

# Título: Instrumentos (estudios de casos, videos, role playing, etc.) y protocolos para su aplicación para materias de gestión organizativa.

Responsable: Macarena López Fernández

Participantes: Jesús Barrena Martínez, M<sup>a</sup> del Carmen Camelo Ordáz, Juan Pablo Diáñez González, Rosalía Díaz Carrión, M<sup>a</sup> Luz Fernández Alles, Inmaculada Maeztu Herrera, Cristina Márquez Moreno, Pedro M. Romero Fernández

Departamento de Organización de Empresas, Facultad de CC.EE. y Empresariales

[macarena.lopez@uca.es](mailto:macarena.lopez@uca.es)

**RESUMEN:** La implantación de los nuevos títulos no supone solo un cambio en la estructura del Plan de Estudios, sino también un importante cambio metodológico en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Del desarrollo de una metodología basada casi con exclusividad en la lección magistral, y un sistema de evaluación fundamentado en el conocimiento teórico puesto de manifiesto a través de un examen, y siempre de arriba a abajo, se exige un cambio a metodologías en las que el alumno pueda acercarse más a la realidad empresarial y a sistemas de evaluación basados en competencias.

Con la intención de ayudar al profesorado a adaptarse a estas nuevas necesidades se ha creado una base de datos con herramientas que, además de incorporar role playing, estudios de casos, simulaciones, películas, etc., agrega una descripción de protocolos que posibilitan realizar la aplicación y evaluación con los mencionados instrumentos. El presente proyecto presenta indudables ventajas: (1) permite al profesor encontrar herramientas que, ajustadas al contenido de sus diferentes asignaturas y competencias a evaluar, le permitan fomentar en clase el análisis, la discusión y la continua interacción con el alumnado; y (2) impulsa al alumno al aprendizaje de determinadas competencias básicas y específicas tales como capacidad de comunicación, trabajo en grupo, resolución de problemas, actitud crítica, de innovación y creatividad.

**PALABRAS CLAVE:** proyecto, innovación, mejora, docente, evaluación continua, aprendizaje, dinámica grupal, prácticas, estudios de casos, base de datos, protocolos.

## INTRODUCCIÓN

Los nuevos contenidos aprobados en los Planes de Estudio, hace cuatro años, obligaron a rediseñar la metodología enseñanza-aprendizaje, basada en la lección magistral, hacia un sistema mucho más participativo donde las explicaciones teóricas se debían complementar con otras más prácticas. Bajo esta instrucción, los docentes se plantean el utilizar, en mayor medida, técnicas didácticas tales como role playing, simulaciones y estudios de casos, como base para la reflexión y el aprendizaje, convirtiéndolas, en numerosas asignaturas, en la metodología docente por excelencia.

La razón de usar mencionados instrumentos reside, principalmente, en dos aspectos fundamentales. Por un lado, permiten cumplir con los nuevos requerimientos docentes, conviniendo a clases más participativas en las que el alumno comienza a tomar conciencia de las circunstancias reales que se encontrará en su futura actividad laboral. Y, por otro lado, son metodologías que impulsan al aprendizaje de las competencias, básicas y específicas, demandadas en las memorias de los títulos, como por ejemplo, capacidad de comunicación, trabajo en grupo, resolución de problemas, actitud crítica, de innovación y creatividad.

En este contexto, el docente se encuentra como mínimo con dos nuevos retos:

(a) Encontrar aquellos casos, role playing, simulaciones, etc. que, ajustados al contenido de sus diferentes asignaturas y competencias a evaluar, le permitan fomentar en clase el análisis, la discusión y la continua interacción con el alumnado.

(b) Dominar el uso de esta metodología activa poseyendo, entre otras, habilidades para el manejo de grupos, buena comunicación con el alumnado y una definida vocación docente.

En este sentido se plantea el presente proyecto. La intención era facilitar al profesorado una guía con herramientas metodológicas e instrucciones de evaluación de competencias que le condujeran a la mejora de la relación enseñanza-aprendizaje-desempeño. En concreto, se pretendía:

- Conformar una base de datos con instrumentos estructurados y sistematizados (role playing, vídeos, y estudios de casos) que ayudase en el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- Establecer protocolos de actuación (teaching notes) con las condiciones de fiabilidad y validez que, además de ayudar al profesorado a desarrollar y evaluar las competencias, avalaran la calidad del proceso de enseñanza.

Así, se esperaba apoyar al profesor en la aplicación de dichas técnicas en sus cursos y facilitar su inmersión en el nuevo proceso enseñanza-aprendizaje.

Se expone, a continuación, un ejemplo del modo en el que se ha ido conformando dicha base de datos durante el curso 2012-2013 tomando como ejemplo un estudio de caso de una de las asignaturas implicadas ("Dirección de Recursos Humanos I").

## ELABORACIÓN DE CASOS Y TEACHING NOTES POR PARTE DEL PROFESOR

Antes de proceder a la preparación de los estudios de casos y teaching notes que determinarían, en parte, la base de datos final, se establecieron desde la coordinación del proyecto y bajo las indicaciones de Martínez y Musitu (1995) (1) y López (1997) (2) unas pautas comunes para todos los docentes y asignaturas participantes. A grandes rasgos, se subrayó:

- La importancia de NO perder de vista la idea de que los estudios de casos deben permitir representar, analizar y resolver situaciones problemáticas diversas de la vida real. Y que el fin último es entrenar a los alumnos en la generación de soluciones.
- La deferencia de que las situaciones presentadas no atienden a la singularidad y, por tanto, no existe una única respuesta correcta, lo que les exigiría pensar en múltiples soluciones.
- La necesidad de ajuste con un marco teórico y su adecuada prescripción a la práctica.
- La exigencia de seguir una misma estructura:
  1. Identificar el propósito, objetivos y temas/contenido de aprendizaje.  
Identificar la información que se requiere y determinar la historia. Ya sea a través de situaciones reales y/o inventadas se fomentaba el uso de la imaginación y la fantasía. Así mismo, se aconsejaba pensar con antelación en: ¿quién sería el protagonista?, ¿cuál sería su carácter?, ¿su rol/papel?, ¿en qué entorno se encontraría?, si ¿habría otras personas influyentes?, ¿cuál sería su relación? y ¿qué interacción se produciría entre ellos?, ¿cuál sería el problema central del caso? y ¿cuáles menos importantes/urgentes?, ¿habría soluciones?, ¿qué lista de preguntas podían facilitar el análisis y la discusión?, etc.
  2. Detectar su adecuada vinculación con los planteamientos teóricos y objetivos pedagógicos que se pretenden alcanzar.
  3. Planificar los tiempos, tanto de lectura como de resolución.
  4. Presentar un primer borrador del caso y teaching note (documento complementario al estudio de caso que permite al profesor tener un punto de partida, y una guía de desarrollo del caso). Se sugería utilizar un estilo narrativo, provocador, cercano y conciso, sin tomar partido, ya fuera de manera subjetiva u objetiva, en el desarrollo y resolución del mismo.
  5. Revisar el borrador. ¿se incluye el problema? ¿ha sido el contexto el adecuado? ¿es interesante? ¿se han utilizado las fuentes apropiadas? ¿se generan alternativas de acción para abordar cada uno de los problemas o situaciones? ¿se ha definido bien el procedimiento por el que se llevará a cabo su resolución y evaluación?, etc.
- La obligación de testar en el aula los borradores, hacer cuantas modificaciones resulten pertinentes para su integración final en la base de datos.

Resaltar que el teaching note se redacta al mismo tiempo que el estudio de caso e incorpora, entre otros: una sinopsis,

objetivos de aprendizaje, tópicos sobre los que el estudiante puede aprender, estrategias didácticas, dónde y cuándo se puede utilizar el caso, preguntas iniciales de ayuda, posibles respuestas que darán los estudiantes, guía para posibles desviaciones, consejos, material adicional, etc. Este documento no estará concluido hasta que no sea testado en clase y, además, debe ser continuamente corregido.

Además, se fomentó la asistencia del conjunto de profesores participantes en el proyecto al curso del Plan de Formación Docente de la Universidad de Cádiz sobre "Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)" lo que añadió conocimiento de los elementos esenciales de la técnica ABP y permitió la adquisición de las competencias actitudinales necesarias para la elaboración de los casos. Unido, a las indicaciones y ejemplos que tanto el Centro Internacional de Casos (3), como el IESE Business School (4) o la Harvard Business School (for educators) (5) proporcionan a través de sus talleres, páginas Webs y videos Online.

Finalmente, bajo estas pautas, se procedió por grupos de profesores que imparten una misma asignatura a desarrollar los estudios de casos.

## TESTAR/RESOLVER EN EL AULA LOS CASOS Y VIDEOS

Teniendo en consideración, como se ha comentado con anterioridad que no se puede dar por finalizado ni el estudio de caso ni el teaching note, hasta que no ha sido probado en el aula, se procedió a desarrollar con los alumnos los casos propuestos.

Con una semana de antelación a las correspondientes sesiones prácticas, con grupos teóricos desdoblados, los estudiantes tuvieron a su disposición en el Campus Virtual los materiales necesarios para preparar la parte teórica de la lección programada (6). Así, tal y como se establece en la guía docente, los estudiantes asistían a clase teniendo ya una noción general sobre el tema que se iba a tratar. Ello permitía agilizar las clases teóricas, en la medida en que el profesor no tenía que centrarse en impartir lecciones magistrales de 2-3 horas, y hacía al alumno partícipe de en las mismas al reflexionar, analizar y discutir sobre "situaciones" o "ejemplos" que en cada lección podían presentar un carácter mas complejo.

Era primordial que, antes de que terminaran las sesiones teóricas, se fomentara el que los estudiantes realizaran cuantas cuestiones tuvieran, pues la resolución de dudas permitiría clarificar los contenidos teóricos y facilitar el desarrollo de las clases prácticas.

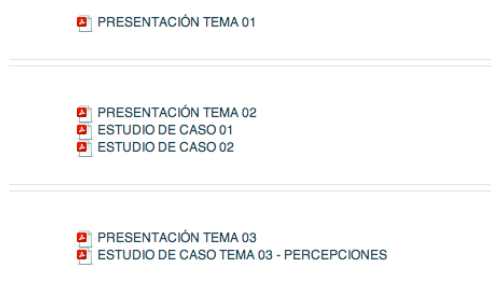
Una vez alumnos y profesores se encontraban en las sesiones desdobladas, se procedía con la siguiente disposición:

a. *Organización de grupos:* con la intención de fomentar la discusión proveniente de visiones diversas se creaban grupos de trabajo de 4 personas a los que se les recalca, como puede observarse en la imagen 1, la necesidad de trabajar como un EQUIPO.

Para el caso de trabajos en grupo es fundamental la constitución de un grupo de trabajo de 3 personas, que deberá trabajar CON CONTINUIDAD a lo largo del semestre sobre las distintas cuestiones que se plantean. Por otro lado, el trabajo en grupo pretende desarrollar en los alumnos un espíritu de colaboración y trabajo en equipo, de manera que los alumnos desarrollen la capacidad de exponer sus ideas en grupo, escuchar las proposiciones de otros miembros del equipo, integrar las diversas ideas en una perspectiva única y asumir responsabilidades y papeles en el equipo. La consideración de cara a la evaluación final del trabajo en grupo, exige una asistencia mínima del 80% de las sesiones tanto teóricas como prácticas de todos los miembros del grupo, siempre con la restricción de que la acumulación de tres amonestaciones para cualquiera de los miembros del grupo, invalidaría la evaluación del trabajo de grupo. Los alumnos deben alcanzar una puntuación mínima del 30% del valor del trabajo en grupo.

**Imagen 1.** Fragmento de la guía docente sobre la importancia de trabajar en equipo.

b. *Lectura del caso (antes de clase).* Una vez llegado el momento de la clase práctica los alumnos, de manera individual, ya se habían leído el enunciado del estudio de caso a trabajar antes de venir a clase, pues disponían del mismo con días de antelación, tal y como muestra la imagen 2, en el Campus Virtual (7).



**Imagen 2.** Captura del Campus Virtual para visualizar enlace del estudio de caso (curso español).

c. *Aclaración de dudas, vocabulario, etc.* Ya estando situados y divididos por equipos los estudiantes se organizaban para trabajar en el aula. Pero antes, se realizaban todas aquellas aclaraciones, sobre fundamentos y vocabulario, que pudieran servir para el desarrollo de una mejor discusión y reflexión.

d. *Resolución del estudio de caso.* En esta fase, el docente mostraba una transparencia en las que se incluían unas cuestiones generales, que el alumno podría tomar como punto de partida para comenzar la resolución del caso. Dicho procedimiento venía determinado tanto en contenido como en tiempo en el teaching note (8).

Mientras los alumnos trabajaban por equipos, el profesor observaba y anotaba, grupo por grupo, cuantas consideraciones estimara, ya fuera sobre posibles modificaciones en el estudio de caso y/o teaching note, o sobre el intercambio de ideas, exposición, etc. que se estaba debatiendo entre los miembros del equipo (9).

e. *Debate de la solución del caso o película.* Una vez los estudiantes han resuelto las cuestiones planteadas y anotado las ideas principales que quieren presentar a la clase, se debatía la solución conjunta que los equipos habían observado. Con ello los estudiantes recordaban los aspectos aprendidos en las clases teóricas y detallaban en su mente los conocimientos básicos de un modo menos mecánico, al tiempo que desarrollaban sus capacidades de argumentación y exposición oral, absolutamente necesarias para las profesiones relacionadas el ámbito empresarial.

f. *Feedback y presentación por parte del profesor de posible resolución del caso.* En la última parte de la sesión, el docente, utilizando como medio de apoyo una presentación Power Point, concretaba las ideas debatidas presentando aquellos aspectos que no se deben obviar antes de finalizar la clase (10).

Ha sido grato comprobar cómo la actitud de los estudiantes ha sido de total colaboración e implicación,

comportándose no como meros oyentes, sino como potenciales directores de recursos humanos.

## ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE ÉXITO/RESULTADOS ALCANZADOS

Los diferentes sondeos que se han realizado, tanto en profesores como en aquellos estudiantes que han participado en el proyecto, permiten calificar el proyecto de éxitoso.

Los alumnos, en un cuestionario que se les ha pasado, como se muestra en la imagen 3, han calificado en la pregunta número 15 el uso de esta metodología con un 4,6 en una escala de Likert de 1 (nada de acuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

15.- En cuanto al sistema de evaluación (marque con una X, siendo: 1 nada de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5
La combinación de los tres sistemas de evaluación (participación activa, resolución y defensa de trabajos individuales y/o en grupo, y examen de conocimientos) me parece el sistema más adecuado para evaluar la adquisición de las competencias del curso.					
Un sistema de evaluación basado exclusivamente en un estudio de caso por grupo me parece el más adecuado para evaluar de una manera global la adquisición de las competencias del curso.					
Hubiese preferido un examen teórico final					
Otros (señalar)					

**Imagen 3.** Pregunta del cuestionario que valora el uso de los estudios de casos.

Así mismo, la valoración realizada por los profesores participantes también es muy positiva, dado que las calificaciones obtenidas han mejorado con respecto a cursos anteriores y poseen una guía/base de datos con estudios de casos, películas, vídeos y role playing que les facilita la preparación y desarrollo de la asignatura adaptada a los nuevos Planes de Estudios.

En conclusión podría decirse que este Proyecto de Innovación Docente ha proporcionado tanto a los miembros del equipo docente que lo integran como a los estudiantes que han participado en él una experiencia enriquecedora en cuanto que no solo se ha acercado a los alumnos a la realidad laboral y, fundamentalmente, empresarial (conflictos, toma de decisiones, riesgos, dirección de equipos diversos, etc.), sino que, también ha permitido al profesorado obtener una herramienta (base de datos) de partida y desarrollar competencias y actitudes adaptadas a los nuevos requerimientos.

## REFERENCIAS

- Martínez, A. y Musitu, G. *El estudio de casos para profesionales de la acción social*, Narcea, S.A. 1995.
- López, R. *La dinámica de los grupos*, Ibérica Europea. 1997.
- Información relativa a la redacción de estudios de casos como técnica didáctica.  
[http://cic.gda.itesm.mx/CIC/s/page.php?page=\\_Quieres\\_escribir\\_un\\_caso](http://cic.gda.itesm.mx/CIC/s/page.php?page=_Quieres_escribir_un_caso)
- Información relativa a la elaboración de estudios de casos como metodología enseñanza y aprendizaje.  
<http://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/metodo-del-caso/>

5. Información relativa al diseño y base de datos de estudios de casos.  
<http://hbsp.harvard.edu/list/brief-cases>
6. El **Anexo 1** incluye un ejemplo de una de las presentaciones con sus referencias bibliográficas facilitada a los estudiantes para preparar una de las clases teóricas.
7. En el **Anexo 2** se presenta uno de los enunciados facilitados a los estudiantes para resolver un estudio de caso.
8. El **Anexo 3** contiene uno de los teaching note (antes de ser testado) del profesor.
9. En el **Anexo 4** se observa la plantilla utilizada para evaluar el trabajo del equipo (en clase) y su discusión.
10. El **Anexo 5** contiene un ejemplo de una de las presentaciones finales realizadas por el profesor.

## ANEXOS

*PI\_13\_039\_Anexo 1.pdf. Ejemplo de material teórico facilitado alumno (Tema 06: Liderazgo del curso Dirección de Recursos Humanos I).*

*PI\_13\_039\_Anexo 2.pdf. Ejemplo de enunciado estudio de caso sobre Liderazgo.*

*PI\_13\_039\_Anexo 3.pdf: Ejemplo de teaching note elaborado para la resolución del caso sobre Liderazgo.*

*PI\_13\_039\_Anexo 4.pdf: Plantilla para valorar la resolución del caso por parte de los estudiantes.*

*PI\_13\_039\_Anexo 5.pdf: Ejemplo de la presentación final realizada por el profesor.*