

EL MÉTODO DEL ESTUDIO DE CASOS Y EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

M. Hanel González¹
J. D. Hanel del Valle²
J. A. Hernández Rodríguez³

RESUMEN

Hay diferentes formas de estudiar y aprender el liderazgo. En esta ponencia se señalan algunas de ellas y se concluye que una metodología privilegiada para lograrlo es el estudio de casos. La experiencia institucional fue la aplicación de esta metodología. Se partió de una investigación para conocer el método y su posterior aplicación.

Se describe en que consiste la metodología, partiendo desde el diseño del caso hasta el método para su estudio. Se presenta la aplicación al tema del liderazgo diseñado algunos casos con la participación de alumnos de la materia Habilidades Gerenciales de las carreras de Ingeniería de la Universidad Autónoma Metropolitana -Azcapotzalco y posteriormente, estudiándolos usando el método del caso.

Se evalúa la experiencia y se hacen recomendaciones para continuar este tipo de metodología para estudiar y desarrollar el liderazgo.

ANTECEDENTES

La pregunta es: ¿es posible desarrollar el liderazgo en los estudiantes de Ingeniería? La respuesta generalizadas en las Instituciones de Educación Superior (IES) formadoras de ingenieros es que sí, sin embargo la opinión de los empleadores en muchos casos, es que los recién egresados no tienen desarrollada la competencia del liderazgo y los atributos que la distinguen (Aldama, 2016). Ante esta evidencia surge la pregunta: si con los métodos tradicionales se obtienen resultados cuestionables ¿existe alguna metodología que haya sido aplicada que reporte éxitos? La respuesta es afirmativa y el método propuesto es el estudio de casos diseñado con el propósito de desarrollar el liderazgo de los altos directivos (Llano 1998).

El objetivo de este trabajo es mostrar en qué consiste el diseño de un caso y la metodología para estudiarlo con el propósito de desarrollar en los estudiantes de Ingeniería la competencia de liderazgo.

Liderazgo y gerencia o dirección

El liderazgo es diferente que la dirección(o gerencia). La dirección se ocupa de hacer frente a la complejidad, sus prácticas y procedimientos son el resultado del surgimiento de grandes instituciones y empresas en el siglo XX. El liderazgo, por lo contrario, se ocupa del cambio. Una de las razones por las que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años es que el mundo globalizado es cada vez más competitivo y volátil. Cuanto más cambios, más liderazgo se necesita.

Para algunos expertos, como Abraham Zaleznik (2002), los directores (gerentes o administradores) y los líderes son dos tipos de personas muy diferentes. Los objetivos de los directores (directivos) surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo

¹ Coordinadora de Docencia de la Universidad Autónoma Metropolitana. mhanel@azc.uam.mx.

² Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana. jhv@azc.uam.mx.

³ Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana. hrja@azc.uam.mx.

desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que el trabajo de la organización se realice para alcanzar los objetivos. En cambio, los líderes adoptan actitudes personales, activas y comprometidas respecto de los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales inspirando a los subordinados e impulsando el proceso con su propia energía y en forma creativa para lograr sus propósitos.

El liderazgo y la gestión (dirección o administración) son dos métodos de actuar diferentes y complementarios, cada uno tiene sus propias funciones y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en las organizaciones actuales.

La gestión, método que han asumido los directores se ocupa de hacer frente a la complejidad, mediante la planeación y la elaboración de presupuestos, fijando objetivos o metas para el futuro (habitualmente, para el año o el mes siguiente), estableciendo etapas detalladas para alcanzar los objetivos y después asignar recursos humanos, materiales y tecnológicos para llevarlas a cabo.

En cambio, para liderar una organización para que ponga en práctica un cambio, se debe empezar por fijar una orientación: elaborando una visión del futuro (deseable y posible) junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión (Kotter, 2002).

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de un objetivo para alcanzar una visión. Es el conjunto de capacidades que tiene un individuo para influir en un grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino con el ejemplo y creando un ambiente en el cual, los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Líder se corresponde con ser el primero, principal o mejor; mientras que liderazgo es la condición de ser líder en cuanto a guiar o coordinar, tanto a grupos como a organizaciones, en cuanto a conducción y dirección de las mismas. (Mintzberg, 2002).

Los ingenieros deben estar capacitados para aplicar el liderazgo o la dirección según la situación lo demande.

METODOLOGÍA

La metodología seguida fue la investigación-acción. Se buscó encontrar una metodología que haya demostrado buenos resultados para desarrollar las competencias de los directivos. Se encontró, tanto en la bibliografía, como en los planes de estudio de instituciones reconocidas, como la Universidad de Harvard (UH) y el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), que el método de estudio que aplican para el desarrollo de altos directivos, es el estudio de casos. Adicionalmente, señalan que el diseño de los casos es clave para que la aplicación en el estudio y en la discusión sea exitosa. (Llano, 1998).

En forma análoga a otras IES, en la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la UAM-Azcapotzalco se ha incluido en los planes y programas de estudio de las carreras de Ingeniería, desarrollar actitudes de liderazgo, colaboración, innovación, investigación y emprendimiento, por lo que se consideró importante conocer y aplicar el estudio de casos.

El primer paso fue conocer la metodología del aprendizaje basado en el estudio de casos, el segundo fue aplicarla al estudio de una de las materias del plan de estudios, Habilidades Gerenciales y por último, evaluar los resultados e inferir algunas conclusiones y recomendaciones.

Para contextualizar la ponencia, se presenta a continuación una breve descripción del Método del Caso, así como, las características que debe tener un caso para que sea útil para su uso en el proceso de estudio y aprendizaje de las competencias de un líder.

El método del caso y la formación de los líderes.

Según Llano (1998), el Método del Caso consiste en sustituir las lecciones dogmáticas por un diálogo metódico (en el que intervienen todos los participantes) sobre una situación real. Se trata de aprender dialogando con un método que orienta al profesor. Cada ciencia exige sus propios medios de enseñanza y de aprendizaje y hay muchas razones y evidencias que permiten concluir que para la ciencia de la dirección, en especial la alta dirección, el mejor medio es un enfrentamiento franco con situaciones reales y no un enfrentamiento aislado, sino en grupo, para que la situación real se clarifique y solucione desde distintos puntos de vista.

Para la formulación de un caso debe tomarse en consideración, que un caso es una situación que se describe en un documento de unas cuantas páginas. Las situaciones prácticas con las que tiene que enfrentarse la dirección son situaciones con elementos interrelacionados y en general de alta complejidad y ésto es lo que debe incluir el diseño del caso. Un caso es la descripción estricta de un hecho real, no es un ejemplo, ni debe tomarse como tal. No es una situación buena o mala, es simplemente, lo que sucede. En los casos faltan muchas veces datos; pero eso es también lo que sucede en nuestras empresas o instituciones, hasta ese punto el caso tiene que ser realista.

En algunas ocasiones, antes del estudio y diálogo sobre el caso, es conveniente hacer uso de la enseñanza tradicional para igualar el conocimiento de los participantes en algunos conceptos importantes. Entonces, junto con la descripción del caso se les entrega a los participantes una nota técnica que deben de estudiar previamente.

La mayoría de las veces esos principios y conceptos generales deben “descubrirse” en la discusión, y decirse: “lo que se ve claro ha de poder expresarse claramente”.

El método para estudiar un caso

Es un método pedagógico que conlleva en sí, una metodología más profunda que es una manera de pensar.

El método del caso no enseña temas, conceptos, recetas o procedimientos, sino que enseña a pensar siguiendo una metodología. Es un método científico de pensamiento para la acción

que no se impone, se sugiere por parte del coordinador responsable de la sesión. Los participantes son inducidos por el coordinador para que asuman un rol creativo y personal al discutir el caso y que aprendan a pensar, es decir que adquieran un hábito de pensamiento con rigor lógico. (Llano, 1998).

El trabajo en grupo adquiere gran importancia en el uso de esta metodología y requiere un gran esfuerzo por parte de los participantes. Tras el análisis individual deben estar dispuestos a debatir, defender, modificar, etc. sus ideas para enriquecerse de los aprendizajes que les proporciona la interacción con sus compañeros. Existe una tendencia natural a considerar las ventajas de las soluciones propias y los inconvenientes de las soluciones ajenas. Aquí, el aprendizaje es con la ayuda de los otros, reconocer y aceptar las dificultades de las soluciones propias y las ventajas implicadas en las soluciones propuestas por los demás. En esto consiste no sólo el método del caso, sino el trabajo de las organizaciones.

Diferentes tipos de casos

Existen diferentes tipos de casos para su estudio. La diferencia estriba en el propósito del estudio. Si el objetivo es aprender cómo enfrentar una situación y resolverla, siguiendo un razonamiento lógico y sistemático se deberá de usar un caso situacional. Si el propósito es conocer una realidad para descubrir los elementos que la caracterizan y aprender a evaluarlos para generalizar y aplicarlos en otras realidades, se trata de un caso del tipo descriptivo. También hay casos en los que la finalidad es conocer una realidad para descubrir e inferir una teoría o metodología que se está aplicando y, al igual que en el caso anterior, evaluar para generalizar y aplicar en otras realidades. Por último, hay casos mixtos en los que se combinan algunos de los anteriores.

Casos centrados en el análisis de situaciones (análisis de problemas y decisiones)

Este tipo de caso es el que se usa para estudiar situaciones reales en las que se ven involucrados los gerentes o líderes y el método para estudiar y discutirlo; está compuesto por una serie de pasos que se describen a continuación. El proceso que se sigue es un proceso dialéctico de análisis y síntesis. Ver figura 1.

- I. El primer paso consiste en el análisis de los hechos más significativos que configuran la situación. Se trata de analizar objetivamente y esto obliga necesariamente a distinguir entre hechos y opiniones. Se asume que los hechos son observados y pueden ser analizados con objetividad, en tanto que las opiniones tienen un carácter subjetivo y personal.

Una buena parte de las equivocaciones de los directivos se originan en una confusión inicial, al tomar como base de una decisión lo que se considera como un hecho cierto, cuando no es más que una opinión subjetiva discutible. La diferenciación entre hechos y opiniones resulta a veces difícil y en muchas ocasiones molesta. La molestia deriva de que la opinión es mía, esto es personal; mientras que el hecho no es de nadie y por lo tanto, lo anónimo e impersonal prevalece sobre lo propio. A nadie le resulta agradable que su opinión personal no sea tenida en cuenta precisamente por ser personal.

En esta primera etapa se analiza en forma objetiva la situación. En esta etapa se analiza la situación enfocando la atención en una parte y descomponiendo lo complejo (análisis) de lo que está ocurriendo para llegar a las partes o elementos que lo constituyen.

- II. En la segunda fase o etapa del método, se pasa al nivel de la síntesis: síntesis del diagnóstico del o los problemas. Los problemas no aparecen claramente como desviaciones entre lo que está sucediendo y lo que debería suceder, sino que se ponen de manifiesto por alguno o algunos síntomas y esto requiere una interpretación personal o subjetiva, que consiste en construir una relación mental de lo que está sucediendo entre los hechos y lo que debería suceder en opinión del o de los sujetos que están realizando el estudio.

La objetividad del hecho se traslada a la conjetura personal de uno o varios problemas. Ahora la mente debe sintetizarlos conforme a una relación de importancia, urgencia, factibilidad en su solución y posible intensidad creciente.

Al diagnosticar el problema se deben manejar las causas que realmente lo están provocando y basar en estas las razones de las conjeturas, razones que no se encuentran en los hechos mismos del caso, pero que tienen que fundamentarse en ellos, y a estos hechos hay que remitirse en última instancia para su verificación.

Esta segunda fase puede concluir con una lista de problemas calificados y clasificados por su importancia, su urgencia y la factibilidad para solucionarlos.

Por último, en esta fase de síntesis deben recomponerse todos los elementos para descubrir cómo se relacionan entre sí, dado que constituyen un sistema. A continuación se pasa a una nueva etapa de análisis.

- III. Hecha la síntesis del o de los problemas regresamos a una nueva etapa de análisis: análisis objetivo de las soluciones posibles.

En esta fase, debemos enfatizar tres aspectos:

Primero, la pluralidad de soluciones: a cualquier problema real corresponde siempre más de una solución. Cuando el grupo que está estudiando el caso se encasilla en una sola solución es signo de que el análisis de la situación no es suficientemente profundo.

Segundo, la solución debe ser posible. El estudio del caso no se trata de dar rienda suelta a la imaginación, sino se busca ejercitar una imaginación realista. La clave es: una solución posible es aquella que es concordante con los hechos del caso. Se trata de analizar soluciones ajustadas a la realidad de los hechos, que puedan implantarse para resolver los problemas encontrados.

El tercer aspecto, es que en el análisis de las soluciones propuestas se deben sopesar las ventajas y los inconvenientes de cada solución. Vuelve a repetirse lo que se dijo al estudiar las opiniones y los hechos. Al analizar los pros y los contras de cada solución existe destrezas que poseen los primeros.

No es parte substancial de la discusión de un caso conocer el desenlace y por el contrario, en ocasiones resulta inadecuado porque podría considerarse como un ejemplo a seguir, lo que en la mayoría de las ocasiones resulta inapropiado.

- IV. Después del análisis de las soluciones posibles a los problemas diagnosticados, el estudio del caso entra en una nueva etapa de síntesis: la síntesis de la decisión.

En esta etapa se deberá de optar por una de las soluciones analizadas o por un conjunto compatible de varias de ellas. Esta síntesis tiene, como toda síntesis, un carácter personal, ya que se trata de una construcción mental y no de factores enteramente reales y objetivos. La síntesis de la decisión es personalísima, porque no solamente implica una construcción mental, sino un camino que debe ser recorrido conforme a las capacidades de quien ha de recorrerlo.

La concreción de las soluciones adquiere un carácter particular en la fase de la decisión misma, pues en ella no sólo debe atenderse a las circunstancias de la decisión, sino igualmente a las capacidades de quien ha de realizar lo decidido. Lo que es una decisión acertada para uno o para una organización, no lo sería para otros, las cuales pueden carecer de aquellas habilidades y actitudes necesarias para realizar la solución propuesta.

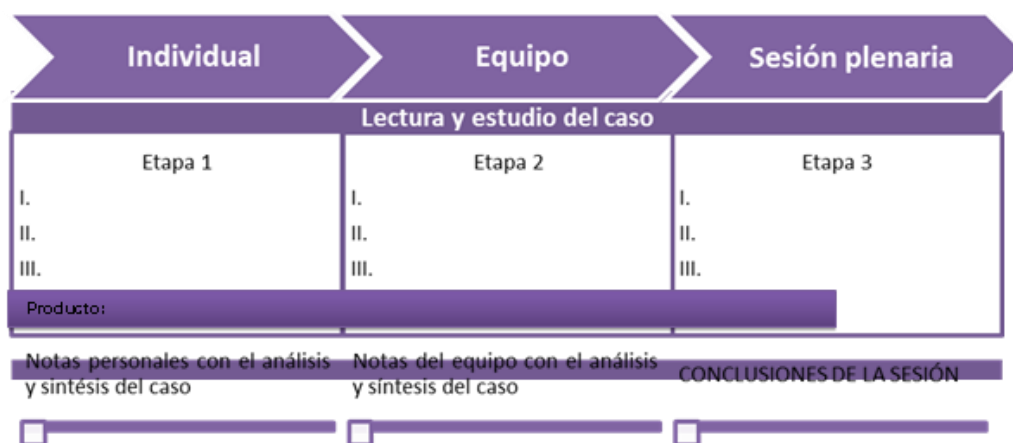


Figura 1. Etapas para estudiar un caso situacional

Casos centrados en la aplicación de principios o metodologías

En estos casos la situación presentada requiere del análisis y selección de aquellos principios, normas y/o metodologías que favorezcan su resolución. Con este tipo de casos se favorece el desarrollo del *pensamiento deductivo*, que supone partir de la generalidad de la situación e ir aplicando las premisas necesarias para llegar a las conclusiones que dan la respuesta más adecuada.

Las fases son semejantes al método anterior con la diferencia que se parte de una metodología propuesta y ya aplicada. Se trata de descubrir los elementos que la distinguen y poder debatir y reflexionar con sus compañeros las distintas formas de aplicarla. Ver figura 2.

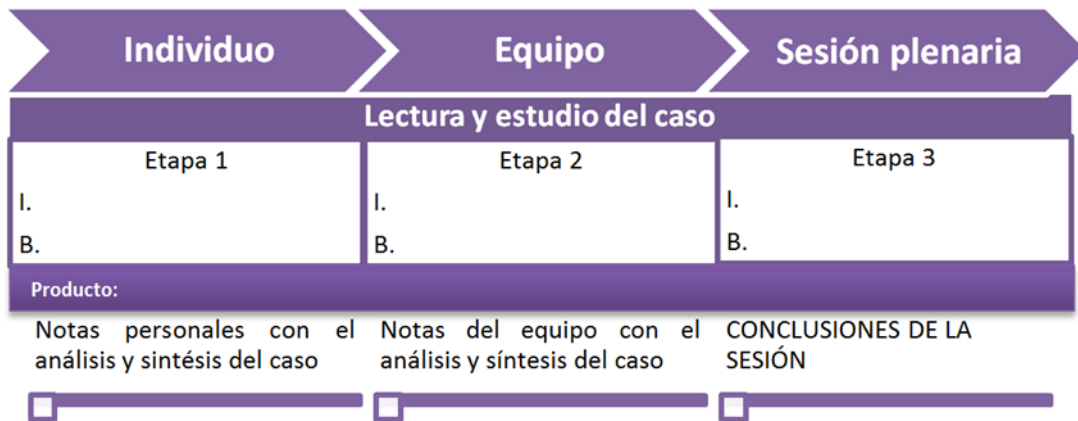


Figura 2. Etapas para estudiar un caso para inferir una teoría o metodología

B.- Fase de reflexión teórica: formulación de los conceptos teóricos o metodológicos que se derivan del caso. Generalización de lo descubierto para aplicarlo en otras situaciones con las adaptaciones propias de esas realidades. Síntesis.

Aplicación de la metodología estudio de casos al tema de liderazgo en la unidad de enseñanza-aprendizaje, Habilidades Gerenciales, en la UAM-Azcapotzalco

En los planes de estudio de las carreras de Ingeniería se establece, entre otros objetivos generales: Que el alumno adquiera los conocimientos disciplinares y desarrolle las habilidades, actitudes y valores que les permitan, entre otras cosas:

- Comprobar la relación existente entre los distintos aspectos de su profesión y otras actividades.
- Trabajar en grupos interdisciplinarios.
- Resolver problemas que requieran la coordinación de esfuerzos humanos y medios materiales.

En el perfil de egreso señalan como capacidad básica:

- Desarrollar actitudes de liderazgo, colaboración, innovación, investigación y emprendimiento.

Para alcanzar estos objetivos y desarrollar estas capacidades se ofrecen varias unidades de enseñanza-aprendizaje entre las que se incluyen:

- Organización Industrial.
- Planeación de la Producción.
- Administración de la Producción.
- Y varias relacionadas con el estudio y medición del trabajo, seguridad, economía y contabilidad.

En el área de concentración de gestión de la carrera de Ingeniería Industrial se ofrece, entre otras materias, Habilidades Gerenciales, como optativa. Esta unidad de enseñanza-aprendizaje también es optativa para todas las Ingenierías de la Unidad.

Al aprendizaje de esta materia se le aplicó el método del estudio de casos. Se inició con el diseño y formulación de un caso que tuviera como propósito presentar una experiencia de aprendizaje realizada para desarrollar el liderazgo de unos estudiantes de Ingeniería. Para la formulación del caso se recurrió al reporte de la experiencia de una alumna que cursó la materia Habilidades Gerenciales en forma no presencial con la tutoría de un maestro. La base de la formulación del caso fue la lectura dirigida acerca del tema de liderazgo en una bibliografía seleccionada y la experiencia en el trabajo de la alumna

El siguiente paso fue aplicar el caso al estudio, siguiendo la metodología explicada con anterioridad en dos grupos de estudiantes de la materia Habilidades Gerenciales. La conducción del estudio estuvo a cargo del maestro que había actuado como tutor en la formulación del caso.

RESULTADOS

El resultado, evidenciado por el interés de los alumnos y las evaluaciones de los cursos fue sustancialmente mejor a partir de la aplicación de la metodología del estudio de casos y puede observarse en la Tabla 1:

Tabla 1. Comparación de los resultados en la materia Habilidades Gerenciales

	Antes de cambiar el método		Después de cambiar el método	
	2014	2015	2016	2017
Inscritos*	8	10	18	22
Acreditados	4	6	16	18
Altas calificaciones	1	2	14	18

Nota. El número de inscritos es muy importante porque la materia es optativa.

Lo más importante para la retroalimentación son algunos de los siguientes comentarios de los alumnos;

“Durante mi estancia en la universidad he aprendido a desarrollar mi habilidad como líder, pero solamente en algunas materias, debido a que en otras tantas los profesores nos limitan a creer ciertas ideas o llevarlas a cabo. Pero en las que sí, es por medio de la iniciativa personal, además siento que hay actitudes o habilidades que se traen innatas, solamente es cuestión de saber identificarlas e ir puliendo. Constantemente tengo inquietudes de cambiar o darle un plus a lo que he aprendido”.

“Desde pequeña he recibido comentarios del tipo “Esta niña es una líder natural” o “Ejerce mucha influencia en todos los que la rodean”. La verdad es que me la he creído; soy una persona con talentos, cualidades y capacidades diferentes, especiales, de líder. Pero hasta ahora, no había tenido muy claro cómo o qué debería ser para desarrollar aún más esas habilidades. Gracias a esta materia y en especial al estudio de casos, puedo decir que me siento apenas en la línea de salida, pero muy entusiasmada de empezar este camino hacia el desarrollo de mi máximo potencial”.

Ante la pregunta: ¿Considera que en su formación como ingeniero se ha desarrollado su liderazgo? Algunas de las respuestas fueron las siguientes:

“Si, porque ha habido ocasiones en las que tengo que asumir el papel de líder para desarrollar una actividad en equipo, proponiendo ideas para que el trabajo salga lo mejor posible”.

“Si, de acuerdo a la carrera que estudié es obligatorio tener liderazgo, como futuros ingenieros industriales ya que muchas veces se nos asignan equipos de trabajo que habremos de coordinar de la mejor forma para tener buenos resultados. Muchas veces he tomado el mando de mis equipos para organizarlos, por ejemplo: en el equipo de futbol de la universidad, soy el capitán, soy el que da los discursos motivacionales y el que hace los cambios, así como el que asume los triunfos y las derrotas”.

“El mexicano quiere un líder que le confiera sensación de fortaleza, confianza y seguridad en sí mismo. Un líder que trascienda el discurso y sus filias y fobias partidistas para ser posible los cambios y comenzar a caminar”.

CONCLUSIONES

El método de estudio de casos tiene muy buenos resultados para el aprendizaje y para el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de Ingeniería. Sin embargo, hay que advertir que esta metodología requiere el diseño y formulación del caso como un trabajo previo al estudio y que el trabajo individual y por equipo tiene que ser conducido y coordinado por un maestro doblemente capacitado: que domine el tema y la metodología del estudio de casos.

Recomendaciones

La primera recomendación es difundir y dar a conocer la metodología del estudio de casos para que un mayor número de profesores la pueda aplicar en especial en las materias de alta complejidad en las que el factor humano sea determinante y para las materias en las que ya se aplica aumentar el número de casos y sistematizar las experiencias y los resultados alcanzados.

Se recomienda capacitar a un mayor número de profesores para que mejore el aprendizaje especialmente en la formación integral y humana.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldama D. (2016). *“Los ingenieros: su formación y su ocupación. Una investigación para un caso particular de México”* México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- Kotter, J. (2002). *“Lo que de verdad hacen los líderes”*. Edición Deusto. Págs. 39 -64.
- Llano C. (1998). *“La enseñanza de la dirección y el método del caso”* México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE)
- Mintzberg, H. (2002). *“El trabajo del directivo: Folclore y realidad”*. Edición Deusto. Págs. 1-38
- Zaleznik, A. 2002 *“Directivos y líderes”*. Edición Deusto. Págs. 65-94.

