

EL ESTUDIO DE CASOS COMO TÉCNICA DIDÁCTICA EN LA ASIGNATURA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL PROGRAMA ANALISIS DE SISTEMAS  
DEL DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD  
CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”

Por

Joel Alberto Torrez Chaviel

Trabajo de Ascenso presentado para optar a la categoría  
Agregado en el escalafón del Personal Docente y de  
Investigación.

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”  
Decanato de Ciencias y Tecnología  
Departamento de Estudios Básicos y Sociales

Barquisimeto, Junio 2011

EL ESTUDIO DE CASOS COMO TÉCNICA DIDÁCTICA EN LA ASIGNATURA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL PROGRAMA ANÁLISIS DE SISTEMAS  
DEL DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD  
CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”

Por

Joel Alberto Torrez Chaviel

Trabajo de ascenso aprobado.

---

Nombre: Virginia Torres  
Jurado Principal  
Coordinador

---

Nombre: Rafael Perdomo  
Jurado Principal

---

Nombre: Gloria Torrealba  
Jurado Principal

Barquisimeto, 07 de Junio del 2011

## DEDICATORIA

A los estudiantes de la Carrera Programa Análisis  
de Sistema de esta maravillosa Universidad.

## AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Díos Todo Poderoso, Creador del cielo y de la tierra, por darme salud y vida para la realización de este trabajo; a mí Padre, a mí Esposa y a mis Hijos, por su apoyo y comprensión de quitarles parte del tiempo que les correspondía

A la Universidad de siempre, la UCLA, por darme la oportunidad de ser lo que quiero ser, docente y formador de futuro de un hermoso país, Venezuela. A esta casa de estudios que llevaré en el recuerdo hasta el fin de mis días. Siempre serás luz y conocimiento, capacitando hombre y mujeres valientes.

A la Profesora Virginia Torres por su apoyo y colaboración en la realización de esta investigación.

A todos, mil gracias.

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL  
“LISANDRO ALVARADO”

EL ESTUDIO DE CASOS COMO TÉCNICA DIDÁCTICA EN LA ASIGNATURA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL PROGRAMA ANÁLISIS DE SISTEMAS  
DEL DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD  
CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”

Joel Alberto Torrez Chaviel

**RESUMEN**

La presente investigación documental titulada “El estudio de casos como técnica didáctica en la asignatura Administración de Empresas del programa Análisis de Sistemas del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado”, está orientada hacia la realización de un análisis documental para identificar las bases teóricas que soportan la elaboración y aplicación del estudio de casos como una herramienta metodológica instruccional de aprendizaje significativo, estas bases servirán de apoyo al desarrollo de trabajos posteriores del autor. Para la realización de este trabajo se utilizaron las técnicas operacionales para el manejo de las fuentes bibliográficas como el subrayado, las citas, el fichaje, las notas de referencias bibliográficas y el resumen analítico que se aplicaron sobre las fuentes primarias y secundarias referenciadas en el mismo. Se efectúa además, una relación de la técnica didáctica estudio de casos con los contenidos del programa de estudio de la asignatura Administración de Empresas para determinar cuales pueden ser impartidos mediante las distintas metodologías y los tipos de casos que contempla la técnica citada. Entre las conclusiones a que llega la investigación se menciona que la implementación de la técnica didáctica estudio de casos para impartir los contenidos de las unidades del programa de estudio puede contribuir significativamente con el aprendizaje en los estudiantes, dado que representa una reducción de la brecha que separa la teoría de las aplicaciones prácticas. Además, se presentan recomendaciones para un mejor aprovechamiento de la técnica por parte de los principales actores: los docentes y los estudiantes.

**Palabras claves:** Bases teóricas – Estudio de casos – Aprendizaje – Técnica didáctica.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Página.</b>
PRESENTACIÓN.....	i
APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVOS.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivo Especifico.....	13
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	13
ALCANCE Y LIMITACIONES.....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
Delgado y Herrera (2004).....	18
Ogliastri (1998) .....	19
ITESM (2006).....	20

Heinsen (2009).....	21
Prats (2009).....	22
Vizcarro y León (1998).....	22
<b>BASES TEÓRICAS.....</b>	<b>24</b>
Orígenes de la Aplicación del Estudio de Casos.....	24
Definición de la Técnica.....	26
Que es un buen Caso.....	27
Como se aplica el método de casos.....	28
El Objetivo del estudio de casos.....	28
Importancia de la técnica estudio de casos.....	30
Características de la técnica didáctica.....	31
Ventajas del uso de la técnica.....	31
Aprendizaje que fomenta la técnica.....	32
Algunos cuestionamientos al método de casos.....	33
Los Componentes del método de estudio de casos.....	34
El proceso que requiere la aplicación del estudio d casos.....	35
Los modelos metodológicos del estudio de casos.....	35
Modelo centrado en el análisis de casos.....	36
Modelo para Aplicar Principios y Normas Legales Establecidas.....	36
Modelo para la Resolución de Situaciones.....	36
Caso centrado en el estudio de descripciones.....	37
Casos de resolución de problemas.....	37
Casos centrados en simulación.....	37

Tipos de Casos.....	38
Caso de Valores.....	38
Caso Incidente.....	38
Caso de Solución Razonada.....	39
Caso Donde se Aplica la Imaginación.....	39
Caso de Búsqueda Real.....	40
Caso Temático.....	40
Roles de los actores que interviene en el Estudio de casos.....	40
El rol del docente.....	41
El rol del estudiante.....	42
El proceso de discusión.....	43
Dificultades para la aplicación de la Técnica de Estudio.....	43
LA ASIGNATURA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	44
Por qué Estudiar la Administración.....	45
Objetivo General de la Asignatura.....	46
Operacionalización de variables.....	46
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	48
NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	49
FUENTES DE LA INFORMACIÓN.....	50
PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	52
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	53

OBJETIVO No. 1.....	54
Elementos previos a considerar en la elaboración de los casos de estudio.....	54
Bosquejo general del caso.....	55
La investigación preliminar.....	56
Hacer la investigación definitiva.....	57
Escribir el caso de estudio.....	59
Características de un buen caso.....	60
Aspectos que deben evitarse al escribir un caso.....	60
El Primer párrafo.....	61
El Lenguaje a utilizar para la redacción del caso.....	61
El Tiempo en que se narra la historia.....	62
El Último párrafo.....	62
La ficha del caso.....	62
Las notas de enseñanza (Teaching Note).....	63
Pasos para escribir un caso.....	63
La aplicación y la evaluación del caso de estudio.....	64
La prueba experimental del caso de estudio.....	65
La Evaluación de los participantes en la aplicación de la técnica.....	65
OBJETIVO No. 2.....	67
Los contenidos de la asignatura Administración de Empresas.....	67
Los contenidos de la asignatura y la técnica didáctica estudio de casos.....	69
Unidad I. Evolución de la teoría organizacional y administrativa.....	69

Objetivo específico.....	69
Contenidos de la unidad.....	69
Modelo metodológico aplicable.....	70
Tipo de caso apropiado.....	70
Unidad II. Enfoque moderno de la teoría organizacional y administrativa.	
Un enfoque de sistemas.....	71
Objetivo específico.....	71
Contenidos de la unidad.....	71
Modelo metodológico aplicable.....	71
Tipo de caso apropiado.....	72
Unidad III. Subsistema de metas organizacionales.....	
Objetivo específico.....	72
Contenidos de la unidad.....	72
Modelo metodológico aplicable.....	73
Tipo de caso apropiado.....	73
Unidad IV. Subsistema técnico - tecnológico y organización.....	
Objetivo específico.....	74
Contenidos de la unidad.....	74
Modelo metodológico aplicable.....	74
Tipo de caso apropiado.....	75
Unidad V. Subsistema estructural.....	
Objetivo específico.....	75
Contenidos de la unidad.....	76

Modelo metodológico aplicable.....	76
Tipo de caso apropiado.....	77
Unidad VI. El subsistema psicosocial.....	77
Objetivo específico.....	77
Contenidos de la unidad.....	78
Modelo metodológico aplicable.....	78
Tipo de caso apropiado.....	78
Unidad VII. Subsistema Administrativo.....	79
Objetivo específico.....	79
Contenidos de la unidad.....	79
Modelo metodológico aplicable.....	80
Tipo de caso apropiado.....	80
Unidad VIII. La planificación administrativa.....	81
Objetivo específico.....	81
Contenidos de la unidad.....	81
Modelo metodológico aplicable.....	81
Tipo de caso apropiado.....	82
Unidad IX. El control organizacional.....	82
Objetivo específico.....	82
Contenidos de la unidad.....	83
Modelo metodológico aplicable.....	83
Tipo de caso apropiado.....	83
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88

CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No.</b>		<b>Página.</b>
1	Operacionalización de las Variables .....	47
2	Objetivos y Contenidos de la Asignatura Administración de Empresas.....	68
3	Relación entre los Objetivos y Contenidos de la Asignatura Administración de Empresas y la Técnica Didáctica Estudio de Casos.....	84

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio está orientado hacia la revisión de las bases teóricas que soportan la elaboración de los casos de estudios como técnica didáctica, la cual es aplicada con miras a establecer fundamentos que permitan su utilización en la enseñanza de la asignatura Administración de Empresas de la carrera programa Análisis de Sistemas del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.

Para llevar a cabo esta investigación, se indagó sobre los distintos documentos y fuentes bibliográficas como artículos y publicaciones en revistas científicas electrónicas, boletines técnicos de emisión periódica, documentos publicados en las páginas Web, cartillas de publicaciones de investigaciones científicas y textos bibliográficos, cuya revisión permitió identificar y presentar los fundamentos teóricos que sirven de base para la elaboración de casos de estudio, como técnica didáctica para el proceso de enseñanza aprendizaje. Así mismo, se revisaron otros documentos como el programa de estudio de la asignatura Administración de Empresas de carrera programa Análisis de Sistemas de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, con el propósito de relacionar los contenidos del mismo con la citada técnica didáctica.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos, el capítulo I, contiene los aspectos generales de la investigación como son: el planteamiento del problema, la definición de los objetivos, la justificación del estudio y el alcance del mismo. El capítulo II está constituido por el marco teórico, el cual comprende los antecedentes de la investigación y bases teóricas en que se fundamenta este trabajo y se plantea la metodología aplicada. El capítulo III, está referido al marco metodológico que contiene la naturaleza de la investigación, las técnicas y las fuentes de recolección de la información, así como los procedimientos de la investigación. El Capítulo IV contiene el análisis de los resultados de la información y los principales elementos a considerar en la elaboración de casos de estudio y una relación entre el estudio de casos con los contenidos de la asignatura Administración de Empresas. Por último se expresan las conclusiones y recomendaciones más resaltantes a las que llega la investigación.

Este estudio servirá de apoyo para fundamentar la elaboración de estudio de casos como técnica didáctica para el aprendizaje de la asignatura Administración de Empresas, como punto de partida para el diseño de los casos que en el futuro se utilizarán en el proceso de enseñanza y el aprendizaje de los contenidos de la misma, es decir, este trabajo facilitará la utilización de técnicas didácticas que permitan una disminución de la brecha existente entre la teoría y la práctica y de esta manera alcanzar un aprendizaje significativo. Es por eso que los fundamentos teóricos para la elaboración y la aplicación del estudio de casos, como una herramienta pedagógica, representa un valioso aporte para una formación futura de alta calidad en los egresados de la carrera programa Análisis de Sistemas.

## CAPÍTULO I

El primer capítulo de este trabajo está referido al planteamiento del problema. Comprende una visión detallada que describe algunos fundamentos previos de la investigación hasta llegar a la definición del objetivo general y de los objetivos específicos, presentado además, una perspectiva general de los aspectos que justifican la elaboración del trabajo y los propósitos del mismo.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El aprendizaje como cambio de conducta fue uno de los temas, en el campo de la educación, más estudiado durante el siglo XX. De acuerdo a lo planteado por Vizcarro y León (1998), este puede definirse, desde una concepción tradicional, como la actividad de memorizar información procedente de una persona que enseña o derivado de la lectura de un texto y de guías de estudio, es decir de forma unidireccional. Diversos modelos de aprendizaje se desarrollaron bajo este enfoque conductista durante el período de los años sesenta y setenta del siglo pasado, definiendo pautas muy estrictas que debía seguirse en el proceso de enseñanza aprendizaje. De esta manera el papel de la enseñanza era proporcionar información al aprendiz, limitando la función del estudiante a la asimilación

de contenidos a través de la repetición y de la práctica de tareas hasta lograr una determinada conducta.

Los experimentos realizados por los conductistas durante la segunda mitad del siglo XX, pusieron énfasis en describir el aprendizaje en términos del condicionamiento y del par estímulo - respuesta, tal como lo plantean Egeen y Donald (1999), pero no prestaron mucha atención a los procesos mentales que el individuo pone en juego ante una situación de aprendizaje. Es decir, explicaban la motivación al aprendizaje en términos de estímulos externos y reforzamiento o mediante el castigo y las recompensas. Frente a esta surgió la llamada teoría cognitiva o cognoscitiva, que concibe el aprendizaje como un proceso activo del aprendiz, que puede ser determinado por el mismo, que enseña a utilizar las estrategias apropiadas para el aprendizaje, en donde los resultados no dependen tanto de la formación impartida por el docente, sino de cómo el aprendiz organiza la información en su memoria.

Según los autores antes mencionados, la psicología del procesamiento de la información se desarrolló de la disconformidad con el conductismo y de la aplicación de otros estudios experimentales que condujeron a los psicólogos a pensar que los componentes más interesantes del aprendizaje no eran los estímulos y las respuestas, sino lo que pasaba por la mente de los alumnos al realizar una tarea. Surge una visión opuesta, el constructivismo, la cual expone, según lo planteado por Vizcarro y León (1998), que los profesores han de ser personas que faciliten y ayuden al estudiante a construir su propia comprensión y a desarrollar habilidades para llevar a cabo tareas poniendo énfasis en los

procesos mentales internos de organizar, almacenar, recuperar y procesar la información para dar una respuesta o ejercer una acción en un determinado momento.

En ese orden de idea, los autores antes citados mencionan que en la educación existen dos enfoques enfrentados: la instrucción didáctica ó enfoque de transmisión de información y la visión constructivista. En el primero se sostiene la idea de que los profesores deben ser expertos en determinadas materias y transmitir el conocimiento a los aprendices a través de exposiciones orales y de clases magistrales y los estudiantes deberán memorizar los hechos y conceptos para demostrar lo aprendido en las evaluaciones respectivas. El Constructivismo por su parte, defiende que los profesores han de ser personas que faciliten y ayuden al aprendiz a construir su propio conocimiento, es decir contribuir con el desarrollo de habilidades para llevar a cabo tareas complejas y enfatizar en actividades dirigidas a “enseñar a pensar” y “aprender a aprender”.

En este contexto, se puede afirmar que los objetivos que persigue la educación del siglo XXI han cambiado de una manera radical, en la actualidad se busca privilegiar la comprensión, mejorar la comunicación tanto oral como escrita, promover la autonomía en la persona que aprende y fomentar la búsqueda del conocimiento a través de la selección y el análisis crítico de la información para la resolución eficiente de los problemas. Es por lo que se requiere un alejamiento de los procesos de enseñanza aprendizaje tradicionales para superar la simple transmisión de contenidos impartidos por medio de las clases magistrales que hacen que el alumno asuma un rol meramente receptivo que lo llevan a un aprendizaje

basado en la memorización, que en muchos casos no conducen hacia las soluciones que una sociedad cambiante demanda.

Lo anteriormente expuesto, permite afirmar que la educación moderna se basa en el proceso de aprendizaje y no en la enseñanza, por lo que se requiere de la aplicación de métodos para lograr un aprendizaje significativo, es decir, que los profesores además de poseer un conocimiento profundo de la materia que imparten, también están en la obligación de analizar los procesos eficientes de aprendizaje que permitan orientar el proyecto educativo hacia la planificación para contribuir con la transformación del aula de clase en un verdadero espacio del conocimiento, a través de la aplicación de métodos flexibles, adaptados a las necesidades de cada grupo de estudiantes en un ambiente de diálogo con el cual se fomente una mayor individualización del aprendizaje.

Como se dijo antes, para Vizcarro y León (1998), en la educación tradicional, el aprendizaje se entiende como la actividad de memorizar la información proveniente de un profesor o de un texto de estudio, que es transmitida de manera unidireccional, es decir, el papel de la enseñanza es proporcionar información y el papel que le toca desempeñar al estudiante es la asimilación de los contenidos a través de la recepción y la práctica de tareas y asignaciones que en muchos casos no le permiten percibir la relevancia de lo que estudian o relacionar los conocimientos con los diversos temas o materias que conforman el plan de estudio. Por el contrario, en un enfoque moderno del aprendizaje, se definen los roles del aprendiz y del docente, el primero deberá asumir la responsabilidad de su propia formación, recibiendo para ello el apoyo del segundo, es decir, el docente deberá guiarlo en una

búsqueda constante para “aprender a aprender” por medio de una verdadera planificación para facilitar el aprendizaje.

Por otra parte, se deben incorporar al proceso educativo, las aportaciones de las nuevas tecnologías para crear condiciones de aprendizaje que en otros escenarios eran difíciles de lograr, es decir, el uso de medios electrónicos que permitan la comunicación y el aprendizaje individual y que faciliten el acceso inmediato a la información y a materiales de trabajo que los estudiantes pueden utilizar, sin embargo las nuevas herramientas no pueden integrarse al sistema educativo hasta tanto los profesores no tengan la formación adecuada y se hayan diseñado los materiales a ser utilizados en las plataformas tecnológicas.

Para lograr los cambios que el sistema educativo en la actualidad amerita, se requiere de la utilización de estrategias pedagógicas que contribuyan a la transformación de las aulas tradicionales en verdaderos espacios ó entornos para un aprendizaje interactivo. Para Ogliastri (1998), una de estas herramientas lo representa el uso del estudio de caso como una técnica didáctica, dado que ofrece una oportunidad para un aprendizaje significativo. La representación de una situación de la realidad como base para la reflexión y el aprendizaje no es una herramienta novedosa, dado que ha sido utilizada desde tiempos remotos, sin embargo, representa una valiosa herramienta para el aprendizaje en los tiempos modernos. Esta herramienta está considerada como una estrategia donde los estudiantes logran involucrarse en una discusión sobre el caso de estudio en el aula de clase, pero también pudieran servir para ser utilizados con bastante efectividad en una

instrucción individualizada a través de medios electrónicos e informatizados, es decir, en entornos virtuales o de simulación y por medio del sistema de comunicación con base en plataformas tecnológicas que sirvan para interactuar con los estudiantes.

En ese orden de ideas, la Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM, 2006) ha considerado la utilización de la técnica de estudio de casos como una alternativa factible de ser aplicada en diferentes áreas del conocimiento, dado que el uso de este tipo de técnica desarrolla habilidades, actitudes y valores; posibilita el desarrollo del pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la toma de decisiones; además de fomentar la innovación y la creatividad en los estudiantes.

De acuerdo a lo expresado por López (1997, citado en documento del ITESM, 2006), el estudio de casos como técnica didáctica ha sido utilizado desde tiempos remotos, la casuística, por ejemplo, era utilizada para resolver problemas morales o religiosos en la filosofía escolástica medieval.

Sin embargo, varios autores consideran que el estudio de casos se comienza a utilizar, como estrategia didáctica hacia el año 1914 en la Universidad de Harvard, específicamente en el programa de Derecho, lo que se conoció como el “Case System”, en el cual los estudiantes del área de leyes buscaban una solución a una historia concreta y proponían la defensa respectiva. Mas tarde, esta estrategia didáctica se utilizó en la misma universidad en la formación de profesionales en áreas como la administración de empresas y

organización, la medicina y las ciencias políticas, entre otros. Es decir, esta técnica de investigación se convirtió en una estrategia de enseñanza, primeramente en áreas como el derecho, sobre todo en temas procesales civiles y más tarde se incorpora en la enseñanza de economía empresarial y medicina clínica.

Según el artículo publicado por Prats (2009), el estudio de casos comenzó como una metodología de investigación que observaba de manera analítica y en profundos detalles a un personaje, a una institución o a una pequeña colectividad en la que hipotéticamente se daban rasgos generales. Con este método de investigación se podían observar y estudiar algunas interrelaciones, obtener información en contextos naturales y percibir matices que en otro tipo de estudio no podían ser observados.

Para el autor antes mencionado, a partir del primer tercio del siglo XX, el estudio de casos comienza a ser un método de enseñanza que cubre ciertas materias universitarias en el campo de diversas ciencias sociales, partiendo de centrar los contenidos del currículum académico en problemas de situaciones reales. Temas relacionados con la gerencia y la toma de decisiones han sido abordados con bastante éxito través de esta técnica en distintas universidades, llegando a convertirse en una estrategia metodológica para la enseñanza en las escuelas de gerencia, pero se estima que podría funcionar en muchas otras áreas de la educación como la sociología, la literatura, la filosofía, el urbanismo, entre otros.

De acuerdo al trabajo de Ogliastri (1998), un caso de estudio es la descripción de una situación problemática de la vida real, que los estudiantes deben leer individualmente antes

de la clase, para ser analizado y discutido en grupo y bajo la moderación del profesor. El objetivo pedagógico fundamental de esta técnica se centra en que los estudiantes aprendan a pensar sobre situaciones complejas y desarrollen su propio criterio para buscar soluciones efectivas sobre el mismo. El estudio de casos se diferencia significativamente de estrategias docentes como los ejemplos de la teoría y la resolución de problemas utilizados en el aula, dado que estos se utilizan como instrumentos para la transmisión de conocimientos, mientras el estudio de casos fomenta el pensamiento crítico, el análisis y la creatividad de los estudiantes.

Para el autor antes citado, un buen caso de estudio es un verdadero tesoro para el aprendizaje, si es corto es dos veces buenos, pero no puede aplicarse a todos los cursos y a todos los temas. Se considera que el caso de estudio de mayor circulación fue escrito en 1943 en la escuela de administración de la Universidad de Harvard y consta tan solo de cuatro páginas y hasta el año 2000 se consideraba que seguía siendo el mejor caso escrito. Según Ogliastri (1998), existe escasez de casos escritos en español sobre realidades latinoamericanas, por lo que el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración de Empresas (CLADEA) ha intentado propiciar el intercambio de casos a través de un centro localizado en la Universidad de EAFIT en Medellín, Colombia, donde reciben copias de los casos escritos para difundirlos y fomentar el intercambio.

Lo antes expuesto representa la base fundamental de este trabajo, dado que la carrera programa de Análisis de Sistemas del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), contiene dentro del plan de estudio la

asignatura Administración de Empresas, unidad curricular que debe aportar al participante los conocimientos básicos sobre la administración de las organizaciones, desde un punto de vista sistémico, que le permita evaluar las diversas alternativas para generar la información que sirve de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones. En consecuencia el participante deberá analizar el funcionamiento de las organizaciones y de los procesos administrativos que en ellas operan y de esta manera lograr una visión integral de las operaciones que se dan en las empresas modernas.

El Analista de Sistema es uno de los profesionales a quién le corresponde definir los requerimientos de información de las organizaciones, por lo que es fundamental que esté preparado eficientemente en cuanto a su funcionamiento, específicamente en temas relacionados con el proceso administrativo, es decir: planeación, organización, dirección y control; en donde deberá abordar contenidos muy puntuales como: las organizaciones como sistemas sociales, establecimiento de objetivos y metas, los tipos de organización, La comunicación, la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo, los sistemas de información y la gestión tecnológica, entre otros; Es por lo que deberán definirse estrategias de aprendizaje para lograr un conocimiento eficiente sobre estos contenidos que le permitan un mejor desempeño en el campo laboral.

La administración y las actividades organizadas han existido desde hace miles de años, pero las raíces del estudio de la administración como una disciplina a ser enseñada y aprendida, parten de las aportaciones de los denominados clásicos de la administración y sus principios generales sobre el tema. Para Amaru (2009) la administración no es más que

el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización eficiente de los recursos a cualquier escala, es decir, de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

Para un mejor aprovechamiento del estudio de la administración, es necesario pensar en situaciones prácticas en donde el participante pueda obtener una visión más cercana a la realidad, que le permitan comprender la teoría general de la administración tal como ocurre en una sociedad organizacional del mundo moderno. Por lo tanto, se requiere definir escenarios en las aulas de clases, en los cuales se pueda lograr un aprendizaje efectivo sobre el comportamiento organizacional, logrando así minimizar la brecha existente entre la teoría y la práctica y de esta manera tener una mayor comprensión sobre la administración de las empresas, aún cuando se acepta que no existe una fórmula universal que funcione para todas las organizaciones. El estudio de casos como estrategia didáctica para el aprendizaje de los elementos básicos de la administración de empresas representa una posibilidad factible de lograr resultados efectivos que ha sido probada en varias universidades.

En este sentido, surgen las interrogantes que sirven de inicio para la realización de este trabajo de investigación:

¿Cuáles son las bases teóricas que sustentan la elaboración de casos de estudios en la enseñanza de la administración?

¿Cuáles son los contenidos de la asignatura Administración de Empresas que pueden ser impartidos mediante esta técnica?

¿Cuáles son los tipos de casos que pueden ser aplicados con mayor efectividad en los contenidos del programa de estudio?

## 1. OBJETIVOS:

### 1.1. Objetivo general:

Establecer criterios para la aplicación de la técnica didáctica estudio de casos en la asignatura Administración de Empresas del programa Análisis de Sistemas del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.

### 1.2. Objetivos específicos:

- Identificar las bases teóricas para la elaboración y aplicación de los casos de estudio como técnica didáctica.
- Relacionar los contenidos del programa de la asignatura Administración de Empresas con los modelos teóricos de la técnica didáctica estudio de casos.

## 2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

De acuerdo a la fundamentación del programa de estudio de la asignatura Administración de Empresas, al Analista de Sistemas egresado del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” le corresponde definir,

conjuntamente con la gerencia de las empresas, los requerimientos de información para la toma de decisiones en las organizaciones, además de evaluar y diseñar las diferentes opciones para cumplir con los citados requerimientos. Esto se debe, fundamentalmente, a que las empresas y las organizaciones del mundo moderno tienen ciertas características en común, siendo la más importante, el que todas necesitan gerentes, buenos gerentes, es decir, requieren de personas que puedan establecer metas y objetivos; elaborar planes a corto y largo plazo; organizar y encargarse del manejo eficiente de los recursos. También se requiere de buenos gerentes que motiven y puedan dirigir al personal que en ellas labora y mantener los niveles mínimos de control sobre los activos de las empresas. Para desempeñarse con eficiencia en las distintas organizaciones los gerentes requieren de una formación adecuada sobre los aspectos más resaltantes del proceso administrativo.

Lo antes expuesto da una marcada importancia a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de la mencionada carrera, específicamente en las asignaturas referidas a la administración de empresas, destacando el papel de las técnicas didácticas que permitan una disminución de la brecha existente entre la teoría y la práctica, de cara al imperativo de un aprendizaje significativo. Es por eso que la aplicación del estudio de casos como una herramienta pedagógica representa un valioso aporte para una formación de alta calidad en los egresados de la carrera programa Análisis de Sistemas.

Otro aspecto que le da utilidad a esta investigación radica en que proporciona un elemento para fundamentar la elaboración de estudio de casos como técnica didáctica para el aprendizaje de los contenidos de la asignatura Administración de Empresas, lo que sirve

como punto de inicio para la realización de los casos que en el futuro se utilizarán en la administración de los contenidos de la misma. Esta técnica es considerada y aplicada por excelencia en las escuelas de gerencia en varias universidades del mundo, por tratarse de un método pedagógico activo, aun cuando demanda algunos supuestos previos en el docente, tales como: creatividad, mayor actividad, habilidades para el manejo de grupos, buena comunicación y una definida vocación docente.

Por otra parte, el producto de este trabajo puede servir como referencia que oriente la aplicación del estudio de casos en asignaturas tanto de la misma carrera como de otros programas ofrecidos por la universidad, dado que permite la aplicación de conceptos teóricos y técnicas probadas en la vida real, desarrolla la capacidad de comunicación y de argumentación, haciendo del estudiante el actor principal del proceso educativo y de su aprendizaje.

### 3. ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente trabajo está dirigido hacia la revisión del material bibliográfico existente para fundamentar la elaboración y la aplicación del estudio de casos como técnica didáctica en la asignatura Administración de Empresas de la carrera programa Análisis de Sistemas del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” y busca determinar cuáles contenidos del programa de dicha asignatura pudieran ser aprendidos a través de esta técnica, es decir, no se tiene previsto la elaboración ni la selección de los casos de estudio que pudieran ser aplicados por los docentes de la

asignatura, sólo se pretende definir los fundamentos teóricos que sirvan de apoyo para trabajos futuros, referentes a la elaboración de casos de estudio para la asignatura, aun cuando puede servir de base para otras asignaturas de la carrera y de la universidad.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Este capítulo, referente al marco teórico que sirve de base a esta investigación, tratará de cuatro aspectos fundamentales: los antecedentes de trabajos similares realizados antes de la investigación; las bases teóricas que representan los principales fundamentos y contenidos para la realización de los estudios de casos; los objetivos de la asignatura Administración de Empresas y la operacionalización de las variables que permiten orientar el proceso y el desarrollo del trabajo.

#### 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de este estudio, se efectuaron revisiones detalladas a los distintos trabajos de investigación relacionados con las bases teóricas que sustentan la aplicación del estudio de casos como técnica didáctica en distintas universidades e instituciones, específicamente a documentos referidos a las bases teóricas para la aplicación de la técnica didáctica en el aula de clases. Se revisaron, además, algunos tipos y modelos de estudio de casos disponibles, así como los aspectos referentes a la metodología utilizada en la elaboración de casos.

A continuación se mencionan los trabajos que constituyen antecedentes de esta investigación:

### **1.1. Delgado y Herrera (2004)**

Uno de los trabajos que sirve de antecedente a esta investigación es el que realizaron Delgado y Herrera (2004), en el cual afirman que esta técnica puede ser aplicada en diversas áreas, para facilitar el conocimiento, destacar las habilidades, actitudes y valores de los estudiantes. Consideran a la técnica estudio de casos como una alternativa factible de su aplicación y esperan que su trabajo se convierta en una herramienta de apoyo para los profesores.

En este trabajo, las autoras se trazan como objetivo principal crear los fundamentos teóricos que permitan diseñar una serie de casos de estudios para analizar metodologías y evaluar el desempeño de sistemas computacionales en actividades tales como: entonación, actualización de tecnología, tareas de respaldo, recuperación de capacidad; también buscan que los estudiantes de Licenciatura en Computación se inicien el área de evaluación de desempeño de plataformas computacionales.

Por otra parte, las autoras resaltan la importancia del método de estudio de casos y afirman que el mismo permite la aplicación de conceptos teóricos con base a técnicas probadas en la vida real, ya que desarrolla la capacidad de comunicación e involucra el conocimientos, los valores, las actitudes y las experiencias de cada individuo, fortaleciendo

el talento en utilizarlas y desarrollando habilidades en la resolución de problemas, entre otras. Exponen además una forma práctica de desarrollar el caso en el aula de clases por parte del docente y llegan a plantear varios casos preexistentes para ser aplicados en determinados contenidos de la asignatura.

Como resultados y conclusiones de la aplicación del proyecto de investigación las autoras mencionan que el contar con experiencia profesional en empresas en el área de evaluación del rendimiento de sistemas computacionales, representó una fortaleza importante en el diseño de casos realistas y en la orientación de las posibles soluciones. Por otra parte, mencionan que esta técnica es un método pedagógico que contribuye a una formación integral, incrementando habilidades para el manejo de grupos, promueve una mejor comunicación con el estudiante y desarrolla una definida vocación docente.

## **1.2. Ogliastri (1998)**

Es preciso citar el trabajo de Ogliastri (1998), en el cual se exponen un conjunto de bases teóricas que debe conocer cualquier profesor que muestre interés en el desarrollo de esta técnica. Las bases contenidas en este documento van desde los conceptos y definiciones más elementales de la técnica hasta determinar el rol del docente que lleva a cabo las actividades de aplicación de la misma. El autor afirma que la conducción de una sesión de trabajo en el aula, bajo esta herramienta es un arte que requiere que el docente lleve bien preparado su plan de clases para mantener el buen clima en el aula, demostrando además rapidez de reacción y un buen humor para dirigir la discusión.

Expone este autor en su trabajo, los componentes principales del método, es decir, los estudiantes, el caso, los profesores y los objetivos de la materia; tomando en cuenta también los factores o condiciones que pueden influir en los resultados como los son: el lugar donde se desarrolla la sesión, la distribución física de los estudiantes en el aula y la hora en que se lleva a cabo la sesión de trabajo. Presenta además, algunas sugerencias para guiar la discusión en el aula de clases y el comportamiento que se espera de los estudiantes. Así mismo, presenta un esquema que debe servir a los profesores para escribir un caso de estudio, este abarca desde el levantamiento de la información hasta el hecho mismo de escribir el caso.

### **1.3. ITESM (2006)**

En el mismo orden de ideas, se debe mencionar el documento publicado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM, 2006), en donde se presenta una serie de planteamientos teóricos para el desarrollo de esta herramienta pedagógica como una alternativa factible en su aplicación en diferentes áreas del conocimiento. En este trabajo se expone una definición precisa de la técnica, sus características principales, los modelos metodológicos, los tipos de casos, y se explican los pasos para la elaboración de los casos de estudio. Se menciona además, los roles que deben desempeñar los docentes y los estudiantes antes, durante y después de la discusión del caso en el aula de clases.

En este trabajo se presentan algunas dificultades o barreras que pueden surgir al poner en práctica la técnica, entre las que menciona que cuando los grupos son muy numerosos se puede perder el control del grupo; a veces resulta complejo diseñar un modelo válido de evaluación de los estudiantes y en ocasiones resulta difícil promover la participación de todos los estudiantes del curso.

#### **1.4. Heinsen (2009)**

Otro trabajo importante de mencionar, es el artículo publicado por Heinsen (2009), en el cual se afirma que la técnica de estudio de casos se basa en la participación activa y en un proceso colaborativo y democrático de discusión de una situación reflejada en un caso; provocando un aprendizaje apoyado en experiencias de la vida real. Resalta que este método constituye una buena oportunidad para que los estudiantes pongan en práctica habilidades que son también requeridas en la vida real, por ejemplo la observación, el diagnóstico, la toma de decisiones y la participación en procesos grupales orientados a la colaboración.

La autora antes citada, menciona como importancia fundamental del uso de esta técnica el hecho de que las actividades de aprendizaje permiten a los estudiantes la comprensión de la información teórica a partir del análisis de una situación práctica, logrando un ambiente de clase activo y estimulante en las que se desarrollan habilidades de negociación, el manejo de conflicto y una comunicación efectiva.

### **1.5. Prats (2009)**

Así mismo, es preciso mencionar el artículo publicado por Prats (2009), sobre la utilización de estudio de casos para el aprendizaje de los conceptos históricos y sociales, en el cuál expone algunas consideraciones sobre el origen de esta técnica. Expresa también los rasgos fundamentales para definir el estudio de caso, resaltando que esta herramienta es de carácter empírico, se construye en torno a un problema histórico o social, ilustra y promueve un conocimiento teórico y es una manera de adentrarse en el estudio del sistema social.

En este artículo, el autor hace referencia a las principales ventajas y desventajas que ofrece el estudio de caso en la educación; Expresando que en la enseñanza de la historia y otras ciencias sociales, esta técnica abre un extraordinario campo de actuación didáctica que ofrece nuevas perspectivas y posibilidades de trabajo en la educación secundaria.

### **1.6. Vizcarro y León (1998)**

Otro trabajo que sirve de bases a esta investigación lo representa el elaborado por Vizcarro y León (1998), quienes afirman que los objetivos que persigue la educación moderna han cambiado de manera sustancial, si se comparan con la educación de hace tres décadas, dado que las sociedades actuales requieren para los ciudadanos una formación distinta, por lo que amerita reformas profundas en los sistemas de enseñanza y aprendizaje

que permitan mejorar la adaptación a los cambios rápidos y significativos de diversas índoles y muy especialmente, los de naturaleza tecnológica.

En ese contexto, estos autores ratifican que los objetivos que tiende a perseguir la educación moderna deben estar orientados a privilegiar la comprensión; la comunicación oral y escrita; la autonomía del aprendizaje; la obtención, selección y el análisis crítico de la información y fomentar la resolución de los problemas organizacionales y sociales. Estos cambios requieren de un alejamiento de los métodos tradicionales de aprendizaje que van desde un estudiante pasivo que asume un papel meramente receptivo de conocimientos y con un aprendizaje basado en la memorización, hasta transfórmalo en un ser capaz de buscar su propio aprendizaje a través de actividades dirigidas a enseñar a pensar y “aprender a aprender”.

Por otra parte, los autores antes mencionados afirman que los objetivos de la educación suponen modificaciones radicales en los métodos de enseñanza que logren una participación activa del estudiante, a través de la aplicación de nuevos métodos de enseñanza que demanda de los profesores un sólido conocimiento de los contenidos que administra e imparte, un buen conocimiento de los procesos de aprendizaje para guiar un proyecto educativo y una planificación razonada y efectiva de las actividades que desarrollará en el aula. Vizcarro y León (1998) afirman que lo anterior, permitirá reforzar uno de los axiomas de la teoría cognitiva del aprendizaje sobre la naturaleza activa del mismo, el cuál contempla que el aprendizaje no puede ser transmitido, sino que debe ser

construido por el aprendiz de una forma individual. Es decir, el estudiante debe asumir la responsabilidad de su propia formación contando para ello con el apoyo del docente.

## 2. BASES TEÓRICAS

Los cambios constantes que viven las sociedades en el mundo moderno, afecta sustancialmente a todos los sectores de la humanidad, así mismo la educación en su contexto también ha modificado sus objetivos fundamentales para poder atender la demanda que le exigen los integrantes del proceso de enseñanza y aprendizaje. Para Vizcarro y León (1998), la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, por parte de los docentes, representa una de las formas con que cuenta el sistema educativo para hacer frente a las turbulencias y exigencias a las cuales se exponen las universidades en la formación de nuevos profesionales. El caso de estudio como técnica didáctica representa una alternativa factible de ser utilizada en diversas áreas del conocimiento, a continuación se exponen las bases teóricas que sustentan esta técnica y que sirven de soporte a esta investigación.

### **2.1. Orígenes de la aplicación del estudio de casos**

El estudio de caso como técnica didáctica tiene una larga historia en el proceso de enseñanza. El caso en su sentido amplio se ha utilizado como ejemplo y como problema práctico por los docentes en su función de transmitir conocimientos a los estudiantes. Según lo planteado por Prats (2009), esta técnica comenzó como un método de

investigación que observaba en profundidad y de forma analítica rasgos y matices difíciles de detectar en otro tipo de estudios, sobre todo el estudio de las interrelaciones y observaciones en ambientes naturales referentes a una institución, a una colectividad o de algún personaje en particular.

Según el trabajo del ITESM (2006), el caso se comienza a utilizar en Harvard, en el programa de Derecho, hacia el año 1914, lo que se conoció como el “Case System” el cual pretendía que los estudiantes de leyes buscaran una solución a un situación planteada y fueran capaces de defenderla. Aunque hay evidencias del uso del estudio de casos como una técnica de enseñanza desde finales del siglo XIX, se cree que se utilizó por primera vez en la Universidad de Harvard en los estudios de Derecho, sobre todo en temas procesales y civiles. Pero es para 1935 cuando esta herramienta pedagógica se extiende a otras áreas, llegando a convertirse en la estrategia por excelencia de la escuela de negocios de la citada universidad.

De acuerdo a lo planteado por Veras (2009), para finales del primer tercio del siglo XX ya se puede considerar que el estudio de casos es un método que cubre diversas materias universitarias en las ciencias sociales, muy especialmente en los estudios de administración y gerencia, desde entonces la técnica ha evolucionado a medida que surgen nuevas tecnologías, logrando extender su alcance mediante la incorporación de las nuevas herramientas educativas como las simulaciones en línea, ejercicios interactivos, videos y casos en multimedia, llegando a convertirse en un instrumento sofisticado que requiere de

un docente bien entrenado y de un seguimiento minucioso en su aplicación para desarrollar en el estudiante un verdadero potencial para tomar decisiones.

## **2.2. Definición de la técnica**

Un caso de estudio, según Ogliastri (1998), es una descripción de una situación real que se discute en un salón de clases bajo la dirección y moderación de un profesor, que busca entrenar a los estudiantes en la generación de soluciones. Un caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa, el cual representa un dilema que induce a la discusión.

Para este autor, un buen caso de estudio no proporciona soluciones precisas sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo, con el objeto de buscar posibles salidas a la situación. No permite soluciones únicas, debe llevar al estudiante a la generación de alternativas de solución y a confrontarlas con las conclusiones de los otros, expresando las propias sugerencias y aceptando las que surjan de la discusión, de esta manera se promueve el trabajo colaborativo y la toma de decisiones en equipo. Esto le permite al estudiante desarrollar habilidades creativas, de innovación y reduce la brecha entre la teoría y la práctica.

En ese orden de ideas, el ITESM (2006), menciona que un estudio de caso representa situaciones de la vida real expresadas de manera narrativa y en forma compleja, permitiendo que el estudiante construya su propio aprendizaje en un contexto similar al que

le tocará enfrentarse en el ejercicio de su profesión. Esta herramienta pedagógica se basa en la participación activa y en los procesos colaborativos y democráticos para propiciar la discusión sobre la situación que el caso contiene, al ser aplicada en el aula de clases provoca en el estudiante, la búsqueda de soluciones válidas para tratar de dar respuesta a los planteamientos expuestos. Las soluciones del caso son siempre imperfectas, por lo tanto no se trata de la resolución de problemas, sino que incorpora todas las contradicciones posibles para que vaya más allá de un simple transmisor de conocimientos teóricos.

### **2.3. Qué es un buen caso**

Para Ogliastri (1998), un caso de estudio representa la descripción de una situación de la vida real, la cual puede ser narrada bajo la óptica de varios observadores, pueden estar condicionadas por las experiencias previas, las suposiciones, y los sentimientos de la persona que escribe el caso. Un caso no proporciona soluciones sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles soluciones que se pueden encontrar en el problema o dilema planteado, es decir, lleva al estudiante a pensar y a contrastar sus conclusiones con las de otros participantes y a expresar sus propias sugerencias. Su objetivo fundamental es que los estudiantes aprendan a enfrentar situaciones nuevas y complicadas para desarrollar criterios propios sobre el contenido que se desea abordar a través del caso.

Para el autor antes citado, un buen caso de estudio debe demostrar su aplicación en el aula de clases, es decir, es aquel que cubre una diversidad de temas y tiene muchos ángulos y matices desde los cuales puede analizarse e interpretarse, induce y fomenta la discusión

dado que contiene contradicciones internas que requieren de ser interpretadas y analizadas para proponer soluciones. El estudiante debe encontrar argumentos en el texto del caso que le permitan basar el análisis personal y confrontarlo con los planteamientos de los demás participantes, esto le permite al estudiante verificar la validez de los argumentos y los criterios que pueda tener en el análisis inicial del caso. Un buen caso de estudio no está concebido para ser un ejemplo de la teoría, ni un transmisor de conocimiento, ni mucho menos una resolución de un ejercicio, las soluciones de un caso son siempre imperfectas.

#### **2.4. Como se aplica el método de casos**

Para la utilización del método de estudio de casos como técnica didáctica, Ogliastri (1998), recomienda que el estudiante debe recibir el caso con anterioridad a la clase para su estudio individual, para luego discutirlo con los demás estudiante y con el profesor y dar el proceso de discusión que el mismo amerita. Previamente a la discusión general pueden darse discusiones en grupos más pequeños, en los cuales algunos participantes pueden estar menos inhibidos de intervenir en la generación de soluciones al caso, esto permite además, que los estudiantes lleguen a la reunión general con ideas más claras sobre el problema.

#### **2.5. El Objetivo del estudio de casos**

De acuerdo a lo expresado por Ogliastri (1998), el objetivo fundamental del estudio de casos se orienta hacia la disminución de la brecha entre la teoría y la práctica, específicamente en la formación de profesionales de áreas concretas como la

administración, en donde las capacidades requeridas no pueden adquirirse por el solo hecho de escuchar clases magistrales transmitidas por sabios profesores o a través de la lectura de voluminosos textos, por lo que es necesario la utilización de una estrategia de aprendizaje en la cual el estudiante se enfrente a situaciones reales dándole la oportunidad de dramatizar sus propias decisiones.

La utilización del estudio de casos como técnica didáctica esta indicada para diagnosticar y decidir en el propio terreno de los problemas el curso de acción requerido, fomentando el análisis de la situación, definiendo los posibles cursos de acción y las alternativas de solución y de esta manera tomar las decisiones que el caso amerite.

Aun cuando Ogliastri (1998), considera que la clase magistral tiene algunas ventajas para transmitir conocimientos, tiende a ser menos formativa y más dogmática. Por el contrario con el estudio de casos se busca que los estudiantes aprendan a pensar por su cuenta, dado que importan por igual los contenidos de la asignatura como el proceso mismo de conocerlos, lo cual ayuda a preparar al aprendiz para enfrentar situaciones nuevas y fortalecer sus propios criterios.

El autor antes citado señala, que el método de enseñanza basado en casos coloca al estudiante dentro de una situación real dándole oportunidades de practicar la toma de decisiones y lo prepara para la acción a través de una participación indispensable para fomentar el autoaprendizaje, además fortalece el proceso de escuchar y comprender a los demás a través de dar y recibir ideas, es decir, lo prepara para una comunicación verdadera.

Aunque no es fácil que el estudiante asuma la responsabilidad de su propio aprendizaje, el estudio de casos le permite orientar el proceso de formación a escenarios de la vida real mediante el cual se propicia la organización e interpretación de los hechos para llegar a conclusiones relevantes, se promueve la aplicación de los conocimientos previos, se permite la formación de juicios profesionales que requiere cuando deje la universidad y se facilita el aprendizaje significativo.

## **2.6. Importancia de técnica didáctica de estudio de casos**

De acuerdo a lo planteado por Delgado y Herrera (2004), la importancia del uso de este método didáctico, radica en que:

- Permite la aplicación de conceptos teóricos y técnicas probadas en la vida real.
- Involucra conocimientos, valores, actitudes y experiencias de cada individuo y su talento para utilizarlas.
- Desarrolla en los participantes la capacidad de comunicación.
- Ejercita la habilidad para procesar información.
- Desarrolla habilidad para evaluar las alternativas de solución y la toma de decisiones.
- Desarrolla la capacidad de argumentación.
- Desarrolla habilidades para la resolución de problemas.
- Hacen del estudiante el actor principal del proceso y el responsable de su propio aprendizaje, motivándolo a permanecer informado y activo en su profesión.

- Supone un procedimiento democrático, participativo, dinámico, ágil, flexible y riguroso del análisis.
- Educa en la prudencia como capacidad para emitir juicios acertados, entre otros.

## **2.7. Características de la técnica didáctica**

El estudio de casos como técnica didáctica tiene grandes ventajas en su aplicación, según el ITESM (2006), entre estas se destaca el hecho de que se adapta perfectamente a distintas edades, a diversos niveles y variadas áreas de conocimientos, así mismo, se puede utilizar en cualquier nivel de educación, sea esta primaria, media o superior y además puede utilizarse en la formación de adultos analfabetos o en la capacitación de empresarios. Pero, las narraciones presentadas requieren del cumplimiento de una serie de condiciones entre las que se mencionan: la autenticidad, es decir que sean narraciones basadas en la realidad; urgencia de la situación, referida a representar una situación problemática que requiere de un diagnóstico de una decisión; Orientación pedagógica, la situación debe proporcionar formación en un dominio de conocimiento y la totalidad del caso referida a ser una situación que incluye información compleja y necesaria sobre los hechos.

## **2.8. Ventajas del uso de la técnica**

Según lo planteado por Parr y Smith (1998, citados en Heinsen, 2009), la utilización del método de casos tiene ciertas ventajas, a tal efecto señalan que:

- Las actividades de aprendizaje permiten a los estudiantes la comprensión de información teórica a partir del análisis de una situación práctica.
- Las sesiones de clase se tornan en un ambiente activo y estimulante.
- Se ponen en práctica habilidades de trabajo grupales como: la negociación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la comunicación efectiva.
- Promueve un proceso de discusión grupal bajo un enfoque colaborativo.
- Las discusiones promueven la toma de decisiones en situaciones reales de la práctica profesional.

### **2.9. Aprendizaje que fomenta la técnica**

A través de la técnica didáctica estudio de casos se busca desarrollar aquellas áreas que requieren un entrenamiento para la formación teórica y práctica de los estudiantes, según López (1997, citado en ITESM, 2006), los estudiantes pueden lograr a través de esta técnica lo siguiente:

- Desarrollar habilidades cognitivas como el pensamiento crítico, análisis, síntesis y evaluación de situaciones complejas.
- Alcanzar nivel de aprendizaje de conceptos y la aplicación de conocimientos previamente aprendidos.
- Desarrollar habilidad para trabajar en equipo y la interacción con otros estudiantes, así mismo una actitud de cooperación, de intercambio y fomenta una preparación eficaz para las relaciones humanas.

- Acercamiento con la realidad que permite la comprensión de los fenómenos y hechos sociales y su entorno, así como sensibilizarse ante los diversos contextos y diferencias personales.
- Contribuir con el desbloqueo de actitudes inseguras o temerosas de algunos estudiantes.
- Alcanzar un entrenamiento dinámico de la autoexpresión, la comunicación, la aceptación, la reflexión y la integración.
- Desarrollar habilidades para el análisis de la información a ser utilizada en el proceso de toma de decisiones.
- Promover un proceso de discusión en grupo bajo un enfoque colaborativo.
- Mejorar la comprensión de información a partir del análisis de la situación práctica.
- Desarrollar una alta motivación por el aprendizaje, dado que los estudiantes tienden a prestar un mayor interés por las situaciones reales.

#### **2.10. Algunos cuestionamientos al método de casos**

Para Delgado y Herrera (2004), esta técnica presenta los cuestionamientos que se mencionan a continuación:

- El caso puede reflejar la percepción del observador, es decir esta condicionado por las actitudes, las experiencias y sentimientos del autor del caso.

- El estudiante se puede quedar en las particularidades del caso, dificultando la concepción holística y general del conocimiento.
- Los casos pueden tener validez en el contexto cultural en el cual están inscritos.

### **2.11. Los componentes del método de estudio de casos**

Para Ogliastri (1998), en el estudio de casos intervienen cuatro elementos fundamentales: los estudiantes, el caso de estudio, el docente y la asignatura. Los estudiantes representan el principal factor de esta herramienta, dado que en a torno ellos gira el objetivo de la educación, cada uno en particular tiene un historial determinado de sentimientos, experiencias, percepciones y conductas de entradas que les llevan a ver de una o de otra manera cada situación. En segundo lugar, se tiene el caso de estudio, escrito con el propósito de ser utilizado como base de una discusión y elaborado para lograr un objetivo de aprendizaje determinado y planificado de acuerdo a la información que en el mismo se exprese. En tercer lugar, está el docente quien es el responsable de planificar los objetivos de aprendizaje y probablemente el más familiarizado con los conceptos que tengan que ser aplicado en el caso, con un historial propio y con su punto de vista de la situación en particular. Y por último están los contenidos de la asignatura, que proporcionan los conceptos y las bases teóricas a ser desarrolladas a través del caso.

Según el autor, estos cuatro componentes vienen condicionados por algunos factores cuya influencia incide en los resultados esperados de la aplicación del caso, tales como el

lugar donde se lleve a cabo la sesión de trabajo, es decir, la iluminación, la sonoridad, la frescura, entre otras; la hora en que se realiza la actividad influye significativamente en los resultados, esta puede ser antes del almuerzo, en la tarde, en la noche; la disposición de los asientos es un factor que facilita o interfiere negativamente en la discusión del caso y como tal en los resultados que con el se busca.

### **2.12. El proceso que requiere la aplicación del estudio de casos**

De acuerdo a lo planteado por Ogliastri (1998), el tiempo requerido para la aplicación de un caso de estudio en el aula de clases depende del mismo caso, algunos de ellos requieren varias horas de riguroso trabajo para su comprensión, mientras otros sólo exigen una lectura rápida para comprenderlos. Esto obliga al docente a planificar detenidamente la metodología que va a utilizar en la aplicación del caso: a veces es necesario entregarlos con anticipación a la clase para que el estudiante lo lea y lo analice previamente.

### **2.13. Los modelos metodológicos del estudio de casos**

De acuerdo a Martínez y Musitu (1995, citados en ITESM, 2006), se pueden considerar tres modelos que se diferencian en razón del proceso metodológico que se busca en cada uno de ellos: el modelo centrado en el análisis de casos, el modelo para aplicar principios y normas establecidas y el modelo para la resolución de situaciones. A continuación se describe cada uno de ellos.

**2.13.1. Modelo centrado en el análisis de casos:** Estos son casos que han sido estudiados y solucionados por especialistas. El modelo pretende el conocimiento y la comprensión de los procesos de diagnóstico e intervención llevados a cabo en la situación planteada, trata de evaluar la técnica, los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Con esto se pretende que los estudiantes conozcan, analicen y valoren los procesos de intervención elaborados por los expertos en la solución de casos concretos. Aunque se pueden estudiar soluciones alternativas a las tomadas en la situación objeto de estudio.

**2.13.2. Modelo para aplicar principios y normas legales establecidas:** con este modelo se busca que los estudiantes se ejerciten en la selección y aplicación de los principios adecuados a cada situación. Se aplica preferiblemente a los casos del Derecho en los cuales el participante desarrollará el pensamiento deductivo para encontrar la respuesta correcta a la situación planteada.

**2.13.3. Modelo para la resolución de situaciones:** en este caso se requiere la consideración de un marco teórico y la aplicación de prescripciones prácticas para la solución de determinados problemas. En estos casos no hay una sola manera de resolver la situación y se debe mostrar la subjetividad y la necesidad de atender a las distintas interacciones que se producen. Requieren de un docente abierto y dispuesto a tolerar soluciones diversas. De acuerdo a Martínez y Musitu (1995, citados en ITESM, 2006), en el modelo para la resolución de situaciones se pueden diferenciar tres casos:

**2.13.3.1. Caso centrado en el estudio de descripciones:** El objetivo fundamental de estos casos es que los participantes se ejerciten en el análisis, identificación y descripción de los puntos clave de una situación dada y puedan debatir las distintas perspectivas desde las cuales puede ser abordado una determinada situación. En estos casos no se pretende llegar al planteamiento de soluciones sino a aspectos meramente descriptivo: describir los hechos clave que definen la situación o describir las relaciones significativas que se dan entre los distintos hechos.

**2.13.3.2. Casos de resolución de problemas:** En este tipo de casos se pretende que se tome una decisión para dar solución a un problema planteado. Previamente se tiene que identificar la situación problemática. En este tipo de casos se pueden diferenciar dos grupos: **los casos centrados en el análisis crítico de la toma de decisiones**, en los cuales los participantes emiten un juicio crítico sobre la decisión tomada por otro individuo en la solución del problema y **los casos centrados en generar propuestas de toma de decisiones**, en este se busca el entrenamiento de los participantes en el estudio de una situación que requieren la resolución del problema, de manera que implique el proceso de la toma de decisiones propiamente. Este tipo de casos es el más utilizado como didáctica, partiendo del estudio de una situación determinada y se intenta dar solución a través de decisiones.

**2.13.3.3. Casos centrados en simulación:** en este tipo de casos se busca que el participante se involucre y se coloquen dentro de la situación representando un papel de los personajes que intervienen en el relato y tomen parte en la

dramatización de la situación, para luego examinar objetivamente los hechos y acontecimientos narrados sobre una situación, puedan identificar los problemas y propongan soluciones respectivas.

## **2.14. Tipos de casos**

Tomando en cuenta el contenido expresado en el caso de estudio, el ITESM (2006), distingue y clasifica varios tipos de casos: de valores, incidente, de solución razonada, de aplicación de la imaginación, de búsqueda real y los casos temáticos. A continuación se detallan algunas características de cada uno de ellos:

**2.14.1. Caso de valores:** cada individuo tiene una escala de valores que los puede llevar a posiciones antagónicas con respecto a los demás miembros del grupo; lo que se busca con la aplicación de este tipo de casos es que cada estudiante realice un proceso de identificación con alguno de los personajes que aparecen en el mismo, con el cual comparte su propia jerarquía de valores. Es decir, se pretende que los participantes identifiquen cuáles son los valores de cada uno de los personajes que intervienen y los compare y relacione con los valores propios de cada uno.

**2.14.2. Caso incidente:** este tipo de caso se refiere a los conflictos de las relaciones humanas, la redacción debe dejar intencionalmente lagunas en la información que permitan determinar y controlar cómo los participantes son capaces de buscarla y seleccionarla. Es decir, la finalidad última es lanzar a los

participantes a una búsqueda activa de información complementaria que se irá suministrando por escrito o en forma verbal conforme la vayan solicitando. Los objetivos que busca esta técnica son por una parte, estimular la búsqueda de datos complementarios necesarios para asentar el juicio y por la otra, tomar conciencia sobre los propios prejuicios, las ideas estereotipadas y a la tendencia a deformar la realidad por la utilización parcial o tendenciosa de la información.

**2.14.3. Caso de solución razonada:** en este caso no se estima información complementaria, los participantes deben utilizar los datos del caso y concentrar su esfuerzo en conciliar las soluciones diversas para encontrar la más razonable. El docente juega un papel muy importante como conciliador e integrador de soluciones diversas, como cuestionador crítico de falsas soluciones o simplistas y animador de la prudencia e inventiva en la búsqueda de nuevos caminos.

**2.14.4. Caso donde se aplica la imaginación:** lo que se busca con esta modalidad es que los participantes lleguen a realidades más amplias a partir de una bien concreta, promoviendo una representación con base en situaciones reales. Estas definiciones normalmente son ideológicas, aunque no se descarta la posibilidad de llegar a toma de posturas vitales o comprometidas ante situaciones reales. Una vez expuesto el caso los participantes expresan sus opiniones espontáneas y el profesor, a base de preguntas, procura realizar una síntesis de los patrones mentales que subyace en estas opiniones.

**2.14.5. Caso de búsqueda real:** previamente al caso se desarrolla una discusión ideológica o un proceso de toma de conciencia respecto de un problema concreto. La base de este caso consiste en solicitar al grupo que presente un caso real, donde se hayan sucedido globalmente las circunstancias analizadas con anterioridad, se trata, por lo tanto, de entrenar al grupo en la búsqueda de casos reales, y a partir de ellas, discutir las soluciones concretas. Los participantes pueden ser divididos en subgrupos que elaboren casos sobre la problemática planteada y estos casos se intercambian con los de otros subgrupos para buscar soluciones y luego se discuten las soluciones con el total de los participantes.

**2.14.6. Caso temático:** con este tipo de caso se busca fomentar la discusión libre sobre un tema, para tratar de generar un proceso de convergencia, es decir se pretende que los participantes reduzcan las posiciones extremistas o viscerales y todos se vean envueltos en un movimiento centrípeto, de acercamientos de posturas centristas o equilibradas. Lo que interesa no es el caso propiamente, sino más bien el tema de fondo sobre el que gira ese caso: divorcio, drogas, sexo, relaciones premaritales, homosexualidad, etc.

## **2.15. Roles de los actores que intervienen en el estudio de casos**

Como se dijo anteriormente, Ogliastri (1998), menciona entre los principales componentes de la técnica estudio de casos al docente y al estudiante, es preciso citar el rol que debe desempeñar cada uno de estos en la aplicación de la misma:

**2.15.1. El rol del docente:** para el autor antes citado, el mejor profesor es el que pasa inadvertido y hace que la clase transcurra con naturalidad, casi como si él no hiciera falta, es decir, pone el énfasis siempre en el aprendizaje y no en la enseñanza. El profesor de casos deberá cumplir con lo siguiente: a) diseñar el curso; b) investigar, desarrollar y escribir el caso; c) preparar los objetivos a ser desarrollados en cada sesión de trabajo, haciendo una previsión del proceso de discusión y de las preguntas que van a guiar la clase; d) dirigir la sesión con el manejo adecuado del clima de la clase, de las preguntas que hace, y todos los procesos desarrollados en el aula.

Según Ogliastri (1998), el docente de casos debe prepararse para ejecutar un plan de aprendizaje que debe tener los elementos principales:

- El profesor deberá elaborar los objetivos pedagógicos que debe tener cada sesión de trabajo, los cuales deben estar expresados en términos del aprendizaje.
- Proporcionar los elementos requeridos para garantizar el normal desarrollo de la clase.
- Guiar el proceso de discusión procurando mantener el recuento de los hechos, el análisis de los eventos críticos, evaluando cada una de las opciones y recalando las conclusiones. Deberá preparar un tablero en el cual se recogerán las respuestas y los comentarios más importantes de los estudiantes.
- El profesor realizará las preguntas que permitan desarrollar la participación activa de los estudiantes, para ello debe tener preparadas una lista de preguntas y de respuestas que espera obtener de los participantes.

- Mantener el ritmo de la discusión de tal manera que permita el uso adecuado del tiempo disponible y del material, sin detrimento de la comprensión de los asistentes.
- En línea general, deberá mantener la conducción de la sesión demostrando rapidez de reacción, buen humor, autoridad, dirección y propiciando un buen clima en la clase.

**2.15.2. El rol del estudiante:** por su parte, el ITESM (2006), señala que el estudiante que desee asimilar un mayor aprendizaje a través de esta técnica, tiene que cumplir con lo siguiente:

- Entender y asimilar la técnica del estudio de casos.
- Revisar los conocimientos previos sobre el tema a estudiar a través del caso.
- Trabajar de manera individual y colectiva para el mayor aprovechamiento del desarrollo de técnica.
- Formular preguntas relativas al problema planteado en el caso tratando de encontrar la solución respectiva.
- Participar mediante la expresión de opiniones, juicios, hechos y aportar posibles soluciones.
- Escuchar atentamente las opiniones de los demás.
- Propiciar el consenso global.
- Reflexionar sobre el conocimiento obtenido de la discusión del caso.
- Cumplir con las asignaciones que resulten del proceso de discusión llevado en clase.

### 2.16. El Proceso de discusión

No existe un sistema universal que permita explicar el proceso de discusión que se debe desarrollar en una clase de estudio de casos, de acuerdo a los planteados por Delgado y Herrera (2004), es frecuente que en este proceso se cumplan las siguientes etapas:

- **Presentación de las características del caso:** el docente o un participante hará una presentación detallada del caso, ubicando a cada uno de los integrantes del curso en su lugar de trabajo respectivo para iniciar la discusión.
- **Análisis de la situación por parte de los estudiantes:** en esta fase se interrelacionan los acontecimientos con miras a establecer los principios de subordinación o de causalidad que permita definir el problema.
- **Identificación de las posibles alternativas de solución y su respectiva evaluación:** aquí se pueden utilizar cualquier método que permita confrontar las ideas de los estudiantes, para consolidar la argumentación.
- **Descarte de alternativas y selección de la que puede dar solución al caso:** aunque en la mayoría de las veces no se llega a un consenso final.
- **Planteamiento de la solución y las posibles consecuencias:** analizar las ventajas y las restricciones derivadas de la aplicación de la alternativa escogida.

### 2.17. Dificultades para la aplicación de la técnica estudio de casos

La técnica de casos es considerada por varios autores, como un método de formación en profundidad, que desarrolla aspectos favorables para el proceso de toma de decisiones y

representa un sistema de aprendizaje muy eficaz, talvez poco entendido, aún cuando su aplicación en el proceso educativo tiene ya bastante tiempo, esto se debe principalmente a que demanda una preparación específica en el profesor, el ITESM (2006), presenta algunas dificultades al implementar la técnica de estudio de casos, entre estas se citan:

- A veces los estudiantes se niegan a aceptar que existen casos con finales abiertos en los cuales no hay respuestas correctas.
- Si los grupos son numerosos se puede perder el control y el orden en el aula de clases.
- A veces resulta difícil y complejo diseñar una forma válida para evaluar a los estudiantes.
- Requiere de una administración eficiente del tiempo de discusión del caso, de lo contrario se puede perder la atención del grupo.
- Si los estudiantes se apasionan por una posición en torno al caso puede conducir a la pérdida del orden del aula.
- El caso debe estar debidamente escrito, es decir, con una correcta sincronización con los contenidos tratados, de lo contrario, los estudiantes pueden perder el interés sobre el mismo.

### 3. LA ASIGNATURA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A continuación se presenta la justificación para el estudio de la administración en el pensum de la carrera Análisis de Sistemas de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” y el objetivo general expresado en el programa de la misma.

### **3.1. Por qué estudiar la Administración**

De acuerdo a lo planteado por AMARU (2009), la sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas: salud, alimentación, vestimenta, educación, diversión, seguridad, etc. Para alcanzar los objetivos, estas organizaciones requieren de gerentes que cumplan con el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar y de esta manera lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos con que cuentan las empresas. La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

Se puede afirmar que la naturaleza dinámica de las organizaciones actuales implica retos para los individuos que deseen administrarlas. No hay duda alguna de que el mundo que enfrentan los gerentes ha cambiado, está cambiando y continuará modificándose. Es por eso que se requiere definir estrategias de aprendizaje para formar gerentes de alto nivel que sean capaces de cumplir con el proceso administrativo en las organizaciones modernas.

De acuerdo al programa de estudio, La asignatura Administración de Empresas de la carrera programa Análisis de Sistemas del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” es un área curricular que aporta al estudiante conocimientos básicos sobre la administración de las organizaciones, es de carácter obligatorio y se ubicada en el primer semestre de la carrera. Uno de los aspectos que sirven de fundamentación a esta asignatura plantea que la misma debe proporcionar al

participante una conceptualización básica referente a la administración de empresas bajo un enfoque de sistemas. El programa parte desde la evolución del pensamiento organizativo y sus principales teorías hasta abordar los distintos subsistemas que componen a las organizaciones y su relación con el proceso administrativo, adaptado a los avances tecnológicos de la automatización y a la globalización de los entornos virtuales modernos.

### **3.2. Objetivo general de la asignatura**

El objetivo general de la asignatura plantea que “al finalizar la unidad curricular el estudiante estará en capacidad de analizar, desde un enfoque de la teoría general de los sistemas, el proceso administrativo que permite el funcionamiento de las organizaciones, de forma que pueda utilizar el conocimiento adquirido en las actividades propias de su ejercicio profesional específicamente en el diseño, evaluación y programación de los sistemas de información”.

### **4. La operacionalización de variables**

A partir de los elementos teóricos que sustentan la elaboración y la aplicación del estudio de casos como técnica didáctica y considerando el objetivo y los contenidos de la asignatura Administración de Empresas, del programa de Análisis de Sistemas, de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, a continuación se muestra la operacionalización de variables, contenida en la tabla No. 1 de la página siguiente.

Tabla No. 1  
Operacionalización de las Variables

Variable General	Variable Especifica	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección
Teoría sobre el estudio de casos como técnica didáctica.	- Elementos a considerar en la elaboración de casos de estudio.	- Como elaborar un caso de estudio.	- Conceptos. - Definiciones. - Características. - Metodologías. - Tipos.	Revisión documental.
	- Proceso para la aplicación de casos de estudio.	- Como se aplica la técnica en el aula de clases.	- Pasos a seguir por: - El docente. - El estudiante.	Revisión documental.
	- Criterios de aplicación del estudio de casos en la asignatura.	- Relación entre objetivos y contenidos de la asignatura con el estudio de casos.	- Objetivos y contenidos del programa de estudio.	Análisis de los contenidos del programa.

Fuente: Elaborada por el autor.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Una vez que se ha formulado el problema de la investigación, delimitado los objetivos y definidas las bases teóricas que sustentan el trabajo, corresponde indicar la naturaleza de la investigación para definir el tipo, el diseño del trabajo, determinar el tipo de dato que será utilizado, así mismo se establecen las técnicas que permitirán obtener la información requerida, las fuentes de donde se obtendrá la información y el procedimiento de la investigación para el proceso de análisis e interpretación de los resultados. Es decir, se requiere definir el marco metodológico del estudio propuesto para descubrir y analizar los supuestos planteados, estos puntos se presentan con detalle en este capítulo.

#### 1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se plantea como una investigación documental para dar solución a un caso en particular. Según Balestrini Acuña (2006), la investigación documental es aquella en la cual se utiliza, primordialmente, los recursos bibliográficos para lograr el objetivo del trabajo, es decir, en los diseños bibliográficos los datos se obtienen a partir de la aplicación de técnicas de recolección de información a las diversas fuentes documentales.

En este sentido, el estudio documental permitió la recopilación de la información a través de las técnicas apropiadas para el mismo, obteniéndose los soportes teóricos que fundamentaron lo relacionado con las bases para la elaboración y aplicación del estudio de casos como técnica didáctica para el aprendizaje del proceso administrativo de las empresas.

De acuerdo con lo planteado por Bavaresco de Prieto (2001), en este tipo de investigación es necesario cumplir cuatro momentos fundamentales: la obtención, la clasificación, el resumen y el análisis de la información necesaria para dar respuestas a los planteamientos establecidos.

## 2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a lo planteado por Balestrini Acuña (2006), entre las técnicas de recolección de la información utilizado en el desarrollo de una investigación documental y que van a ser aplicadas en este trabajo, se mencionan las técnicas operacionales para el manejo de las fuentes bibliográficas, las cuales permitieron abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación y el manejo de los datos requeridos, entre estas se mencionan: el subrayado, las citas, el fichaje, las notas de referencias bibliográficas, el resumen analítico, el parafraseado, los cuadros de análisis y el análisis crítico; estas técnicas permitieron identificar las bases teóricas para la elaboración y aplicación del

estudio de casos como técnica didáctica en el aprendizaje de los contenidos de la asignatura Administración de Empresas.

### 3. FUENTES DE LA INFORMACIÓN

Según Bavaresco de Prieto (2001) las fuentes de la observación documental pueden ser de dos tipos, primarias y secundarias. Las fuentes primarias son los documentos originales que el autor recomienda para mayor seguridad en cuanto a la veracidad de la información, entre estas considera a los libros de textos y artículos científicos de revistas, excepto cuando incluyan fragmentos o ideas de referencia a otros autores, en cuyo caso se consideran como una fuente secundaria. Para la realización de este trabajo se tomaron fuentes de origen primario y secundario, es decir, documentos que contienen los fundamentos de la aplicación del estudio de casos como técnica didáctica de aprendizaje, así mismo, se analizaron los contenidos del programa de estudio de la asignatura para relacionarlos con la técnica didáctica.

### 4. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanza los objetivos establecidos de la investigación se utilizó el siguiente procedimiento:

- Para el objetivo No. 1, referido a identificar las bases teóricas para la elaboración y aplicación de los casos de estudio como técnica didáctica se aplicaron las citas y notas de referencias bibliográficas, el subrayado, el fichaje, el resumen y el parafraseado. Estas técnicas de recolección de información permitieron determinar:
  - Los fundamentos que sustentan la aplicación de la técnica.
  - Los elementos para la elaboración de casos de estudio.
  - El proceso para la aplicación de casos de estudio en el aula de clases: lo que hacen los docentes, los estudiantes y la organización de los contenidos.
  
- En el objetivo No. 2, para relacionar los contenidos del programa de estudio de la asignatura Administración de Empresas con los modelos teóricos de la técnica didáctica estudio de casos que permitiera determinar cual es el modelo metodológico y los tipos de casos que pueden ser aplicados en las distintas unidades que conforman el programa de estudio, se utilizó el subrayado, el resumen, el parafraseado, el análisis crítico y los cuadros de análisis. Esta técnica permitió: Hacer una relación entre objetivos y contenidos de la asignatura con el estudio de casos.

## 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el análisis de la información recopilada para cada uno de los objetivos, Balestrini Acuña, M, (2006), recomienda algunas normas de carácter práctico como lo son, la observación documental, presentación resumida, resumen analítico. Mediante una lectura general de las fuentes documentales se inició la búsqueda de los planteamientos presentes en los materiales escritos que eran de interés para la investigación, esta lectura, fue seguida de varias lecturas más detenidas para extraer los datos bibliográficos útiles y que luego fueron presentados en cuadros resúmenes para el respectivo análisis.

La aplicación de la técnica de presentación resumida de textos bibliográficos, permitió obtener las ideas básicas que contienen las fuentes en relación a los objetivos planteados. Con la información obtenida en los resúmenes de textos se procedió a la elaboración de las matrices de análisis de la información que facilitaron la selección de las bases teóricas del estudio de casos como técnica didáctica para luego analizar los contenidos del programa que pueden ser administrado bajo esta herramienta pedagógica y de esa manera dar solución a lo expuesto en el planteamiento del problema, logrando el cumplimiento de los objetivos trazados en el estudio.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez seleccionada la información requerida para la realización de este trabajo, se procedió a efectuar el análisis de los resultados de acuerdo con el procedimiento apropiado para cada uno de los objetivos de la investigación, este análisis debe llevar a identificar las bases teóricas para la elaboración y aplicación de los casos de estudio como técnica didáctica y a determinar los contenidos del programa de estudio de la asignatura Administración de Empresas que pueden ser impartidos mediante esta técnica didáctica.

De acuerdo a lo planteado por Balestrini Acuña, M (2006), Aquí se pone de manifiesto la capacidad y creatividad del investigador para analizar con un juicio crítico la información obtenida, el propósito de este capítulo es resumir las observaciones para dar respuestas a las interrogantes de la investigación. El análisis requiere el establecimiento de categorías, la ordenación y la manipulación de los datos para presentarlos en forma resumida y poder lograr el objetivo propuesto en el trabajo de investigación. Esta fase permite la interpretación fundamentada con la cual se logra hacer inferencias de las relaciones estudiadas para extraer las conclusiones sobre los hallazgos encontrados, es

decir, es la aplicación de la lógica deductiva e inductiva para lograr los objetivos propuestos.

### 1. OBJETIVO No. 1

Para darle respuesta al objetivo No. 1, el cual consiste en identificar las bases teóricas para la elaboración y aplicación de los casos de estudio como técnica didáctica, se procedió a cumplir con las el resumen analítico, el parafraseado, el subrayado y el análisis crítico de la información obtenida, para determinar los elementos que sustentan la elaboración y el proceso de la aplicación del estudio de casos en el aula de clases.

#### **1.1. Elementos previos a considerar en la elaboración de los casos de estudio**

Uno de los trabajos que orienta las bases para la elaboración de casos de estudios, lo presenta Ogliastri (1998), quien emplea el método desde la década de los sesenta del siglo pasado, este trabajo publicado en la Cartilla Docente del Centro de Recursos para la Enseñanza y el Aprendizaje, considera esta metodología como una estrategia por excelencia para las escuelas de administración y gerencia, contiene los lineamientos principales para la elaboración de casos de estudios que deben ser aplicados en las aulas de clases.

Según el autor antes citado, existen dos supuestos indispensables para comenzar con la experiencia de escribir casos de estudio, el primero es que la persona que va a escribir el

caso tenga conocimientos relacionados con esta técnica didáctica y que ha revisado detenidamente los aspectos teóricos y fundamentos de la misma, y el segundo supuesto es que la persona tenga una idea bien determinada sobre los objetivos y aspectos de aprendizaje que se busca con el caso que se va a escribir. Una vez que se tienen presente estos dos supuestos, se está preparado para cumplir con las fases que permitan escribir el caso propiamente, es decir: elaborar un bosquejo general del caso y hacer la investigación para recolectar la información requerida, para luego escribir el caso y someterlo a evaluación en el aula de clase.

**1.1.1. El bosquejo general del caso:** Al igual que para escribir un cuento o una novela, para elaborar un caso de estudio se requiere de mucha imaginación por parte del autor, antes de comenzar su redacción es necesario de la elaboración de un guión detallado que contemple algunos elementos fundamentales sobre el bosquejo general del caso, a tal efecto Ogliastri (1998), recomienda:

- Seleccionar el tema a tratar: los criterios para seleccionar el tema a tratar en un caso, tienen que ver con el interés y la curiosidad que el autor tenga sobre el mismo, considerando además, si se tendrá acceso a la información necesaria para su elaboración.
- Definir con precisión cuales serán los objetivos pedagógicos: es importante que se tome en cuenta para que va a servir al estudiante la discusión del caso en términos de aprendizaje.

- Determinar los contenidos que serán abordados con el estudio de casos: es importante determinar con precisión cuales serán los contenidos que van a ser abordados con estudio de casos, tomando en cuenta el momento del curso en que se tiene previsto aplicar el caso. Por lo general es recomendable tener un banco de casos con los distintos contenidos de la asignatura.
- Realizar una investigación preliminar: que permita comprobar que los contactos que se tienen están abiertos a dar la información necesaria para escribir el caso, previa constancia por escrito de las autorizaciones para la realización del mismo.
- Por último, vigilar una correcta sincronización entre el caso y los objetivos del curso: para lo cuál se debe tener presente que el caso despierte importancia para los estudiantes y que pueda ser asociado con los contenidos impartidos.

**1.1.2. La investigación preliminar:** Una vez que se ha definido el bosquejo general del caso que se piensa escribir, corresponde hacer la investigación preliminar para conocer si se contará con la información requerida para la redacción del caso de estudio, de acuerdo a lo planteado por López (1997, citado en el ITESM, 2006), para recopilar datos que sirvan de base a la redacción del caso se dispone por lo general de tres medios fundamentales:

- **Entrevista a un profesional experimentado:** a quien se le invita a narrar situaciones dramáticas y complejas de su actividad profesional, dejándole libertad de narrar los sucesos que quiera, en la marcha habrá que seleccionar la que mejor se adapte a los objetivos del caso. Si el caso lo amerita, es recomendable cambiar nombres y lugares para evitar la posible identificación del protagonista.

- **Estudio de documentos conservados en archivos:** Sobre faltas sancionadas, litigios, problemas de reorganización, expedientes de despidos, etc. Relativos a incidentes que puedan despertar la curiosidad y el interés de los estudiantes.
- **Escritos sobre acontecimientos personales o de la profesión:** estos documentos pueden tratar sobre una decisión difícil casi siempre referidos a escritos autobiográficos, diarios de confesiones y relatos de algún testigo de situaciones detalladas y complejas. La recopilación previa de información puede incluir recortes de prensa, publicaciones de revistas, trabajos de grados, documentos internos que puedan tener relación con el caso.

**1.1.3. Hacer la investigación definitiva:** De acuerdo a lo planteado por Ogliastri (1998), para el levantamiento de información, casi siempre se requiere de una investigación de campo. El autor del caso debe preparar con anticipación las entrevistas que aplicará, dejando suficiente libertad al entrevistado, es decir, no deberá inducir las respuestas, ni discutir la información que recibe, así mismo debe abstenerse de dar consejos a los informadores. Es recomendable tener una mente abierta y ecuánime para saber manejar las entrevistas y garantizar la mayor confidencialidad de la información obtenida. Por otra parte, es necesario recolectar información de todas las personas involucradas y seguir la versión de los hechos según los datos que se recolectan, no se trata de obtener la verdad y descartar los datos falsos, sino de lograr sacar a flote los diferentes puntos de vista para la construcción de la realidad de los distintos actores.

La información recolectada de las entrevistas puede ser ampliada a través de la recopilación con los recortes de prensa, publicaciones en revistas y otros documentos que tengan relación con el caso. Se debe tomar en cuenta además, lo siguiente:

- **Si la información es suficiente:** El autor antes citado, menciona que uno de los aspectos más difíciles de decidir para el autor del caso, es poder determinar si cuenta con información suficiente para escribir el caso, todo depende del objetivo pedagógico que se busca alcanzar con el mismo. Muchas veces se puede contar con información suficiente o se tienen datos que son inútiles, en otras oportunidades no se tiene suficiente información o no hay tiempo para recolectarla. En ambas situaciones la habilidad del redactor del caso se debe poner de manifiesto para considerar la salida. En muchos casos se puede dejar, de manera intencional, información incompleta para que el estudiante puedan identificar las variables de información requerida para dar solución al problema, evaluando la manera de obtenerla para hacer supuestos razonables, caso contrario, si abunda la información, el estudio de caso puede servir para que el estudiante evalúe la importancia relativa de los datos con que cuenta.
- **Determinar el tipo de caso que se aplicará:** Una vez que se ha recopilado la información requerida para escribir el caso el autor estará en capacidad de poder decidir el modelo metodológico del caso de estudio, es decir debe seleccionar entre: el modelo centrado en el análisis de casos, el modelo para aplicar principios

y normas establecidas y el modelo para la resolución de situaciones. Otro aspecto importante de definir en esta fase lo representa el poder determinar el tipo de caso que se va a escribir, este puede ser: un caso de valores, un caso incidente, un caso de solución razonada, un caso de aplicación de la imaginación, un caso de búsqueda real o un caso temático, tal como aparecen desarrollados en el marco teórico de este trabajo.

## **1.2. Escribir el caso de estudio**

Como se dijo antes, al igual que se hace para escribir un cuento o una novela, para elaborar un caso de estudio se requiere de un poco de imaginación por parte del autor, a tal efecto el ITESM (2006), expresa que en esta situación lo más recomendable y práctico es elaborar un guión detallado considerando algunos aspectos que pueden facilitar la conversión de un hecho real en un caso de estudio, esto permitirá organizar los datos y seleccionar la información, es por eso que se debe definir con anterioridad lo siguiente: quien será el protagonista de la historia y detallar los rasgos físicos y psicológicos que debe cumplir el personaje, determinando los aspectos más importantes de su carácter. Así mismo, es importante determinar el entorno familiar, educativo, económico y social donde se desarrollan los hechos, aspectos que deben influir en el problema o dilema que se quiere analizar. Es importante que el autor del caso defina con precisión cual será el problema concreto del caso de estudio, este puede estar presente en forma clara y determinada o puede estar disimulado en la redacción del texto.

Otro aspecto importante a considerar al momento de iniciar la redacción del caso, lo representa el hecho de definir si se dará suficiente información para buscar soluciones o por el contrario, se busca determinar si el participante es capaz de solicitarla para tratar de dar solución al caso. En todo caso el autor debe tomar en cuenta lo siguiente:

**1.2.1. Características de un buen caso:** El trabajo del ITESM (2006), presenta las principales características que debe contener un buen caso de estudio, entre otras se menciona que debe ser:

- Verosímil: es decir, que deje la impresión de que lo narrado lo ha vivido alguien en algún lugar.
- Provocador: que la historia que se cuente invite al análisis de los personajes que intervienen.
- Conciso: que no presente adornos literarios ni excesos de tecnicismos que puedan originar pesadez en la lectura.
- Cercano: con narraciones referidas a entornos de la misma cultura del lector.
- Ambiguo: que no lleve a una solución única, debe presentar un dilema.

**1.2.2. Aspectos que deben evitarse al escribir un caso:** Al momento de escribir un caso, el ITESM (2006), recomienda que se debe poner especial cuidado en evitar los siguientes aspectos:

- Dar más información de la que se requiere.
- Omitir datos importantes y necesarios para la discusión.
- Redactar recargando el tono literario y estilístico.
- Inclinarsse subjetivamente en la redacción hacia cierta decisión.

**1.2.3. El primer párrafo:** Para Ogliastri (1998), el primer párrafo de un caso de estudio es crucial para que el lector quede enganchado en la lectura y despierte el interés en leer el resto del texto. Los buenos autores de novelas y cuentos tienen singular cuidado en este párrafo. La primera frase tiene que ser provocativa, al igual que el resto del párrafo introductorio, por lo general se debe presentar un buen resumen del caso mostrando las controversias que se espera discutir en clase. Este no debe ser muy largo, pero debe ser preciso para informar lo que tiene el resto texto y así despertar la curiosidad y el interés del lector.

**1.2.4. El lenguaje a utilizar para la redacción del caso:** Según Ogliastri (1998), la redacción de un caso debe hacerse sin el uso de localismos para que puedan ser entendidos sin dificultad en cualquier lugar donde se hable el mismo idioma. No puede asumirse la nacionalidad del lector, es decir, el caso puede ser entendido si dificultad en Madrid, México, Caracas, Buenos Aires, etc. En ningún momento puede asumirse que el lector sea de cierta nacionalidad, ni que conoce las ciudades donde se desarrolla el caso, ni mucho menos que está enterado de la idiosincrasia regional del contexto donde se desarrolla la acción.

**1.2.5. El tiempo en que se narra la historia:** Ogliastri (1998), plantea que un buen caso deberá ser escrito en tiempo pasado, aun cuando se esté escribiendo hechos del mismo año de la vida real. Es recomendable escribir “en el año 2011...” en lugar de redactar refiriéndose “en el presente año...” Esto facilitará la lectura y la comprensión de cualquier caso en años posteriores. Así mismo, es recomendable que los casos no sean tan extensos, dado que los estudiantes en muchas ocasiones no revisan con detenimiento los casos que sean demasiado largos.

**1.2.6. El último párrafo:** El autor antes citado, recomienda que al igual que el primero, el último párrafo debe ser escrito con especial cuidado, en el se acostumbra a plantear un resumen del texto y expresar los puntos de discusión que deben presentarse en el aula de clase. Es frecuente encontrar casos en los cuales el párrafo final contiene una serie de preguntas de estudio para orientar la discusión en la clase, aún cuando no sean las únicas que se discutan. El hecho de cerrar el caso con un buen párrafo es de vital importancia para desarrollar la perspicacia de los estudiantes y los lectores.

**1.2.7. La ficha del caso:** Ogliastri (1998), recomienda que todo los caso deberán incluir una guía para orientar al profesor que lo aplica en el aula. Ésta no será repartida entre los estudiantes, el objetivo de la misma, es hacer del conocimiento del docente la intención y los propósitos del redactor del caso. Por lo general en la ficha se presenta un resumen del caso, una lista de los temas que cubre, los objetivos pedagógicos de la sesión,

el proceso que debe darse en la discusión, preguntas para discutir, posibles respuestas a las preguntas y cualquier información pertinente que pueda ser útil al profesor.

De acuerdo al autor antes citado, en cada caso es recomendable la elaboración de una ficha que permita recoger la información más relevante del mismo, tal como: el nombre del caso, el número que lo identifica, el autor o los autores, la fecha en que se escribió el original y la última revisión, el tema a ser tratado con este caso, el nombre real de la empresa, la dirección de la empresa, los objetivos pedagógicos, el tema sobre el que trata el caso, etc.

**1.2.8. Las notas de enseñanza (Teaching Note):** El autor antes citado recomienda, elaborar estas notas dado que representan una guía para el logro de los objetivos trazados, facilitan el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene que cumplir el docente en la aplicación del caso. Sin embargo, su utilización varía de acuerdo con el alcance y contenido que el autor del caso considere. Las notas de enseñanza ayudan a determinar, en parte, la preparación previa a la aplicación del caso, permiten definir los objetivos pedagógicos y ofrecen una propuesta sobre el desarrollo y proceso de discusión de la clase, es por eso que no deben estar al alcance de los estudiantes o participantes dado que representan una guía para orientar al profesor.

**1.2.9. Pasos para escribir un caso:** Para escribir un caso, Ogliastri (1998), propone un ejercicio preliminar dividido en los pasos siguientes:

- Describa brevemente el caso que se desea escribir, verificando si tiene acceso a la información requerida.
- Defina la secuencia del tema del curso donde será utilizado.
- Desarrolle un esquema del plan de temas del caso: capítulos y subcapítulos en que será dividido.
- Defina cuales son los objetivos pedagógicos que deben lograr los estudiantes.
- Determine el proceso de discusión, estableciendo cuales serán las controversias o puntos de análisis que se presentarán.
- Describa las preguntas principales y de refuerzo en las cuales se centrará la discusión y determine las posibles respuestas.
- Escriba el primer párrafo del caso y un esquema del resto de la introducción.
- Escriba el párrafo final del caso.
- Haga un resumen de cada capítulo del caso.
- Prepare un cronograma de trabajo para desarrollar los párrafos que el caso requiere, verificando con los puntos anteriores que cuenta con la suficiente información para terminar el caso.

### **1.3. La aplicación y la evaluación del caso de estudio**

En este punto se hace necesario definir la evaluación del caso de estudio desde dos perspectivas: la primera representa la validación o la prueba experimental del caso y la segunda está orientada a determinar como se dará una ponderación o una calificación a los participantes.

### **1.3.1. La prueba experimental del caso de estudio**

De acuerdo al ITESM (2006), una vez que se tiene listo el caso de estudio, se necesita someterlo a un proceso de prueba experimental, para lo cual se estima que sea validado por una discusión con un grupo en particular, es importante que el propio redactor del mismo esté presente para constatar que el caso cumpla con las siguientes condiciones:

- Se proporciona toda la información necesaria.
- No contiene datos que provocan discusiones inútiles.
- No cuenta con información redundante.
- No contiene términos que se presten a interpretaciones erróneas o ambiguas.

### **1.3.2. La Evaluación de los participantes en la aplicación de la técnica:**

Uno de los procesos sobre el cual hay que tener mayor cuidado cuando se aplica la técnica didáctica estudio de casos, lo representa precisamente la fase de evaluación de los estudiantes. A tal efecto, López (1997, citado en ITESM, 2006), señala que se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Es recomendable que el estudiante conozca y asimile lo que es el método de casos como técnica didáctica, así como los objetivos que busca y las limitaciones presenta.

- El método debe aplicarse en las asignaturas donde se puedan dar las discusiones pertinentes.
- El método requiere de algunos conocimientos previos sobre el tema.
- Requiere que los profesores tengan habilidad en el manejo de grupos y una personalidad honesta y científica.
- El caso de estudio debe considerar en su redacción las características propias del grupo al cual se le aplica, como la edad y nivel académico.

En ese orden de ideas, el ITESM (2006), señala que al momento de evaluar los objetivos de aprendizaje alcanzado por los estudiantes, el docente debe indicar los aspectos que se tomarán en cuenta para la misma, por lo que deberá elaborar una ficha o formulario de evaluación que permita registrar los aspectos del proceso y desarrollo de la actividad considerando además:

- Si requieren de la elaboración y entrega de una actividad previa a la discusión.  
(Resumen, reporte, cuadro sinóptico, mapa conceptual, etc.)
- La participación de los estudiantes en la discusión del caso: intervenciones, planteamientos de dudas, aportes de información, motivación a la participación, aporte de soluciones, etc.
- Si requiere de entregar actividades posteriores a la discusión del caso: resumen, conclusiones individuales o de equipo.
- Que en algunas ocasiones para evaluar el progreso del estudiante se requiere dividir las habilidades en tres partes: identificación de los hechos, identificación del problema y los planteamientos para dar solución al mismo.

- Es recomendable que el docente elabore un formato donde pueda registrar el proceso y desarrollo del estudio del caso respectivo.

## 2. OBJETIVO No. 2

Para dar respuesta al objetivo No. 2, referido a relacionar los contenidos del programa de la asignatura Administración de Empresas con los modelos teóricos de la técnica didáctica estudio de casos, se procedió a cumplir con las técnicas de recolección de información apropiadas para este fin, es decir el subrayado, el resumen analítico, el análisis crítico y los cuadros de análisis con la información obtenida. Esto permitió elaborar el análisis respectivo y una tabla resumen para determinar la relación entre los objetivos y los contenidos de la asignatura con la técnica didáctica del estudio de casos.

### **1. Los contenidos de la asignatura Administración de Empresas**

El objetivo general de la asignatura Administración de Empresas, de la carrera Análisis de Sistemas de la UCLA, busca capacitar al estudiante, para analizar e interpretar los procesos administrativos, los sistemas de información y el funcionamiento de las organizaciones. Para alcanzar este objetivo se establecieron los contenidos de la asignatura agrupados en nueve unidades, tal como se especifican en la tabla No. 2 que aparece en la página siguiente.

**Tabla No. 2**  
**Objetivos y contenidos de la asignatura Administración de Empresas**

<b>Unidades</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Contenidos</b>
I. Evolución de la teoría organizacional y administrativa.	El estudiante debe conocer los tipos de organizaciones y la evolución del pensamiento administrativo.	<b>La evolución de la teoría organizacional y administrativa:</b> La administración científica, la teoría de proceso administrativo, el modelo burocrático, los tipos de organizaciones, la teoría neoclásica y la ciencia administrativa.
II. Enfoque moderno de la teoría organizacional y administrativa. Un enfoque de sistemas.	Al finalizar la unidad el estudiante debe identificar los diferentes subsistemas que conforman las organizaciones.	<b>El enfoque moderno de la teoría organizacional:</b> Un enfoque de sistemas. Conceptos terminología de los sistemas. Las organizaciones como sistemas abiertos. Sistemas administrativos. Los subsistemas de la organización.
III. Subsistema de metas organizacionales.	El estudiante deberá entender la asignación de recursos y su relación con las metas a lograr.	<b>Subsistema de metas organizacionales:</b> Definición de metas. El sistema de metas. Naturaleza de las metas. El proceso de establecimiento de metas. La cadena de medios y fines. Los objetivos de los diferentes niveles. Administración por objetivos.
IV. Subsistema técnico, tecnología y organización.	El participante deberá conocer la importancia de los recursos tecnológicos para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones.	<b>El subsistema técnico y tecnología en las organizaciones:</b> Definición de tecnología. Aplicación de la tecnología. Impacto de la tecnología en la estructura y en el subsistema administrativo. La automatización. Los sistemas de información y la toma de decisiones. El sistema hombre y la máquina. Organizaciones virtuales.
V. Subsistema estructural.	El estudiante estará en capacidad de identificar la distribución formal de los recursos, las funciones, las actividades y las tareas, los niveles de autoridad y la responsabilidad en las empresas.	<b>El subsistema estructural:</b> Definición de estructura organizacional. La organización formal e informal. Los organigramas y la autoridad. La estructura organizacional tradicional. La especialización y la división del trabajo. La diferenciación vertical y horizontal. Tipos de organizaciones: lineal, funcional, línea staff y matriciales.
VI. Subsistema Sicosocial.	Al finalizar la unidad el estudiante conocerá que la motivación y la conducta de las personas son factores fundamentales en la productividad de las empresas.	<b>El subsistema psicosocial:</b> La conducta y la motivación individual. Motivación y productividad. El conflicto en las organizaciones. La dinámica de grupos. Los comités. El poder. Los tipos de poder. La autoridad. El liderazgo.
VII. Subsistema Administrativo.	Al finalizar la unidad el participante conocerá el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.	<b>El subsistema administrativo:</b> Definición y el proceso de toma de decisiones. Definición de información. Los flujos de información. Los sistemas de información y la toma de decisiones. Clasificación de los sistemas de información. Las técnicas computacionales para la toma de decisiones.
VIII. La planificación administrativa.	Al finalizar la unidad el estudiante estará en capacidad de comprender los parámetros preestablecidos y los estándares de planificación en las organizaciones.	<b>La planificación administrativa:</b> Definición e importancia de la planificación. El establecimiento de los objetivos. Dimensiones de la planificación. Fases del proceso de planificación. Los tipos de planes. La planeación estratégica. La misión y la visión de la organización. La matriz dofa.
IX. El Control organizacional.	El participante, una vez finalizada la unidad, estará en capacidad de conocer el proceso de retroalimentación para comparar lo planificado con lo ejecutado.	<b>El control organizacional:</b> Definición y los elementos de control. El proceso de control. Tipos de sistemas de control. La dimensión tiempo en el control. Los instrumentos de control.

Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo al programa de la asignatura vigente enero 2011.

## **2. Los contenidos de la asignatura y la técnica didáctica estudio de casos**

Para relacionar los contenidos de la asignatura Administración de Empresas con la técnica didáctica estudio de casos, se procedió a efectuar un análisis crítico para determinar cual es el modelo metodológico y el tipo de caso que se adapta mejor a los objetivos pedagógicos y a los contenidos especificados en cada unidad de programa de estudio. A continuación se presenta el resultado obtenido:

### **2.1. Unidad I. Evolución de la teoría organizacional y administrativa**

**2.1.1. Objetivo específico:** El objetivo que se busca al finalizar la unidad I, es que el estudiante conozca la evolución del pensamiento administrativo y los tipos de organizaciones, lo cual le permitirá comprender el estudio de la administración como un proceso continuo en constante evolución.

**2.1.2. Contenidos de la unidad:** En esta unidad el docente debe definir la estrategia pedagógica para que el estudiante comprenda los contenidos referentes a la definición y las características de la administración científica, la teoría de proceso administrativo, el modelo burocrático, la teoría neoclásica, la ciencia administrativa y comprenda además, los tipos de organizaciones que existen en la administración moderna.

**2.1.3. Modelo metodológico aplicable:** tomando en cuenta el objetivo de la unidad, el cual está orientado a permitirle al estudiante conocer los tipos de organización y la evolución del pensamiento administrativo, puede servir la aplicación de un modelo de casos para buscar entrenamiento en la resolución de situaciones, estos estarán ambientado en los procesos organizativos de inicios del siglo XX, centrado en el estudio de descripciones que permitan que el estudiante se ejercite en el análisis, identificación y descripción de una situación dada bajo los principios de la administración clásica. Se podrá agregar en la discusión lo que pasaría si el caso se traslada a la época actual.

Este modelo metodológico permitirá que los estudiantes tengan la posibilidad de debatir y reflexionar sobre el proceso administrativo llevado a cabo en los días de la llamada administración clásica y podrá compararla con los escenarios modernos.

**2.1.4. Tipo de caso apropiado:** Un caso donde se aplique la imaginación favorecería el aprendizaje en estos contenidos, relatando las situaciones reales del contexto de la época de la administración tradicional para discutir y tomar conciencia de tales hechos. Se requiere analizar si los principios aplicados en la resolución del caso están vigentes en la administración moderna.

## **2.2. Unidad II. Enfoque moderno de la teoría organizacional y administrativa.**

### **Un enfoque de sistemas**

**2.2.1. Objetivo específico:** El objetivo al finalizar esta unidad, es que el participante pueda identificar los diferentes subsistemas que conforman las organizaciones, esto tiene la finalidad de fijar los conocimientos referentes al funcionamiento de las empresas bajo un enfoque de sistemas abiertos, analizando como son afectados significativamente por el ambiente externo e interno de las mismas.

**2.2.2. Contenidos de la unidad:** Para alcanzar el objetivo propuesto en esta unidad, el docente, deberá administrar los contenidos para la comprensión de los modelos de la teoría organizacional bajo un enfoque de sistemas. Para esto se requiere que se revisen los diferentes conceptos y la terminología que conforman la teoría general de los sistemas. Lo anterior, debe facilitar el aprendizaje de las organizaciones como sistemas abiertos, la conformación de los sistemas administrativos y los distintos subsistemas que forman a las organizaciones.

**2.2.3. Modelo metodológico aplicable:** Con base en los objetivos y contenidos expresados en el programa de esta unidad, se podría utilizar un modelo metodológico centrado en el análisis de casos, dado que el mismo favorecería el aprendizaje de los estudiantes para comprender el proceso de diagnóstico e intervenciones llevadas a cabo por expertos que han estudiado y trabajado el caso, mostrando además, los recursos utilizados

en la resolución de un problema que afecte de manera directa a una organización, pero que incida en los otros entes del ambiente general y específico. En este modelo metodológico se busca que los estudiantes conozcan, analicen y valoren los procesos de solución elaborado por expertos en torno a una situación problemática de una organización y su entorno.

**2.2.4. Tipo de caso apropiado:** Un tipo de caso de solución razonada favorecerá la comprensión del enfoque de la teoría general de los sistemas aplicadas a las organizaciones. En esta oportunidad los estudiantes podrán expresar sus opiniones sobre las incidencias en el ambiente externo e interno de las empresas y las consecuencias que se deriven de las soluciones propuestas por los expertos que trabajaron en el análisis el caso planteado.

### **2.3. Unidad III. Subsistema de metas organizacionales**

**2.3.1. Objetivo específico:** El objetivo de aprendizaje definido para esta unidad, establece que el estudiante deberá entender la asignación de los recursos y su relación con la fijación de metas a alcanzar por cada una de las distintas dependencias que conforman las organizaciones empresariales y su relación con la visión general de las empresas.

**2.3.2. Contenidos de la unidad:** Para alcanzar el objetivo de aprendizaje establecido, el docente deberá proceder con la aplicación de los contenidos referentes al subsistema de metas organizacionales, los cuales van desde la definición de metas, la comprensión del

sistema de metas de las organizaciones, su naturaleza, el proceso de establecimiento de metas, la cadena de medios y fines, los objetivos de los diferentes niveles. Por último se impartirá la definición y las características de la administración por objetivos.

**2.3.3. Modelo metodológico aplicable:** El modelo metodológico adecuado para aplicar la técnica didáctica en esta unidad, puede ser un caso centrado en la simulación, para buscar entrenamiento en la resolución de situaciones. Los estudiantes analizarán las variables que caracterizan el ambiente en que se desarrolla la situación, identificarán el problema y propondrán las soluciones con la participación directa dentro de la situación. Deben involucrarse participando activamente en el desarrollo del caso y tomarán parte en la dramatización. Los temas estarán centrados en elaborar planes, metas y objetivos y definir los pasos necesarios para alcanzarlos.

**2.3.4. Tipo de caso apropiado:** El caso de búsqueda real puede servir para tratar esta unidad, dado que el mismo tiene la finalidad de que los estudiantes elaboren y presenten un caso real que incluya el establecimiento de metas y objetivos. Los distintos grupos conformados buscarán sus propios casos para compartirlos y analizarlos con los otros grupos. Los estudiantes podrán compartir los casos con los otros equipos de trabajo, cada equipo analizará el caso presentado por el otro equipo. Luego en la reunión general de todos los participantes, se presentarán en forma dramatizada los distintos escenarios simulados tratados en cada caso.

## **2.4. Unidad IV. Subsistema técnico - tecnológico y organización**

**2.4.1. Objetivo específico:** El objetivo específico de aprendizaje establecido para esta unidad, contempla que al finalizar la misma el participante estará en capacidad de conocer la importancia de los recursos técnicos y tecnológicos con que cuentan las organizaciones para alcanzar las metas y objetivos trazados por la alta gerencia.

**2.4.2. Contenidos de la unidad:** Para alcanzar el objetivo propuesto en esta unidad, el docente deberá administrar contenidos referentes al subsistema técnico y tecnología en las organizaciones. Es preciso que se construya una definición de tecnología, se establezcan mecanismos para conocer la aplicación de la misma en las empresas y se analice su impacto en la estructura organizacional y en el subsistema administrativo de las organizaciones. Así mismo, es necesario comprender los beneficios de la automatización de los procesos y los sistemas de información para la toma de decisiones empresariales. El estudiante deberá conocer el funcionamiento del sistema “hombre y la máquina” y las características fundamentales de las organizaciones virtuales.

**2.4.3. Modelo metodológico aplicable:** Para la administración de esta unidad bajo la técnica didáctica estudio de casos, un modelo metodológico centrado en el análisis crítico de toma de decisiones, basado en la resolución de una situación o problema planteado, puede servir para que los estudiantes emitan un juicio sobre una decisión de la gerencia en

relación con modificaciones en la estructura y el proceso administrativo con base en la automatización. En este modelo, los estudiantes podrán analizar la toma de decisiones descritas en la situación planteada en la narración del caso y podrán emitir opiniones sobre el proceso seguido por los gerentes y las consecuencias de decisión tomada. Pueden, a su vez, considerar y valorar los distintos personajes que interviene en el caso. En la fase final los participantes realizan sus aportes para corregir o fortalecer las decisiones tomadas por los personajes que intervienen en el caso.

**2.4.4. Tipo de caso apropiado:** Un tipo de caso de solución razonada podría servir para que los estudiantes analicen el contexto donde se muestre los cambios originados por la incorporación de la tecnología. Los estudiantes deben analizar, con la información que tengan, si la solución razonada tomada en el caso favoreció o, por el contrario, no era la más adecuada para dar solución al problema de la organización, considerando además, las implicaciones que la decisión puede tener sobre el sistema estructural y administrativo de la empresa.

## **2.5. Unidad V. Subsistema estructural**

**2.5.1. Objetivo específico:** Al finalizar esta unidad el estudiante estará en capacidad de identificar el proceso de asignación formal de los recursos a las distintas unidades de las organizaciones, deberán comprender la distribución de las funciones, las actividades y las

tareas de cada uno de cargos y unidades de las áreas de la estructura organizativa, evaluando los niveles de autoridad y la responsabilidad en las organizaciones.

**2.5.2. Contenidos de la unidad:** Para lograr el objetivo pedagógico establecido en esta unidad, el docente tiene la responsabilidad de administrar los contenidos referentes al subsistema estructural, por lo que es necesario que los participantes construyan una definición de estructura organizacional, estableciendo la diferenciación entre organización formal e informal, entendiendo los distintos modelos de organigramas y las líneas de autoridad reflejadas en éste. Así mismo, deberán conocer la especialización y la división del trabajo en la estructura organizacional tradicional, es decir, la diferenciación vertical y horizontal. Por último, el estudiante identificará los distintos tipos de organizaciones: lineal, funcional, línea staff y matriciales.

**2.5.3. Modelo metodológico aplicable:** Para ilustrar el funcionamiento del subsistema estructural, puede servir la utilización de un modelo metodológico centrado en generar propuestas para la toma de decisiones, en el cual los estudiantes deberán generar las propuestas para buscar la resolución de un problema o de una situación planteada que implique las modificaciones pertinentes a una estructura organizacional, de acuerdo a la información presentada en el caso. Este es uno de los modelos metodológicos más utilizados en la técnica didáctica estudio de casos, dado que incluye el proceso descriptivo de una situación planteada en donde debe establecerse el problema con precisión para intentar dar solución a través de las propuestas. Los estudiantes deben presentar la

propuesta de solución del caso para la discusión tomando, en cuenta sólo la información existente en el caso, esta debe estar referida a la aplicación de conocimientos sobre los cambios en las estructuras organizativas que requieren las organizaciones modernas.

**2.5.4. Tipo de caso apropiado:** Un caso de solución razonada podrá servir para que los estudiantes elaboren un análisis de la información presentada con una situación problemática referente al funcionamiento de una empresa. La situación es ocasionada por la utilización de una estructura organizacional inadecuada, los estudiante deberán conciliar las soluciones diversas para encontrar una propuesta de estructura adecuada, el nuevo modelo debe brindar los mejores beneficios a las operaciones llevada a cabo por la empresa para lograr los objetivos propuestos con uso racional de los recursos.

## **2.6. Unidad VI. El subsistema psicosocial**

**2.6.1. Objetivo específico:** Al finalizar esta unidad el estudiante estará en capacidad de conocer que la motivación y la conducta de los trabajadores son factores fundamentales en el funcionamiento y la productividad de las organizaciones, por lo tanto representan uno de los principales mecanismos para alcanzar los objetivos y una mayor eficiencia en las empresas.

**2.6.2. Contenidos de la unidad:** Para alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos en esta unidad, el docente, deberá aplicar las técnicas instruccionales referentes al subsistema psicosocial, precisando los aspectos fundamentales para la comprensión de la conducta en el trabajo de las personas y la motivación individual y colectiva. Es necesario, efectuar un análisis para relacionar la motivación de los trabajadores y la productividad en las empresas. Por otra parte, se tratarán asuntos relacionados al conflicto en las organizaciones, la dinámica de grupos y los distintos los comités que se forman en las mismas. Por último se realizará una relación para comprender lo referente al liderazgo, el poder y la autoridad.

**2.6.3. Modelo metodológico aplicable:** El modelo metodológico centrado en generar propuestas de toma de decisiones puede servir para la utilización de la técnica didáctica estudio de casos en esta unidad y de esta manera lograr los objetivos de aprendizaje a través de la resolución de una situación o un problema planteado. En esta oportunidad, el caso debe estar centrado en el análisis de una situación problemática planteada relacionada con la motivación de los trabajadores, en el cuál se requiera de la utilización del liderazgo, la autoridad y el poder para buscar la solución apropiada. Las propuestas de los estudiantes versarán sobre las alternativas de soluciones que el caso amerite para abordar los cambios que se requieren.

**2.6.4. Tipo de caso apropiado:** Los casos de solución razonada pueden servir para que los estudiantes sean entrenados para encontrar soluciones a la problemática planteada

relacionada con un personal poco motivado y con conductas inadecuadas para el logro de metas y objetivos de una empresa, requiriendo de propuestas para elaborar planes de motivación donde se apliquen las diferentes teorías relacionadas con el tema. Los estudiantes partiendo de la información que se presente en el caso buscaran conciliar las diferentes opciones para encontrar la más razonable.

## **2.7. Unidad VII. Subsistema Administrativo**

**2.7.1. Objetivo específico:** Al finalizar la unidad el participante conocerá el proceso de toma de decisiones y los sistemas de información administrativos como instrumentos indispensables en el cumplimiento de los objetivos y las metas en las organizaciones.

**2.7.2. Contenidos de la unidad:** Para alcanzar los objetivos de aprendizaje de esta unidad, el docente deberá impartir los contenidos referidos al subsistema administrativo, para lo cual se requiere construir una definición del proceso de toma de decisiones y de sistemas de información. Además, se deberá elaborar una relación de los flujos de información, los sistemas de información y la toma de decisiones. Por último, se impartirán los contenidos relacionados con las técnicas computacionales en los sistemas de información para la toma de decisiones.

**2.7.3. Modelo metodológico aplicable:** Dado que el objetivo de aprendizaje es que el estudiante conozca el proceso de toma de decisiones y los sistemas de información administrativo, lo más recomendable es, precisamente, utilizar el modelo centrado en generar propuestas de toma de decisiones y a través de este tratar de dar resolución a un problema planteado a la gerencia de empresas. Este modelo pretende el entrenamiento en análisis de situaciones que requieren llegar a la solución del problema, por lo que el estudiante deberá analizar el problema partiendo de la información contenida en el caso para generar las posibles alternativas de acción a seguir para implementar una decisión y analizar sus consecuencias.

**2.7.4. Tipo de caso apropiado:** Un caso de búsqueda real puede servir para tratar este tema. El centro de este tipo de caso se basa en solicitar a los estudiantes que formen grupos y que cada uno presente un caso de la vida real que contenga la problemática analizada con anticipación. Los casos elaborados se intercambian entre los diversos grupos para ser analizado. En las plenarias se pueden analizar la solución de cada caso. Es esta unidad, lo más recomendable es solicitar a los estudiantes que en formen equipos para investigar y escribir casos de situaciones problemáticas de las empresas. El docente especificará las características que debe reunir cada situación, entre estas debe estar: el planteamiento del problema, la búsqueda de información y las decisiones entre varias alternativas de solución.

## **2.8. Unidad VIII. La planificación administrativa**

**2.8.1. Objetivo específico:** El objetivo de aprendizaje que se busca al finalizar la unidad, es que el estudiante esté en capacidad de comprender los parámetros y estándares preestablecidos para la elaboración de una planificación en las organizaciones.

**2.8.2. Contenidos de la unidad:** Para cumplir con el objetivo de aprendizaje establecido en esta unidad, el docente deberá administrar los contenidos referidos a la planificación administrativa, para lo cual se deberá construir una definición del proceso de planificación, deduciendo la importancia de los planes y del establecimiento de los objetivos organizacionales. A su vez, es necesario que el docente fortalezca los conocimientos básicos de las dimensiones de la planificación, sus distintas fases y los tipos de planes. Por último, se requiere que el estudiante comprenda la planeación estratégica, estableciendo la misión y la visión de una organización empresarial, hasta llegar a la elaboración de la matriz dofa de la empresa.

**2.8.3. Modelo metodológico aplicable:** Para que el estudiante comprenda los parámetros de la planificación, puede utilizarse un modelo metodológico centrado en la simulación, dado que este requiere que los participantes se coloquen dentro de una situación específica, se involucren y participen activamente en el desarrollo de un caso. A su vez, deben representar un papel de los personajes que participan en la narración de la

situación. En este modelo el caso debe centrarse en una situación problemática o en una oportunidad que se detecte que requiera de la elaboración de un plan para tratar de dar resolución a la situación y al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

**2.8.4. Tipo de caso apropiado:** Para facilitar la comprensión y toma de conciencia sobre el proceso de planificación y establecimiento de objetivos y planes, un caso de búsqueda real puede ayudar a cumplir con el objetivo pedagógico. En esta situación, los estudiantes en grupos elaborarán los casos de estudio, estos deben referirse al establecimiento de metas, planes y objetivos de una organización en particular, preferiblemente de la vida real. Los equipos deben elaborar el caso que requiera cumplir con el proceso de planificación, tomando en cuenta las características necesarias dadas por el docente. Los equipos hacen la dramatización de su caso y luego lo intercambian con otros equipos para ser analizado, al final en la plenaria, se evalúa la solución de cada uno de los equipos.

## **2.9. Unidad IX. El control organizacional**

**2.9.1. Objetivo específico:** El participante, una vez finalizada la unidad, estará en capacidad de conocer el proceso de retroalimentación de la información que le permita comparar lo planificado con lo ejecutado y tomar las medidas correctivas para lograr los objetivos.

**2.9.2. Contenidos de la unidad:** Para alcanzar el objetivo de aprendizaje de la unidad, el docente deberá administrar los contenidos referidos al proceso de control organizacional, para lo que requiere de construir una definición del control y sus elementos. Por otra parte, es preciso que se fortalezcan los conocimientos sobre el proceso de control, los tipos de sistemas de control, la dimensión tiempo en el sistema de control y los instrumentos de control.

**2.9.3. Modelo metodológico aplicable:** Para administrar los contenidos de esta unidad y cumplir con el objetivo de aprendizaje, el modelo metodológico centrado en el análisis de casos puede servir para que los estudiantes comprendan el proceso de control utilizado en una situación determinada. En esta oportunidad, es posible un caso en el cual se requiera de implantar un sistema de control y haya sido analizado y diagnosticado por especialistas, relacionados con las intervenciones y los recursos utilizados. Los estudiantes analizarán los procesos de intervención referente a la implementación y funciones básicas de un sistema de control con base al caso estudiado y solucionado por especialistas. Los participantes podrán proponer soluciones alternas a las planteadas por los expertos.

**2.9.4. Tipo de caso apropiado:** Un caso de solución razonada, analizada por los expertos, donde se apliquen medidas y sistemas de control para corregir posibles fallas en los procesos operativos o administrativos de una empresa, permitirá al estudiante expresar

su opinión sobre las mediadas adoptadas por los especialistas. Los estudiantes debatirán las consecuencias que se derivan del caso analizado, proponiendo acciones que consideren pertinentes para fortalecer o mejorar las medidas tomada por los expertos.

La Tabla No. 3 presenta un resumen con el análisis crítico de la relación entre los objetivos y contenidos de la asignatura Administración de Empresas con los modelos metodológicos y los tipos de casos de la técnica didáctica estudio de casos.

Tabla No. 3

## Relación Entre los Objetivos y Contenidos de la Asignatura Administración de Empresas con la Técnica Didáctica de Estudio Casos

Unidades	Objetivos específicos	Contenidos	Modelo Metodológico Aplicable	Tipo de Caso Apropriado
I. Evolución de la teoría organizacional y administrativa.	El estudiante debe conocer los tipos de organizaciones y la evolución del pensamiento administrativo.	<b>La evolución de la teoría organizacional y administrativa:</b> La administración científica, la teoría de proceso administrativo, el modelo burocrático, los tipos de organizaciones, la teoría neoclásica y la ciencia administrativa.	Dado que el objetivo es conocer la evolución del pensamiento administrativo es recomendable un caso sobre la resolución de situaciones centrado en el estudio de descripciones, en los cuales el estudiante se ejercite en el análisis, identificación y descripción de una situación dada en los inicios de la administración clásica.	Un caso donde se aplique la imaginación favorecería en estos contenidos, relatando las situaciones reales del contexto de la época de la administración tradicional para discutir y tomar conciencia de tales hechos. Se requiere analizar si los principios aplicados están vigentes.
II. Enfoque moderno de la teoría organizacional y administrativa. Un enfoque de sistemas.	Al finalizar esta unidad el estudiante debe identificar los diferentes subsistemas que conforman las organizaciones.	<b>El enfoque moderno de la teoría organizacional:</b> Un enfoque de sistemas. Conceptos terminología de los sistemas. Las organizaciones como sistemas abiertos. Sistemas administrativos. Los subsistemas de la organización.	Un modelo centrado en el análisis de casos favorecería el aprendizaje de los estudiantes para comprender el proceso de diagnóstico e intervenciones llevadas a cabo, mostrando además los recursos utilizados por los expertos en la resolución de un problema que afecte de manera directa a una organización, pero que incida en los otros entes del ambiente general y específico.	Un tipo de caso de solución razonada permitirá analizar la información y las soluciones diversas a que llegaron los expertos. Los estudiantes podrán expresar sus opiniones sobre las incidencias en el ambiente interno y externo de las empresas y las consecuencias que se deriven de soluciones planteadas en el caso.
III. Subsistema de metas organizacionales	El estudiante deberá entender la asignación de recursos y su relación con las metas y los objetivos a lograr en las organizaciones.	<b>Subsistema de metas organizacionales:</b> Definición de metas. El sistema de metas. Naturaleza de las metas. El proceso de establecimiento de metas. La cadena de medios y fines. Los objetivos de los diferentes niveles. Administración por objetivos.	El modelo adecuado para aplicar esta técnica didáctica es un caso centrado en la simulación, los estudiantes analizarán las variables que caracterizan el ambiente en que se desarrolla la situación, se identifique el problema y se propongan las soluciones con la participación directa dentro de la situación. Deben involucrarse y participar activamente en el desarrollo de un caso que se pueda dramatizar. Los temas estarán centrados en elaborar planes, metas y objetivos y definir los pasos necesarios para alcanzarlos.	El caso de búsqueda real es el más indicado para tratar esta unidad, dado que el mismo tiene la finalidad de que los estudiantes elaboren y presenten un caso real que incluya el establecimiento de metas y objetivos. Los distintos grupos conformados buscarán sus propios casos para compartirlos y analizarlos con los otros grupos. Los estudiantes elaboran sus propios casos.

Unidades	Objetivos específicos	Contenidos	Modelo Metodológico Aplicable	Tipo de Caso Apropriado
IV. Subsistema técnico, tecnología y organización.	El participante deberá conocer la importancia de los recursos tecnológicos para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones.	<b>El subsistema técnico y tecnología en las organizaciones:</b> Definición de tecnología. Aplicación de la tecnología. Impacto de la tecnología en la estructura y en el subsistema administrativo. La automatización. Los sistemas de información y la toma de decisiones. El sistema hombre y la máquina. Organizaciones virtuales.	Un caso centrado en el análisis crítico de toma de decisiones, basado en la resolución de una situación o problema planteado, puede servir para que los estudiantes emitan un juicio sobre una decisión de la gerencia en relación con modificaciones en la estructura y el proceso administrativo con base en la automatización. En este caso los estudiantes podrán analizar la situación planteada y expresar sus aportes o críticas al proceso de la toma de decisiones.	El tipo de caso de solución razonada podría servir para que los estudiantes analicen el contexto donde se muestre los cambios originados por la incorporación de la tecnología. Los estudiantes deben analizar con la información que tengan si la solución razonable tomada en el caso favoreció o por el contrario no era la más adecuada para solución al problema de la organización.
V. Subsistema estructural.	El estudiante estará en capacidad de identificar la distribución formal de los recursos, las funciones, las actividades y las tareas, los niveles de autoridad y la responsabilidad en las organizaciones.	<b>El subsistema estructural:</b> Definición de estructura organizacional. La organización formal e informal. Los organigramas y la autoridad. La estructura organizacional tradicional. La especialización y la división del trabajo. La diferenciación vertical y horizontal. Tipos de organizaciones: lineal, funcional, línea staff y matriciales.	Para ilustrar el funcionamiento del subsistema estructural, es recomendable la utilización de un caso de estudio centrado en generar propuestas para la toma de decisiones, en este los estudiantes deberán generar propuestas para buscar la resolución de un problema o de una situación planteada que implique las modificaciones pertinentes a una estructura organizacional, de acuerdo a la información presentada en el caso. Los estudiantes deben presentar la discusión del caso tomando en cuenta solo la información existente en el caso.	Un caso de solución razonada podrá servir para los estudiantes elaboren un análisis de la información presentada en el caso y puedan conciliar las soluciones diversas para encontrar una propuesta de estructura que le brinde los mejores beneficios a la gerencia de la empresa, para lograr los objetivos propuestos con uso racional de los recursos.
VI. Subsistema Sicosocial.	Al finalizar la unidad el estudiante conocerá que la motivación y la conducta de las personas son factores fundamentales en productividad las organizaciones.	<b>El subsistema psicosocial:</b> La conducta y la motivación individual. Motivación y productividad. El conflicto en las organizaciones. La dinámica de grupos. Los comités. El poder. Los tipos de poder. La autoridad. El liderazgo.	Para tratar este tema es recomendable la utilización de casos centrados en generar propuestas de toma de decisiones para dar resolución a una situación o a un problema planteado. El estudiante debe analizar la situación problemática planteada relacionada con la motivación, el liderazgo y el poder ejercido en una organización, generar las diversas alternativas de acción para abordar los cambios que se requieren. Luego se analizarán las distintas propuestas.	Los casos de solución razonada pueden servir para que los estudiantes sean entrenados para encontrar soluciones a la problemática planteada. Partiendo de la información que se presente en el caso busquen conciliar las diferentes soluciones para encontrar la más razonable, tomando en cuenta el debate de las distintas opciones.

Unidades	Objetivos específicos	Contenidos	Modelo Metodológico Aplicable	Tipo de Caso Apropriado
VII. Subsistema Administrativo.	Al finalizar la unidad el participante conocerá el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.	<b>El subsistema administrativo:</b> Definición y el proceso de toma de decisiones. Definición de información. Los flujos de información. Los sistemas de información y la toma de decisiones. Clasificación de los sistemas de información. Las técnicas computacionales para la toma de decisiones.	Para tratar el proceso de toma de decisiones y los sistemas de información, el modelo más recomendable es el centrado en generar propuestas de toma de decisiones para tratar de dar resolución a un problema planteado sobre la gerencia y la administración de empresas. En estos casos el estudiante deberá analizar el problema partiendo de la información contenida en el caso para generar las posibles alternativas de acción a seguir para implementar la decisión.	Un caso de búsqueda real puede servir para tratar este tema. El centro de este tipo de caso se basa en solicitar a los estudiantes que formen grupos y que cada uno presente un caso de la vida real que contenga la problemática analizada con anticipación. Los casos elaborados se intercambian entre los diversos grupos para ser analizado. En las plenarias se pueden analizar la solución de cada caso.
VIII. La planificación administrativa.	Al finalizar la unidad el estudiante estará en capacidad de comprender los parámetros preestablecidos y los estándares de planificación en las organizaciones.	<b>La planificación administrativa:</b> Definición e importancia de la planificación. El establecimiento de los objetivos. Dimensiones de la planificación. Fases del proceso de planificación. Los tipos de planes. La planeación estratégica. La misión y la visión de la organización. La matriz dofa.	Un caso centrado en la simulación puede servir para ilustrar este tema, en el mismo se requiere que los participantes se coloquen dentro de una situación específica, se involucren y participen activamente en el desarrollo de un caso y representen un papel de los personajes que participan en el mismo. Se busca de la resolución de una situación a través de la elaboración de la planificación y del establecimiento de metas y objetivos para disertar sobre las decisiones que el caso contenga.	Un caso de búsqueda real puede facilitar la comprensión y concienciación sobre el proceso de planificación. En esta situación los estudiantes en grupos elaborarán casos de estudio que tengan que ver con la elaboración de metas, planes y objetivos de la organización. Cada caso debe ser intercambiado y analizado por los otros grupos, luego en la plenaria se evalúa la solución de cada uno.
IX. El Control organizacional.	El participante, una vez finalizada la unidad, estará en capacidad de conocer el proceso de retroalimentación para comparar lo planificado con lo ejecutado y tomar las medidas correctivas para lograr los objetivos.	<b>El control organizacional:</b> Definición y los elementos de control. El proceso de control. Tipos de sistemas de control. La dimensión tiempo en el sistema de control. Los instrumentos de control.	El modelo metodológico centrado en el análisis de casos puede servir para que los estudiantes comprendan el proceso de control utilizado en una situación determinada. Los estudiantes analizarán los procesos de intervención referente a la implementación y funciones básicas de un sistema de control con base en un caso estudiado y solucionado por especialistas. Los participantes podrán proponer soluciones alternas a las planteadas.	Un tipo de caso de solución razonada sobre medidas de control, permitirá analizar la información y las soluciones diversas a que llegaron los expertos. Los estudiantes podrán expresar sus opiniones sobre las incidencias y las ventajas que representa el sistema de control implantado y las consecuencias que se deriven de soluciones expuestas en el caso.

Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo al programa de la asignatura vigente al mes de enero 2011.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo de investigación presentado fue dirigido hacia una revisión de los fundamentos que soportan la elaboración de los casos de estudio como técnica didáctica, considerando sus bases teóricas y el programa de la asignatura Administración de Empresas de la carrera programa Análisis de Sistemas del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, de dicha revisión se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### 1- CONCLUSIONES

El estudio de casos como metodología de aprendizaje está considerado como una estrategia pedagógica de marcada trayectoria en la enseñanza en varias universidades del mundo, representando una alternativa factible de ser aplicada en diversas áreas del conocimiento, dado que facilita un aprendizaje significativo en cuanto al desarrollo de habilidades, actitudes y valores en los estudiantes. Esta técnica didáctica se ha convertido en un instrumento sofisticado que requiere, por una parte, de un docente bien entrenado y dispuesto a trabajar de forma íntegra para elaborar el material requerido y por la otra, de un

seguimiento minucioso en su aplicación, para desarrollar en el estudiante un verdadero potencial para tomar decisiones.

Los docentes que deseen utilizar el método del estudio de casos como estrategia didáctica en la enseñanza de su asignatura, deben prepararse y profundizar el conocimiento sobre los fundamentos teóricos que está importante herramienta amerita, para lo cual deben elaborar los objetivos pedagógicos en términos de aprendizaje del curso que imparten y así poder investigar, desarrollar y escribir el caso de estudio apropiado, tomando en cuenta los objetivos del programa y los contenidos de la asignatura. A su vez, deberán efectuar un minucioso análisis sobre el modelo metodológico aplicable y el tipo de caso adecuado a cada necesidad. Además, debe tomar en cuenta aspectos necesarios para la aplicación respectiva en el aula de clase, de lo contrario corren el riesgo de no alcanzar la meta de aprendizaje que la metodología implica.

El estudio de casos como técnica didáctica tiene grandes ventajas en su aplicación, entre las que destaca el hecho de que se adapta perfectamente a distintas edades, diversos niveles y variadas áreas de conocimientos, así mismo, se puede utilizar el cualquier nivel de educación, sea esta primaria, media o superior y además, puede servir en la formación de adultos analfabetos o en la capacitación de empresarios.

La implementación del estudio de casos como técnica didáctica para impartir los contenidos de las nueve unidades que conforman el programa de la asignatura Administración de Empresas de la carrera programa Análisis de Sistemas de la UCLA,

puede contribuir significativamente en elevar la calidad de los egresados de la citada carrera, dado que esta estrategia metodológica ha sido utilizada por excelencia en el área de la administración y la gerencia en otras universidades del mundo y representa una reducción importante entre la brecha que separa a la teoría de las aplicaciones prácticas, al llevar a los estudiantes a escenarios similares a los cuales se enfrentarán cuando sean profesionales.

El modelo metodológico que puede ser más utilizado para impartir los contenidos de la asignatura Administración de Empresas, es el caso centrado en generar propuestas para la toma de decisiones, dado que como fase previa, este modelo incluye un estudio descriptivo de la situación para definir el problema al que se le intenta dar solución, para luego proceder a generar las posibles alternativas de soluciones. Este planteamiento, en muchas oportunidades, coincide con los objetivos específicos establecido en las unidades del programa de estudio de la asignatura, debido a que toda acción gerencial tiene implícito el propio proceso de tomar decisiones. Sin embargo, hay que hacer notar que los contenidos de una unidad curricular pueden ser abordados con éxito con varios modelos metodológicos.

Así mismo, el tipo de caso con mayor posibilidad de aplicación en los contenidos del programa, es el caso de solución razonada, dada que pretende entrenar a los estudiantes para generar propuestas de solución a una situación problemática dada, planteamientos que están contemplados como parte del accionar de los gerentes y, como tal, forma parte del

objetivo general de la asignatura. Pero, al igual que el modelo metodológico, los contenidos de una unidad pueden ser impartidos a través de varios tipos de casos.

## RECOMENDACIONES

A partir del trabajo de investigación realizado referente a la revisión de los fundamentos que soportan la elaboración de los casos de estudio como técnica didáctica, se recomienda:

A los docentes del área administrativa, experimentar nuevas estrategias basados en los procesos de aprendizaje y no en la enseñanza, aplicando métodos de instrucción adecuados, que permitan orientar el proyecto educativo hacia una transformación del aula de clase en una verdadera fuente de aprendizaje significativo, incorporando nuevos escenarios con el uso de la tecnología y de medios electrónicos que faciliten el acceso a la información y permitan una comunicación eficiente para un verdadero proceso de aprendizaje.

Propiciar la transformación del sistema educativo con la utilización de estrategias pedagógicas que contribuyan a los cambios de las aulas de clases en verdaderos espacios para el aprendizaje interactivo. Una de estas estrategias lo representa el estudio de casos como una herramienta didáctica, dado que la presentación de una situación de la realidad

como base para la reflexión de los estudiantes es una valiosa oportunidad para el aprendizaje de las asignaturas del área administrativa. A través del estudio de casos los estudiantes logran involucrarse en una discusión sobre una situación similar a la que conocerá en el ejercicio de su profesión, apoyándose en los beneficios que la informática aporta sobre los entornos virtuales y de simulación que brindan las nuevas plataformas tecnológicas.

A las universidades, fomentar y promover la elaboración de casos que permitan trasladar al aula de clase situaciones complejas de la vida real del entorno empresarial de la localidad, esto con el propósito de crear los bancos de casos que puedan ser utilizados en las aplicaciones de esta importante estrategia pedagógica no solo en los entornos académicos tradicionales, sino también en los nuevos entornos de educación a distancia con apoyo de las herramientas computarizadas y virtuales.

A los estudiantes que deseen asimilar un mayor aprendizaje a través de esta técnica didáctica, se les recomienda cumplir a cabalidad con las orientaciones necesarias para el manejo del estudio de caso, participando abiertamente en el proceso de revisión de las conductas de entrada requeridas para el mayor aprovechamiento de la técnica.

## BIBLIOGRAFÍA

AMARU, ANTONIO CESAR. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo. Pearson educación. México.

BALESTRINI ACUÑA, MIRIAN. (2006). Como Se Elabora El Proyecto Investigación. B L Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas. Venezuela.

BAVARESCO DE PRIETO, AURA M. (2001). Proceso Metodológico en la Investigación. ¿Cómo Hacer un Diseño de Investigación?. Editorial de la Universidad del Zulia. Cuarta Edición.

DELGADO, DESIRÉE Y HERRERA, MIRELLA. (Revista Ciencias de la Educación Enero – Junio 2004). Aplicaciones de la Técnica Didáctica “Casos de Estudio” en la Asignatura Evaluación del Desempeño de Sistemas Computacionales para la Licenciatura en Computación de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

DÍAZ BARRIGA FRIDA Y HERNANDEZ ROJA GERARDO. (2006). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. McGraw Hill. México. D.F. 2da. Edición.

EGGEN PAUL D. Y KAUCHAK DONALD P. (1999). Estrategias Docentes. Enseñanza de contenidos Curriculares y Desarrollo de Habilidades de Pensamiento. Fondo de Cultura Económica. Brasil.

HEINSEN, MARGARITA. (UNIBEIFORMA. Al Docente. Enero - Marzo 2009). Método de Estudio de Casos.

ITESM. (2006). El Estudio de Casos Como Técnica Didáctica. Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. <http://cursosls.sistema.itsem.mx/home.nsf/>.

LÓPEZ, A. (1997). Iniciación al Análisis de Casos, una Metodología Activa de Aprendizaje en Grupos. Ediciones Mensajero, S.A. Bilbao. España.

MARTÍNEZ, A. Y MUSITU, G. (1995) El Estudio de Casos para Profesionales de la Acción Social. Madrid. Nancea, S.A. de ediciones.

OGLIASTRI, ENRIQUE. (1998). El Método de Casos. Serie Cartillas Docentes, Publicaciones del CREA. Universidad ICESI. Medellín. Colombia.

PARR, W. Y SMITH, M. (1998). Developing Case-based Business Statistics Courses. The American Statistician, 52 (4) 330 – 337.

PRATS, JOAQUIM. (Julio 2009). Estudio de Caso Único Como Método para el Aprendizaje de los Conceptos Históricos y Sociales. *Novedades Educativas*. Año 21 No. 223. C:/ Documentos%20and%Sttings/profesor/mis%20document.

RODRÍGUEZ, EDDY MAGDALENA. (2005). *Quién Soy*. Psicología. Editorial Excelencia, C.A. Caracas. Venezuela.

STEPHEN P. ROBBINS Y DeCENZO, DAVID A. (2009). *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Pearson, Prentice Hall. Sexta Edición. México.

STEPHEN P. ROBBINS Y COULTER MARY. (2010). *Administración*. Pearson educación. Décima edición. México.

VERAS, CLEDENIN. (UNIBEIFORMA. Al Docente. Enero - Marzo 2009). Sabías que es el Método de Estudio de Casos.

VIZCARRO, CARMEN Y LEÓN, JOSÉ A. (1998). *Nuevas Tecnologías para el Aprendizaje*. Ediciones Pirámide. Madrid. España.