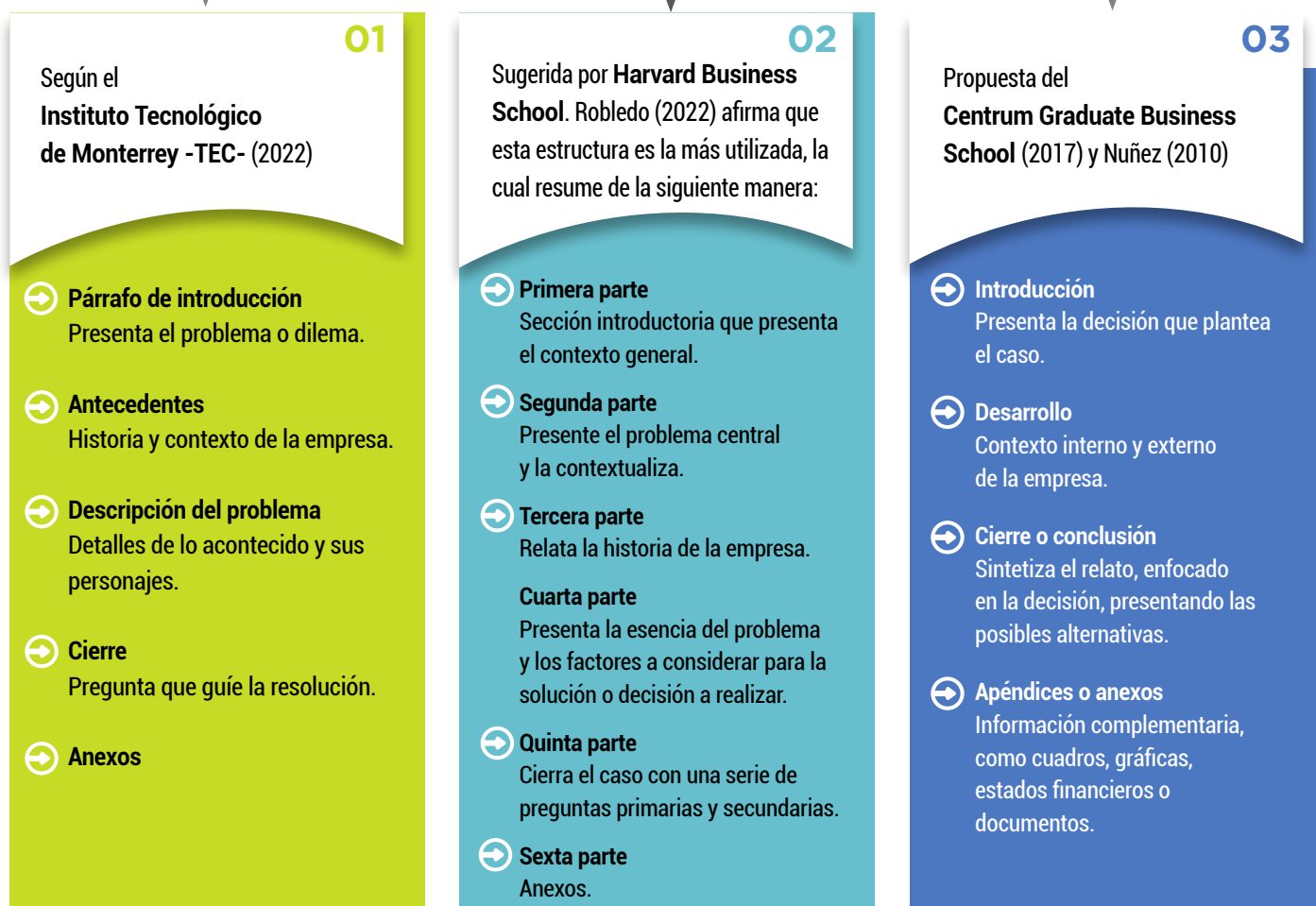
6.1 Estructura

Rosa logró realizar una investigación exitosa y reunir información suficiente para escribir el caso. Cuando decidió iniciar la escritura del caso, le surgieron dudas sobre **cómo empezar y cómo estructurarlo**.

La estructura del caso depende del autor que se consulte o la escuela de negocios que lo publica.



ESTRUCTURA DEL CASO



Desde luego, el título del caso debe incluirse al inicio, tiene que ser provocador o llamativo para atraer la atención del lector (Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013). También tienen relevancia el contenido del párrafo inicial, de la descripción del dilema o problema y del cierre.

6.2 Importancia del párrafo introductorio

Sin duda alguna la redacción del primer párrafo es fundamental, porque presenta el problema o dilema (a excepción de la estructura de casos presentada por Harvard); para ello, se debe describir: qué, quien, dónde y cuándo. Como lo refiere el Instituto Tecnológico de Monterrey es «el gancho» para que el lector se interese en el caso.

El párrafo introductorio se escribe en unas pocas líneas de texto, entre seis y diez, que presentan la situación, el lugar, el o los protagonistas y el sentido de urgencia que se tiene para implementar la solución o tomar la decisión, que con frecuencia se presenta en forma de pregunta al protagonista. La redacción debe ser clara, de tal manera que permita al lector asumir el rol del protagonista del caso y debe tener congruencia con el objetivo de aprendizaje (Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013).

El caso Kukul Tales, en el primer párrafo, describe el problema de pérdidas afrontado por la emprendedora Rebeca De León, en octubre 2008, lo cual hace que se plantee la pregunta de continuar o no con el emprendimiento del *tour* gastronómico. Esta decisión debe hacerla el fin de semana. Si su respuesta es positiva, debe contestar otra pregunta: ¿cuál debe ser el modelo de negocios para hacer rentable el emprendimiento?

6.3 Desarrollo del dilema o problema

La descripción del dilema o problema requiere contextualización, lo cual implica aportar datos sobre el sector o industria, la empresa u organización, el área funcional donde ocurre la situación, detalles de los protagonistas, lo que han hecho o dejado de hacer y su opinión sobre el problema o la decisión. Se trata de proveer la mayor información posible que contribuya a la comprensión del tema abordado en el caso. Puede incluir diálogos entre los protagonistas y debe incluir «migajas de pan», información secundaria (Robledo, 2022), lo cual es útil para que el estudiante discrimine entre lo importante de lo que no es. Es importante recordar que el método de casos tiene como objetivo desarrollar el pensamiento crítico y analítico, por lo que es útil considerar contraste de opiniones y de resultados esperados, impactos positivos y negativos.

La descripción debe hacerse en orden cronológico y de importancia, aunque, en ocasiones, puede ser útil cambiar el orden, es criterio del autor (Lane, 2007).

En el caso Kukul Tales, el desarrollo del problema se describe en dos apartados. El primero explica el surgimiento de la idea y el contexto del negocio. El segundo relata el inicio del emprendimiento y las dificultades financieras.

6.4 Cierre

En el cierre, que puede ser un apartado con título, se retoma el problema o decisión de forma resumida y la pregunta o planteamiento presentado en el primer párrafo, se pueden agregar otras, de forma que guíen al estudiante sobre la resolución del caso. Con frecuencia en el cierre se acostumbra presentar al protagonista reflexionando sobre el dilema y el plazo que tiene para elegir la solución o decisión.

En el caso Kukul Tale, el apartado de cierre se titula «La decisión» y presenta de nuevo el dilema de Rebeca respecto a continuar o no el emprendimiento, aportando información sobre las ventajas y desventajas de cada alternativa.

6.5 Algunos consejos para redactar

Los siguientes **consejos** pueden ser de utilidad en la tarea de escribir el caso.

-  Seleccionar un título «vendedor», que atraiga la atención al caso y, de preferencia, que comunique una idea de su contenido.
-  Elaborar un esquema de relato con títulos de los apartados.
-  Presentar de forma clara el dilema o problema y su contexto.
-  Redactar oraciones cortas y directas, en párrafos breves que transmitan la información o idea que se desea.
-  Relatar los hechos en secuencia cronológica y de importancia.
-  Escribir como si narra una historia, sin perder el lenguaje académico, en especial con el uso de términos propios de la disciplina que se aplican al caso.
-  Redactar de forma neutral y en tiempo pasado.



6.6 Errores a evitar

La redacción de un caso no está exenta de errores, en especial cuando se es principiante en dicha labor. Siguiendo a Nuñez (2010), es aconsejable evitar incurrir en los siguientes errores:



Incluir un análisis de la situación.

Incluir una decisión y un enfoque confuso.

Demasiada o escasa información.

Sin estructura o con una estructura cambiante.

Caso excesivamente teórico.

Sin contexto; no permite analizar las circunstancias que rodean o condicionan una situación.

Sin controversia, sin protagonista y sin dramatismo.

A la lista anterior se puede agregar el **error de acelerar el caso**, en el sentido de presentar pronto el cierre, sin una narrativa que permita comprender la problemática.



Activando mi aprendizaje

Respecto al caso que le gustaría escribir, piense en el título y subtítulos de los apartados, y escríbalos; también redacte el párrafo introductorio y el de cierre.



Conclusión

En la escritura de un caso de enseñanza es aconsejable redactar un pertinente y concreto párrafo introductorio, y un cierre con dilema.

Elaboración de la nota de enseñanza



Indique según su conocimiento o suposición, **para qué sirve la nota de enseñanza** e indique las partes que la integran.

ESTRUCTURA DE LA NOTA DE ENSEÑANZA

Sugerida por



Propuesta de ...



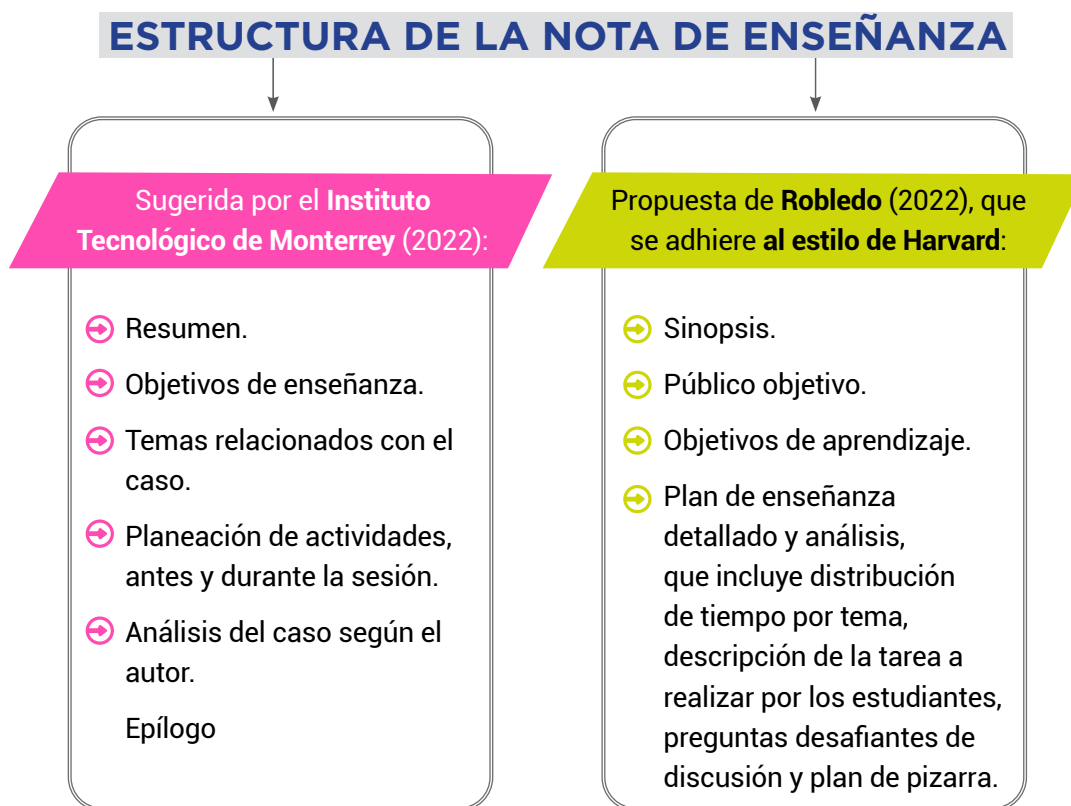
7.1 Estructura

Rosa logró escribir el caso y, su alegría por ello es tal, que desea compartirlo con otros colegas profesores. Pensando en ello, le surge la duda de **cómo sabrán utilizarlo y lograr los objetivos de aprendizaje definidos**.



Junto a la escritura de caso se elabora la nota de enseñanza. De hecho, Roberts (2022) recomienda escribirla en paralelo. Algunos profesores dan a la nota de enseñanza una importancia tal, que consideran que ésta define la calidad de un caso. La nota de enseñanza contiene la guía o instrucciones del autor para aplicar el caso.

Al igual que en el caso, la estructura de la nota de enseñanza es de acuerdo al autor que se consulte:



Independiente de la estructura que se utilice, como en la estructura del caso existen partes que requieren mayor importancia, como lo son las relacionadas con temas abordados, cursos que aplica, competencias a desarrollar, plan de discusión y epílogo.

7.2 Temas, cursos y competencias

La nota de enseñanza tiene el título del caso e inicia con un resumen del mismo que presenta al protagonista y describe el dilema o problema. De forma breve expresa de qué trata el caso y los temas que cubre, que se refieren a las teorías y conceptos que se pueden aplicar en la resolución del caso. Luego se indican los cursos en los cuales se puede utilizar el caso, que pueden ser de pregrado o de posgrado, lo que implica considerar diferencias en el nivel de conocimientos y experiencia. Con este último aspecto también deben alinearse las competencias, para que exista congruencia entre contenido y aplicación del caso.

Las competencias, con frecuencia, se presentan como los objetivos de aprendizaje. Independiente de cómo se presenten, es importante que el contenido y aplicación del caso sea congruente con las competencias (Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013).

7.3 Plan de discusión

El plan de discusión debe incluir y considerar actividades para las tres fases que comprende el método de casos:

1. En la **fase de preparación individual** es útil dar preguntas guía, que permitan al estudiante saber la tarea a realizar.
2. La orientación de discutir las preguntas guía en la **fase de discusión de grupo pequeño** también es útil, así como asignar alguna actividad adicional, como juego de roles.
3. Para la **fase de discusión plenaria** es conveniente elaborar preguntas reflexivas o detonantes, que deben ir acompañadas con la respuesta del autor del caso, en especial cuando la resolución requiere cálculos. Las respuestas son a manera de guía, recordando que los casos no tienen una única respuesta.

Es recomendable que el plan de discusión sugiera tiempo estimado para abordar cada tema, así como realizar las actividades que se proponen.

7.4 Plan de pizarra

Se recomienda incluirlo para ilustrar cómo debe reflejarse, en una pizarra, el contenido de la discusión del caso en la plenaria, a manera de fotografía, que resuma y visualice lo que el autor espera que suceda en el aula.

Sirve como un mapa o bitácora, para guiar en la discusión plenaria al profesor que utiliza el caso.

7.5 Epílogo

Esta parte relata lo que aconteció con el problema o dilema abordado en el caso. En consecuencia, no siempre se incluye, porque puede ser que el autor no conozca el desenlace o el mismo estaba aún en curso, al momento de concluir la escritura del caso. Es opcional incluir el epílogo, así como lo es que el profesor que utiliza el caso lo exponga. Algunos profesores prefieren no hacerlo, para no transmitir la idea de que es la receta o solución única.



Activando mi aprendizaje

Respecto al caso que le gustaría escribir, elabore un bosquejo de nota de enseñanza. Incluya preguntas y actividades que le gustaría desarrollar en la discusión plenaria.



Conclusión

Elaborar una detallada nota de enseñanza, que sea una adecuada guía para el profesor que utiliza el caso, es fundamental para tener un caso de calidad. Al llegar a este punto, ya se comprenden los elementos necesarios para escribir un caso, así que manos sobre el teclado y a escribirlo.

Le invitamos a que se apropie de este fascículo como guía y recordatorio para afianzar su práctica en la escritura de casos y su eficiente aplicación.



REFERENCIAS

- Carrillo, J. (2016). *Cómo redactar un caso*. EAE Business School.
- Centrum Graduate Business School. (2017). Guía para escribir casos.
<https://bit.ly/3AvfQHQ>
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook*. Boston: Harvard Business School Press.
- Instituto Tecnológico de Monterrey. (01 de 06 de 2022). *Escritura de casos*.
Obtenido de <https://bit.ly/3nMvNWs>
- Lane, J. (04 de 06 de 2022). *Case writing guide*. Obtenido de <https://bit.ly/3uxoqGg>
- Mauffette, L., Erskine, J., y Leenders, M. (2005). *Aprende con casos*. Yvey Publishing.
- Names, W., y Names, M. (2012). *The art & craft of case writing*. M. E. Sharpe.
- Núñez, A. (2010). *Manual para la elaboración de un caso*. Instituto Nacional de Administración Pública de España.
- Roberts, M. (31 de 05 de 2022). *Desarrollo de un caso para la enseñanza*. Obtenido de Harvard Business Publishing Education: <https://bit.ly/3aqipnZ>
- Robledo, J. (01 de 06 de 2022). *Escritura de casos de enseñanza. Método Harvard*.
Obtenido de <https://bit.ly/3yPuKvp>
- Rodríguez, A. (2006). *La escritura de casos: Información para empresas cooperantes*. INCAE.
- Sánchez, S., Manzi, M., Manrique, L., y Castañeda, D. (2013). *Escribiendo casos de enseñanza empresariales. Manual para la escritura de casos*. Pontificia Universidad Javeriana.



Ejemplo de caso y nota de enseñanza

¿Renunciar o no renunciar? El dilema de un gerente¹

La tarde del viernes 3 de junio de 2022, Aquiles Flores recibió una llamada inesperada de Fabricio Rosales, un antiguo colega, quien le dijo: «Me urge un gerente general y te deseo contratar. Piénsalo y me comunicas tu decisión el día lunes por la mañana». Al colgar, Aquiles se quedó pensativo porque tenía solo un fin de semana para decidir.

Historia laboral

Aquiles trabajaba en la empresa ABC desde hace doce años, durante los cuales logró obtener dos ascensos. Su posición actual era de gerente de área, pero se perfilaba como un candidato favorito a ser gerente general, en algún momento futuro, aunque no existía certeza de que así fuera a suceder. Por de pronto estaba cómodo con su trabajo. El salario era adecuado y gozaba del cariño y reconocimiento de subalternos y colegas.

Empresa ABC

La empresa ABC, con más de 20 años de antigüedad, era grande, con casi 500 trabajadores y era el cuarto competidor, según nivel de ventas, en el sector de servicios en que operaba. El clima laboral era positivo, con una cultura de trabajo flexible, en lo que respecta al cumplimiento de horarios y metas. Los episodios de presión laboral eran reducidos.

Sector

El sector de servicios registraba continuo crecimiento, aún en épocas en que el país experimentó debilidad económica. El crecimiento del mercado era acorde al de la población. La competencia era por precios y ubicación.

Decisión

Aquiles reflexionaba sobre la oferta de trabajo. Evaluaba las ventajas de un mayor cargo y remuneración, respecto a las implicaciones de cambiar del sector servicio a la industria, en el que su conocimiento era menor, por lo que existía riesgo de no alcanzar los resultados que se esperaban de él. También pensaba en el reto que representaba llegar de afuera a dirigir una empresa, por lo general los subalternos se resisten al inicio y colaboran poco. Eran diversos los temas a considerar, como la familia, la relación con Fabricio, que en algún momento fue de competencia profesional, o el clima laboral de la otra empresa, que según entendía Aquiles estaba deteriorado. El fin de semana de Aquiles no sería como todos, de descanso, porque tenía que decidir si aceptar o no la oferta del nuevo trabajo de gerente general.

¹ Caso ficticio. Escrito, de forma breve, para fines ilustrativos. Se sugiere al lector revisar repositorios de casos para ver diversos formatos y variada información que se incluye en casos de enseñanza.

Nota de enseñanza del caso:

¿Renunciar o no renunciar? El dilema de un gerente²

Resumen

El caso narra la decisión que debe elegir, en un plazo de 48 horas, Aquiles Flores (gerente de área en la empresa de servicios ABC), ante la propuesta de trabajo para el cargo de gerente general en una empresa industrial.

Competencias

- Evaluar ventajas y desventajas.
- Identificar factores de riesgo.

Temas

- Desarrollo profesional
- Gestión de talento humano

Cursos

- Gestión o administración de talento humano.
- Comportamiento organizacional.

Preguntas guía

- ¿Qué factores debe considerar Aquiles para decidir?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la propuesta?
- ¿Qué riesgos implica el cambio?
- ¿Debe Aquiles aceptar o no la propuesta y por qué?

Plan de clase

- **Análisis de la propuesta** (15 minutos). Por ejemplo: considerarse el mayor cargo y sueldo, así como el breve plazo otorgado para decidir. Analizar si el tiempo otorgado para dar la respuesta es adecuado y si se tiene toda la información.
- **Evaluación de las ventajas y desventajas** (20 minutos). Por ejemplo, los aspectos a favor son el mayor cargo y sueldo, la relación con Fabricio. Los aspectos en contra son el cambio de sector, el eventual rechazo de los futuros subalternos y la posibilidad de ascender en la empresa ABC.
- **Identificación de riesgos** (20 minutos). Por ejemplo, no lograr los resultados esperados.
- **Decisión** (20 minutos). Puede ser aceptar o no. También incluye la alternativa de solicitar más tiempo e información para dar la respuesta.
- **Lecciones aprendidas** (15 minutos). Reflexión sobre como reaccionar ante propuestas de trabajo inesperadas, oportunidades y riesgos que presentan.

² Caso ficticio. Escrito, de forma breve, para fines ilustrativos. Se sugiere al lector revisar repositorios de casos para ver diversos formatos y variada información que se incluye en notas de enseñanza. Se aclara que una nota de enseñanza es más extensa y con más detalles de los presentados aquí.

4

FASCÍCULO

Metodologías activas en el aula: Escritura de CASOS DE ENSEÑANZA

