

Alfonso López Caballero

**INICIACIÓN
AL ANÁLISIS DE CASOS**

*Una metodología activa
de aprendizaje en grupos*



EDICIONES MENSAJERO

Quedan prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos, así como la exportación e importación de esos ejemplares para su distribución o venta fuera del ámbito de la Unión Europea.

**A todas las personas que,
en sus vidas reales,
tienen que afrontar situaciones
como las aquí descritas.**

*«El método de casos,
adecuadamente utilizado,
es uno de los adelantos
más importantes del siglo XX
en el campo de la docencia».*
Frank Meissner

Portada y diseño: Alvaro Sánchez

© Alfonso López Caballero

© 1997 Ediciones Mensajero, S.A.

Sancho de Azpeitia, 2 - 48014 Bilbao

ISBN: 84-271-2080-X

Depósito Legal: B1-791-97

Printed in Spain

Impreso en Gestingraf S. A. L. - Camino de Ibarsusi, 3 - 48004 Bilbao

SUMARIO

	<u>Págs.</u>
Prólogo	9
Introducción	15
Historia del método	15
¿Qué es un caso?	15
¿Qué condiciones exige la aplicación del método del caso?	17
¿Cómo se prepara un caso ya elaborado?	18
¿Cómo se elabora un caso para su aplicación?	19
Medios para recoger datos. Tipos de casos posibles. Elaboración y redacción del caso. Algunas características recomendables. Lo que se debe evitar. La prueba experimental del caso	19
¿Cómo se analiza un caso?	23
Proceso de la sesión de estudio de un caso	25
Fase preliminar. Fase eclosiva. Fase de análisis. Fase de conceptualización	25
Tipos de casos	27
Caso de valores. Caso incidente. Caso de solución razonada. Caso de mentalización. Caso de búsqueda real. Caso temático	27

¿Cuál es el papel del profesor en la discusión del caso?...	32
¿Qué aporta al alumno el método del caso?	35
Conclusión	36
Caso 1: La infidelidad confesada	39
Caso 2: Los dos amigos	43
Caso 3: Desayunos conflictivos	47
Caso 4: Diario de un suicida	51
Caso 5: Una mujer entre dos hombres	57
Caso 6: Aparcamiento reservado	61
Caso 7: Una duda razonable	65
Caso 8: Anónimos a Dirección	69
Caso 9: O empresa o familia	75
Caso 10: Decisión comprometida	81
Caso 11: Los partes de trabajo	87
Caso 12: Los problemas personales de Matilde	91
Caso 13: La flotilla de mecánicos	95
Caso 14: El dilema de una madre	101
Caso 15: ¿Quién pudo evitar la tragedia?.....	105
Caso 16: El aumento de salario	109
Caso 17: Rebelión en las aulas	113
Caso 18: Una mujer de campo	119
Caso 19: La supervisora nocturna	123
Caso 20: ¿Qué es la salud mental?.....	127
Caso 21: El departamento de empaquetado.....	131
Caso 22: Exigencias de la maternidad.....	135
Caso 23: Más allá de la tercera edad	139
Caso 24: La crisis del desencanto.....	143
Caso 25: Un matrimonio pasado de fecha.....	147
Índice temático	151
Bibliografía	153

PRÓLOGO

Un caso no es una parábola. Aunque en principio puedan parecerse, un caso es bastante más que una fábula o una parábola.

Lo vemos en un ejemplo concreto.

Historia del pajarito

Había una vez un pajarito inconformista que pretendía vivir por su cuenta y riesgo: así es que, cuando llegó el invierno, decidió no volar hacia el sur con sus congéneres. Pero el frío se hizo sentir pronto. El pajarito, contra su voluntad, se vio obligado a emprender el vuelo en solitario.

Al poco rato se le empezó a formar hielo en las alas y cayó al suelo, en el patio de una granja. En aquel momento, pasaba por allí una vaca y se cagó encima del pajarito. Éste pensó que había llegado su última hora.

Pero el calor del estiércol lo reconfortó y descongeló sus alas. Calentito y feliz, empezó a cantar. Acertó a pasar por allí un gato que, al oír sus gorjeos, se lo comió en un abrir y cerrar de ojos.

Éstas son las moralejas:

— No todo el que se caga en ti es necesariamente tu enemigo.

- De igual modo, no todo el que te ayuda a salir de la mierda es necesariamente tu amigo.
- Si te sientes calentito y feliz, aunque sea inundado por una montaña de mierda, cierra el pico.
- Al que tiene mucha hambre, poco le importa el olor de la comida.

Como se puede fácilmente deducir, el enfoque de parábola es mucho más simplista que el de un caso. Proporciona directamente la solución y extrae las consecuencias morales que debemos digerir. No tenemos más que abrir la boca y la parábola nos mete la cuchara en ella. Precisamente —a lo largo de los siglos— su simplismo le ha facilitado una difusión tan amplia, como método de enseñanza, para mentes rudas o poco cultivadas.

El caso, por el contrario, no proporciona soluciones sino datos concretos para que reflexionemos, analicemos y discutamos las posibles salidas que se pueden encontrar al problema. *El caso no ofrece soluciones sino que nos entrena en generar soluciones.* Nos obliga a pensar y a contrastar nuestras conclusiones con las conclusiones de otros. Ése es su gran valor.

Éste no es un libro teórico. Más bien, pretende facilitar la práctica de una determinada metodología didáctica, de resultados sorprendentes, a todo aquél que aún no la haya experimentado. Y lo realiza por la vía práctica, procurando simplificar y desmitificar su técnica. Una técnica que muchos erróneamente pueden considerar complicada, propia de expertos o de iniciados.

Para ello, después de una introducción —en que se explica brevemente qué es un caso, cómo se elabora o cómo se analiza—, el bloque nuclear del libro será una colección de casos. No hay mejor manera de aprender a nadar que lanzarse al agua. El mejor comienzo, por lo tanto, es zambullirse en la práctica: seleccionar un caso y hacérselo discutir al grupo. El que nunca haya ensayado este método se sorprenderá de los resultados.

Evidentemente, al tratarse de un método pedagógico activo, se exigen algunas condiciones mínimas. Por ejemplo, algunos supuestos previos en el profesor: creatividad, metodología activa, preocupación por una formación integral, iniciación en el manejo de grupos, buena comunicación con el alumnado, apasionada vocación docente, orillamiento de la memorización como método base... También hay que reconocer que se maneja mejor el método en clases o grupos poco numerosos.

¿Cómo son los casos propuestos en el libro?

1. *Breves.* No hay disponibles en el mercado muchos libros de casos. Casi todos contienen casos exclusivamente empresariales y de una longitud excesiva. Los casos contenidos en este libro pretenden ser breves, fácilmente abordables, sin exigencia de datos complementarios, y admiten una reproducción sencilla de cara a su distribución entre los integrantes del grupo.
2. *De amplio espectro.* Esto quiere decir que son aplicables tanto a adolescentes como a representantes de la tercera edad, tanto a sujetos muy cultos como a menos cultos, tanto a mujeres como a varones...
3. *Orientados,* en principio, a estudiantes de la E.S.O. y a universitarios.
4. *Centrados en el factor humano.* Aun cuando, en alguno de ellos, el argumento se desarrolla en ambiente empresarial, el tema de fondo siempre gira en torno a la relación personal.
5. *Con preguntas o sin preguntas finales.* Hay algunos casos en que se orienta la discusión grupal con algunas preguntas posibles. Hay otros, los más, en que el caso es la historia escueta. Corresponde entonces al grupo y al animador sacar todo el partido a dicha historia, desmenuzando antecedentes, actitudes y comportamientos. En cuanto el grupo adquiera alguna experiencia

en el análisis, debería el profesor hacer caso omiso de las preguntas y eliminarlas si están formuladas al final del caso.

6. *Con temas universales*, subyacentes en el argumento (amistad, racismo, fidelidad, incomunicación, suicidio, justicia, homosexualidad, machismo...).

Los casos propuestos en el libro —y otros similares— *se pueden fácilmente aplicar a distintos grupos*: scouts, clases de la E.S.O., cursillos pre-matrimoniales, terapia de grupo, clases universitarias (psicología, empresariales, sociología, periodismo, pedagogía, magisterio), escuela de padres, cursos de reciclaje para directivos, catequesis, formación de profesorado... Eso sí, en alguno de estos grupos puede que sea necesaria la adaptación del caso: habrá que introducir pequeñas modificaciones, en personajes o argumento, de modo que la historia se acomode perfectamente a la mentalidad o finalidad del grupo concreto.

Más adelante, en la introducción, se explican las finalidades inherentes al método del caso. En conexión con ellas, resulta interesante subrayar los «*objetivos generales de la E.S.O.*» (art. 4 del R.D. 1345/1991 de 6 de septiembre). Las finalidades del caso y los objetivos de la E.S.O. coinciden en gran medida, por lo que se deduce la operatividad del caso como método docente en dicho ámbito.

Estos son algunos de los objetivos expuestos en el artículo 4 de dicho Real Decreto:

- «Elaborar estrategias de identificación y resolución de problemas en los diversos campos del conocimiento y de la experiencia, mediante procedimientos intuitivos y de razonamiento lógico, contrastándolas y reflexionando sobre el proceso seguido.
- Obtener y seleccionar información, utilizando las fuentes en las que habitualmente se encuentra disponible, tratarla de forma autónoma y crítica, con una finalidad previamente establecida, y transmitirla a los demás de manera organizada e inteligible.

- Relacionarse con otras personas y participar en actividades de grupo con actitudes solidarias y tolerantes, superando inhibiciones y prejuicios, reconociendo y valorando críticamente las diferencias de tipo social y rechazando cualquier discriminación basada en diferencias de raza, sexo, clase social, creencias y otras características individuales y sociales.
- Formarse una imagen ajustada de sí mismo, de sus características y posibilidades, y desarrollar actividades de forma autónoma y equilibrada, valorando el esfuerzo y la superación de las dificultades.
- Analizar los mecanismos y valores que rigen el funcionamiento de las sociedades, en especial los relativos a los derechos y deberes de los ciudadanos, y adoptar juicios y actitudes personales con respecto a ellos».

Resumiendo, en cuanto el caso pretende conducir a un correcto análisis de datos, una justa ponderación de alternativas, una nítida toma de posición y una contrastada decisión final... el caso nos entrena en la elaboración de soluciones válidas para los posibles problemas de relación humana que se nos presenten en la realidad futura. En este sentido, *el caso nos enseña a vivir en sociedad*. Esto, en definitiva, es lo importante.

Cuando preguntaban a Arnold Toynbee, intérprete de la historia, en qué creía, solía responder:

«Creo que lo más importante no son nuestro saber y nuestra pericia, sino nuestras relaciones con las demás personas. No todos hemos de ser ingenieros o matemáticos, pero sí tenemos que tratar con otras personas. Y estas relaciones nuestras, que son realmente importantes en la vida, son también realmente difíciles, porque ahí es donde surge la cuestión de la razón y de la sinrazón».

INTRODUCCIÓN

Historia del método

La técnica del caso tiene ya una larga historia en la enseñanza. Si tomamos la palabra «caso» en su sentido amplio, se puede afirmar que en la educación siempre se ha utilizado en forma de ejemplo o problema práctico. La casuística, por ejemplo, típica de la filosofía escolástica medieval, no es sino la aplicación del caso para resolver problemas morales o religiosos, pero sin entrar en el análisis de la situación social o psicológica previa.

En su acepción más estricta, el caso se comienza a utilizar en Harvard, en el programa de Derecho, hacia 1914. El «*Case-System*» pretendía que los alumnos de Leyes buscaran la solución a una historia concreta y la defendieran. Pero es hacia 1935 cuando el método cristaliza en su estructura definitiva y se extiende, como metodología docente, a otros campos. Se perfecciona, además, con la asimilación del *Role-Playing* y del Sociodrama.

¿Qué es un caso?

Con una extensión que varía desde una página hasta —a veces— más de veinte, un caso es una *relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa*. En la mayoría de las veces, los casos están basados en

situaciones reales, disfrazadas en cuanto a fechas, nombres y citas locales, hecho que no tiene mayor importancia en el análisis posterior.

Está probado, tanto teórica como prácticamente, que la «educación activa» es la única eficiente a largo plazo y en niveles altos de habilidad. La mente humana graba —y utiliza mejor lo que grabó— «haciendo», «implicándose», «solucionando una situación concreta».

El método del caso es *esencialmente activo* y, por tanto, aplicable a innumerables campos donde se trate de combinar eficientemente la teoría y la práctica. Es inaplicable, por el contrario, donde sólo se pretenda la pura erudición o el mero tecnicismo.

Por tanto, su utilización puede ser sumamente provechosa en programas que, en nuestro entorno, parecen estar condenados a una exclusiva enseñanza magisterial. Se comenzó a utilizar en Derecho y Leyes, pero nada impide que se traslade a la Economía, Criminología, Administración, Pedagogía, Medicina, Psiquiatría... lo mismo que a cualquier tipo de formación humana integral.

Eso sí: el sistema *exige un profesor que se salga del esquema meramente repetitivo* y memorizante. El profesor ha de seleccionar o confeccionar el caso de acuerdo con la materia que ha de tratar, combinando en numerosas ocasiones la discusión de casos con la clase magistral (pura exposición del profesor) o con la clase activa (conferencia con ulterior participación de los alumnos).

El caso está indicado especialmente para diagnosticar y decidir en el terreno de los problemas humanos.

Toda situación humana es compleja: sus componentes reales son una tupida urdimbre de datos psicológicos, familiares, sociales, técnicos, morales, profesionales. Y, normalmente, el entramado de estos condicionamientos no es muy manifies-

to. De hecho, es muy difícil de captar, más aún, por el hecho de ser vivo y evolutivo. A esto se añade que el punto de vista de quien pretende enjuiciar el hecho ya viene también condicionado por su personalidad, entorno, actitudes e historia previa. Esto hace que, ante un mismo hecho concreto, los pareceres y soluciones sean de ordinario bastante dispares.

Como método docente, tiene la gran ventaja de que se adapta perfectamente a distintas edades y a diversos niveles de conocimiento. Lo mismo se puede emplear con niños de diez años que en la formación de adultos analfabetos, o en un curso para empresarios en ejercicio.

Resumiendo, un caso es un *mero pretexto para que*, alrededor de él, se pueda

- 1) *analizar un problema*
- 2) *determinar un método de análisis*
- 3) *adquirir agilidad en determinar alternativas o cursos de acción, y*
- 4) *finalmente tomar decisiones.*

Se entiende por problema lo que el protagonista deberá solucionar. En otras palabras, un problema no significa algo negativo, sino la acción a decidir entre varias alternativas.

¿Qué condiciones exige la aplicación del método del caso?

Para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos, hay que tener en cuenta lo siguiente:

1. Es necesario que el alumno conozca, discuta previamente y asimile lo que es el método del caso, lo que persigue, sus limitaciones y sus posibles logros.

2. El método debe aplicarse a materias generales, donde aún los casos son discutibles. Ejemplos: sociología, ética, religión, psicología, empresa, política, educación, relaciones familiares, actitudes sexuales, etc.
3. El método requiere algunos conocimientos previos sobre el tema, al menos opiniones formadas y actitudes ya tomadas.
4. Puede ser llevado a la práctica en materias como la estadística, pero sólo en la interpretación de los resultados y en las medidas a tomar.
5. Requiere profesores con experiencia en dirección activa de grupos, conocimientos de psicología y una personalidad honesta y científica.
6. Evidentemente, el caso ha de estar redactado de acuerdo con la edad y formación de los que van a desarrollarlo. Un caso se redacta normalmente pensando en unas personas concretas, a las que va dirigido. Si se utiliza un caso ya elaborado, no es raro que exija alguna corrección para adaptarlo a la situación actual.

¿Cómo se prepara un caso ya elaborado?

El profesor ha de estudiar detenidamente el caso antes de aplicarlo a la clase. Sobre la materia que verse el caso, el profesor ha de poseer, en una gran medida, conocimientos superiores a los de los alumnos.

Debe leerlo cuidadosamente varias veces, haciendo todas las anotaciones que le parezcan importantes, hasta que se sienta completamente compenetrado con el problema. Debe asegurarse de conocer las respuestas a cualquier posible pregunta sobre las informaciones expuestas en el caso. De todos modos,

en la clase —al igual que un «iceberg»— deberá mostrar la novena parte de sus conocimientos, dejando el resto preparado para casos de necesidad.

En concreto, antes de la clase el profesor debe con todo detalle

- Determinar claramente el problema o los problemas que plantea el caso
- Analizar sus causas y posibles consecuencias
- Determinar las posibles alternativas de acción que podrían considerarse
- Tomar una decisión ante los hechos
- Saber justificarla perfectamente.

¿Cómo se elabora un caso para su aplicación?

1. Medios para recoger datos

Para recopilar datos, que sirvan de base a la ulterior redacción del caso, se dispone normalmente de tres medios:

A. Entrevista a un profesional experimentado. Se le invita a narrar situaciones dramáticas o difíciles, que haya atravesado en el curso de su actividad profesional. Hay que dejar al entrevistado en libertad para contar los sucesos que quiera, sin excluir ninguno de momento. Sobre la marcha, habrá que ir seleccionando las historias que mejor correspondan a los criterios que nos hemos fijado de antemano.

A propósito del caso seleccionado habrá que mantener una segunda entrevista, más breve, en que se obtengan todos los datos necesarios para una mejor comprensión de la situa-

ción total. Interesa mucho conservar las palabras típicas y las referencias profesionales claves. Pero hay que modificar nombres y lugares, para evitar una posible identificación de los protagonistas.

B. Estudio de documentos conservados en archivos de la profesión. Resultan más interesantes aquéllos, relativos a incidentes técnicos, en los que entran en juego varias personas: faltas sancionadas, litigios, problemas de reorganización, expedientes de despido...

C. Escritos que refieren acontecimientos personales o profesionales:

- cartas que exponen una situación crítica o una decisión personal
- escritos autobiográficos
- diarios, memorias o confesiones
- observación detallada de una situación, por parte de un actor principal o de un testigo accidental.

2. Tipos de casos posibles

Según el ámbito de formación prevista, la vertebración del caso puede ser muy diferente. De todos modos, los posibles formatos se pueden agrupar en tres categorías:

- A. El incidente significativo: crea un problema o aboca a una situación crítica.
- B. El desarrollo de una situación en el transcurso del tiempo.
- C. La situación embarazosa —personal o profesional— para un individuo, en un momento dado.

3. Elaboración y redacción del caso

Lo que da valor a un caso, lo que hace que se convierta en motivo de diálogo vivo y animado, es el tema del que trate, más que la redacción de la historia. Si el tema roza *materias discutidas y polémicas*, seguro que provoca una animada discusión, aun cuando el desarrollo concreto de la narración deje mucho que desear.

Al igual que para inventarse un cuento o para diseñar una novela, para elaborar un caso se exige un mínimo de imaginación y fantasía. Tal vez lo más fácil y práctico sea partir de un hecho ocurrido en la vida real, disimulando, por supuesto, los detalles de identificación. Antes de comenzar a redactar, conviene elaborarse un guión detallado de los siguientes aspectos:

1. ¿Quién será el protagonista? ¿Qué características físicas y psicológicas le asignamos? ¿Aspectos claros y oscuros de su carácter? ¿Existe un antagonista?
2. ¿Cuál es el entorno familiar, educativo, social, económico que colocamos alrededor del protagonista? ¿Qué hechos o personas han influido, a largo y a corto plazo, en que desemboque en el problema actual? ¿Quién apoya al protagonista y quién está de parte del antagonista, si existe?
3. ¿Cuál es el problema concreto que se sitúa en el centro del caso? ¿Conviene manifestarlo claramente o camuflarlo en la redacción del mismo? ¿Interesa dar muchos detalles que enfoquen la solución o, más bien, dejar desdibujados los contornos para que el grupo tenga que aventurar diversas hipótesis?
4. ¿Nos interesa tener previstas varias soluciones válidas o que sólo una sea la correcta?

5. ¿Conviene plantear al final una lista de preguntas concretas que faciliten el análisis y la discusión o, más bien, se propone como una simple narración abierta?
6. ¿Interesa que en el fondo del caso exista latente una moraleja concreta o tan sólo que los alumnos reflexionen y planteen diversas alternativas?

4. Algunas características recomendables

Un buen caso debe ser

- *verosímil*, de modo que su argumento sea posible, que tengamos la impresión de que aquello lo hemos podido vivir nosotros
- *provocador*, de modo que la historia que nos cuenta estimule nuestra curiosidad y nos invite al análisis de sus personajes
- *conciso*, sin florituras literarias ni exceso de tecnicismos que degeneren en pesadez
- *cercano*, con narraciones y psicologías de nuestro entorno más cercano, de nuestra cultura
- *ambiguo*, como lo es la vida, de modo que no se convierta en un teatro infantil y maniqueo, de buenos contra malos.

5. Lo que se debe evitar

Cuando se elabora un caso, hay que poner especial cuidado en evitar

- decir más de lo que es preciso y suficiente

- omitir datos importantes, bajo el pretexto de enriquecer la discusión
- interpretar subjetivamente los datos que se exponen
- redactar recargando el tono en lo literario y estilístico
- dejar datos en la penumbra para que los invente el que analice posteriormente la historia (un caso no es un test proyectivo)
- tomar partido subjetivamente en la redacción a favor de unos y en contra de otros.

6. La prueba experimental del caso

Si pensamos dar un uso intensivo o de cierta importancia a un caso concreto, conviene validarlo, es decir, someterlo experimentalmente a prueba. Para ello, el mejor sistema es hacerlo discutir por un grupo concreto, situándose como observador el mismo redactor. En esta prueba podemos encontrar

- informaciones necesarias que se han omitido
- datos parásitos que generan discusiones inútiles
- redundancias en la información
- errores de estilo que son fuente de ambigüedad
- términos concretos que son interpretados erróneamente.

¿Cómo se analiza un caso?

Si bien cada caso es original y, por tanto, debe considerarse dentro de una estructura analítica algo diferente, todos los casos poseen algunas semejanzas entre sí. Las siguientes sugerencias pueden ser de utilidad para el alumno.

1. Leer «de corrido» el caso, desde el principio hasta el fin, antes de adelantarse a analizarlo a fondo. Esta lectura previa permitirá revisar los temas a discutir y comenzar a sintetizarlos. Conviene subrayar, conforme se lee, las frases que se vayan considerando más importantes o cruciales.

2. Examinar detenidamente el caso, despacio y cuidadosamente. Separar los hechos y las deducciones, especificar los problemas que plantea, clasificar dichos problemas en cuantas áreas analíticas se considere conveniente.

3. Comenzar a sacar las propias deducciones de los problemas previamente clasificados. Agregar estas deducciones a la lista.

4. Determinar cuáles son los problemas fundamentales y cómo éstos pueden subdividirse. ¿Qué preguntas secundarias deben contestarse para que la principal sea respondida? Esta parte de análisis es crítica y de hacerla bien depende el resto del trabajo.

5. Las respuestas a tales preguntas secundarias completan el análisis, que incluirá

- A. Un estudio del medio ambiente o entorno de la persona o grupo que protagoniza el caso.
- B. Los recursos disponibles en comparación con las necesidades. Recursos personales, económicos, sociales, psicológicos, ambientales, educativos, etc.
- C. Los sucesos y circunstancias que conducen al problema principal del caso.
- D. Comprensión del significado del problema tanto para el protagonista del caso como para las personas que le rodean.

- E. ¿Qué solución se puede adoptar en la actualidad? ¿Quién ha de adoptarla? ¿Qué recursos puede utilizar? ¿Qué nuevos errores pueden cometerse?

Proceso de la sesión de estudio de un caso

Normalmente, el estudio de un caso se enmarca en un esquema general que abarca las siguientes fases:

Fase preliminar: Presentación del caso a los participantes, proyección de la película, audición de la cinta o lectura del caso escrito.

1. *Fase eclosiva.* Explosión de opiniones, impresiones, juicios, posibles alternativas... por parte de los participantes. Cada uno reacciona a la situación, tal como él la percibe subjetivamente. Si cada cual se puede expresar libremente, se llega a continuación a un cierto relajamiento de las tensiones del comienzo y se desemboca, finalmente, en el descubrimiento descorazonador de la incompatibilidad de puntos de vista.

Bien llevada, esta fase revela a cada uno

- 1) su subjetividad
- 2) la posibilidad de que existan otras opiniones o tomas de posición tan valiosas como las propias, y
- 3) hasta qué punto los diagnósticos emitidos son proyecciones de la propia persona, más que análisis objetivos de la situación real.

2. *Fase de análisis.* Se impone una vuelta a los hechos y a la información disponible, para salir de la subjetividad. La búsqueda en común del sentido de los acontecimientos permite a los participantes acrecentar su conciencia de la situación analizada. Se redescubre la realidad y se integran aspectos informa-

tivos que, por determinados prejuicios, se habían orillado. La única prueba de objetividad es el consenso del grupo en las significaciones. En esta fase es preciso llegar hasta la determinación de aquellos hechos que son significativos para interpretar la estructura dinámica de la situación. Se concluye esta fase cuando se ha conseguido una síntesis aceptada por todos los miembros del grupo.

3. *Fase de conceptualización.* Es la formulación de conceptos operativos o de principios concretos de acción, aplicables en el caso actual y que permiten ser utilizados en una situación parecida. Dicho de otro modo, se trata de gestar principios pragmáticos de acción que sean válidos para una transferencia. Como en la fase anterior, la única garantía de validez y objetividad es el consenso del grupo.

Por ello, el análisis de un caso concreto —aun en su singularidad— es un camino seguro hacia las leyes generales del tema considerado en él. Porque

- a) «Análisis» no es buscar causas recónditas en el subconsciente. Es simplemente poner en relación los datos actuales de una situación, captar su configuración y evolución, encontrar la significación de cada uno por la posición que ocupa en el campo situacional global.
- b) «Conceptualización» es algo pedagógicamente esencial después del análisis. Significa que es preciso formular expresamente los conceptos clave que se deducen del caso. Pero se trata de una «conceptualización operativa»: las ideas generales extraídas del caso no son leyes abstractas, sino certezas de conducta que se deben adquirir. Servirán para afrontar directamente situaciones similares en la vida real.

Tipos de casos

1. *Caso de valores*

En ocasiones, a un grupo que se siente muy unido es conveniente hacerle comprender las posibles fuentes de divergencias. Estas divergencias normalmente surgen por la diferente valoración que cada uno tiene de personas o acontecimientos. Cada individuo es un mosaico irrepetible de valores. Dos personas pueden encontrarse afectivamente en un «aquí y ahora», pero apenas aborden un tema desde sus respectivos núcleos de valores se encontrarán en posiciones antagónicas.

Si se aclara esta situación haciendo explicitar los valores que tiene cada cual, sin duda se facilitará en buena medida la comunicación posterior.

La selección o redacción del caso debe cumplir las normas generales. La novedad consiste en que *se solicita un juicio de responsabilidades* sobre las personas o actitudes descritas en el caso. Inconscientemente, cada participante realiza un proceso de «identificación» con algún personaje, con aquél que encarna mejor la propia jerarquía de valores. Al identificarse con el protagonista, condena al antagonista. Y todo ello, aun cuando se intente justificar racionalmente, tiene muy poco de justo: se basa exclusivamente en tomas de posición subjetivas ante la vida.

Se puede completar el análisis formulando dos preguntas finales:

- a) ¿cuál es el mundo de valores de cada uno de los personajes?
- b) ¿cuál es tu mundo de valores?

2. Caso incidente

La descripción dramática del incidente es un punto de partida. La finalidad última es lanzar al grupo a una búsqueda activa de informaciones complementarias, que permitan esclarecer los procesos individuales de la decisión. El incidente redactado supone necesariamente un contexto, un pasado, unas condiciones correlativas... y termina implicando al que lo estudia en una pregunta: «si tuvieras que resolver este conflicto, ¿qué harías?»

Los objetivos de esta técnica concreta son los siguientes:

- Estimular a las personas hacia una búsqueda de datos complementarios, que les parezcan necesarios para asentar sus juicios.
- Implicar a los sujetos en la decisión.
- Tomar conciencia de los propios prejuicios, las ideas estereotipadas, la tendencia a deformar la realidad (por utilización parcial o tendenciosa de la información), las actitudes afectivas implícitas en decisiones aparentemente racionales.

El caso incidente, normalmente, se refiere a conflictos de relación humana. La redacción del caso debe dejar intencionalmente lagunas en la información, para poder controlar de qué modo los participantes buscan información o qué selección hacen de los datos.

Las informaciones complementarias se reparten por escrito conforme las vayan solicitando o simplemente se proporcionan de modo verbal. El animador, por tanto, dispone de una carpeta con toda la información relativa al caso, información que hace pública conforme se le solicita.

Si se cuenta con varios subgrupos, puede resultar interesante que cada uno inicialmente elabore su propia solución a

nivel individual, a continuación se elabore en el grupo pequeño y, en una tercera fase, se diseñe una solución global con las intervenciones de todo el grupo.

3. Caso de solución razonada

Lo que se pretende es entrenar al grupo para encontrar soluciones razonables. Se diferencia del «caso incidente» en que aquí no existe información complementaria: el grupo ha de contentarse con los datos del caso y concentrar su esfuerzo en conciliar las soluciones diversas para encontrar la solución más razonable.

En este modelo, la figura del animador es importante como

- conciliador o integrador de soluciones diversas
- cuestionador crítico de soluciones falsas o simplistas
- animador de la prudencia inventiva en la búsqueda de nuevos caminos.

4. Caso de mentalización

Puede ocurrir que interese una mentalización concreta del grupo, partiendo de situaciones reales. Entonces, lo que predomina es el examen de realidades más amplias, a partir de una bien concreta, y la toma de conciencia de las causas y consecuencias de tales hechos. El caso entonces ha de terminar en definiciones personales ante la situación. Estas definiciones normalmente son ideológicas, aunque no se descarta la posibilidad de llegar a tomas de postura vitales o comprometidas ante situaciones reales.

Los pasos, en este tipo de casos, pueden ser los siguientes:

- A. Expuesto el caso, las personas del grupo expresan sus opiniones espontáneas.
- B. El animador, a base de un diálogo de preguntas y respuestas, procura realizar una síntesis de la mentalidad que subyace en estas opiniones.
- C. En subgrupos más pequeños, los participantes responden a tres preguntas concretas:
 - mentalidad que provoca la existencia de casos como el analizado
 - causas ocasionales que intervinieron en el caso y su relación o no relación con dicha mentalidad
 - consecuencias que se derivan de casos como el analizado.

5. Caso de búsqueda real

Este método sólo puede utilizarse cuando previamente se ha desarrollado ya una discusión ideológica o concienciación respecto a un problema concreto.

El núcleo del método consiste en solicitar al grupo que presente un caso real que incluya la problemática analizada con anterioridad. Cuando se dice «caso real» se entiende un caso en que hayan sucedido globalmente las circunstancias analizadas, aunque no todas a las mismas personas y en las mismas situaciones. Se trata, por tanto, de entrenar al grupo en la búsqueda de casos reales y, a partir de ellos, discutir las soluciones concretas.

Si se cuenta con varios subgrupos, una dinámica adecuada podría ser la siguiente:

- A. Cada subgrupo elabora un caso que tenga que ver con la problemática en cuestión. Cuanto más concreto sea el caso, mejor. Previamente, el ani-

mador o profesor deberá haber mostrado al grupo las cualidades de un buen caso. El subgrupo elabora el caso y piensa cuál sería la solución adecuada.

- B. Se intercambian los casos entre los diversos subgrupos. Se puede solicitar información complementaria al subgrupo elaborador del caso. Los posibles datos adicionales han de haber sido convenidos de antemano. De lo contrario, se dirá que, respecto a eso, no hay datos conocidos.

- C. Cada subgrupo busca la solución al caso que le entregó el otro subgrupo.

- D. Se juntan todos en el gran grupo, para darse las soluciones respectivas. Dichas soluciones deberán analizarse a la luz de las soluciones previas propuestas por el grupo elaborador del caso.

6. Caso temático

Cuando se plantea un caso temático, no interesa tanto que el grupo busque soluciones concretas a la situación planteada como simplemente dialogar sobre un contenido específico. La elección del contenido depende, evidentemente, de la situación real del propio grupo. Lo que interesa, por tanto, no es el caso en sí sino el tema de fondo sobre el que gira ese caso: divorcio, drogas, eutanasia, relaciones prematrimoniales, racismo, aborto, homosexualidad, tensión generacional, ingeniería genética...

Se trata de la fórmula más libre y, por tanto, más tangencial al concepto estricto de caso. Se plantea una historia, pero lo que interesa no es tanto la historia sino el tema sobre el que versa esa historia.

El animador o profesor deberá cuidar de que el fondo de la discusión sea libre, pero que la forma de discusión sea la

correcta. Siempre que se dialoga correctamente sobre un tema cualquiera se produce un efecto inmediato: en el grupo se genera automáticamente un «proceso de convergencia». Se reducen las posiciones extremistas o viscerales y todos los integrantes se ven envueltos en un movimiento centrípeto, de acercamiento a posturas centristas o equilibradas.

Este, de hecho, es el principal beneficio de la puesta en práctica de esta variante de «caso temático».

¿Cuál es el papel del profesor en la discusión del caso?

Normalmente, el caso se debe *entregar a los alumnos varios días antes* de su discusión en clase. El alumno debe estudiarlo detenidamente, analizarlo, sacar conclusiones y llevar clara su posición sobre la historia.

Para evitar que los alumnos se presenten sin tenerlo preparado, hay profesores que

- 1) solicitan de forma sistemática que los alumnos traigan a clase un análisis escrito del caso o
- 2) piden al iniciar la clase que los alumnos contesten por escrito una pregunta corta sobre el caso.

No es operativo el dejar que los alumnos manejen por sí solos el caso y nos den al final la solución. Normalmente, tienden a simplificar: contestan de modo rutinario las preguntas formuladas al final de la historia y no profundizan suficientemente. En caso de contar con una clase numerosa, se puede dividir en grupos de seis alumnos, pero el profesor deberá ir rotando continuamente por todos los grupos para animarlos convenientemente.

Porque, para desarrollar un caso, el profesor es imprescindible. ¿Y cuál es su papel?

En la clase, el profesor puede determinar los factores o aspectos más importantes para lograr una discusión y también *lanzar frecuentes preguntas*. Las preguntas que se formulen tienen un doble objetivo:

- 1) estimular el debate y
- 2) encauzarlo correctamente hacia las metas docentes que se persiguen.

Es recomendable que el profesor tenga preparadas numerosas anotaciones sobre los aspectos que él desea analizar en la discusión del caso. Igualmente, para cada una de las preguntas que lleve preparadas, conviene prevenir una lista de argumentos posibles a favor y en contra.

De todos modos, a veces ocurre que el profesor, por intentar guiar la discusión de acuerdo con sus notas, estropea la misma discusión. En general, se puede decir que, si los alumnos se exponen al método del caso por primera vez, entonces es más aconsejable guiar la discusión según la secuencia de diálogo que se ha previsto. En cuanto los alumnos estén suficientemente iniciados en el método, es mucho más operativo conceder una mayor libertad.

Lo propio se podría decir en cuanto a la redacción del mismo caso. Los hay que, al final, plantean una serie de cuestiones orientativas de cara a la discusión. Otros, por el contrario, describen una situación sin más comentarios: el caso es entonces la historia escueta. En cuanto los alumnos se entrenen debidamente en el mecanismo del método, esta última opción —que deja vía libre para sus propios análisis— es, con mucho, la preferible.

El que *los alumnos se vean forzados a tomar una decisión* y a defender su posición es uno de los objetivos principales del método.

Todo caso puede dividirse en dos grandes bloques:

1) Análisis o diagnóstico y

2) Decisión o remedio.

Es tarea del profesor procurar un cierto equilibrio entre los dos bloques, puesto que es negativo el predominio marcado de uno sobre el otro.

Hay ocasiones, en que resulta muy útil el uso del «Role-Playing» aplicado a un caso concreto. Un alumno defiende una alternativa de decisión y otro representa la contraria. También es posible que varios alumnos dramaticen un debate, representando a los distintos personajes del caso y reaccionando tal como se supone que ellos reaccionarían. Esto último suele dar enorme interés y animación a la clase.

Resumiendo, el profesor, en la discusión del caso (normalmente entre una hora y hora y media), tiene generalmente un papel en cierto modo pasivo —en cuanto transmisor de conocimientos— pero muy activo —como moderador y animador del debate—. Ha de ser «no directivo en el fondo» (contenido de las ideas, juicios y opiniones), pero «directivo en la forma» (regulación y arbitraje de la discusión). Por ello, *no debe en absoluto intervenir personalmente* dando la propia opinión: no se puede arbitrar bien cuando se participa en el juego.

Actuaciones concretas del profesor pueden ser

- formular buenas preguntas durante la discusión
- mantener con los alumnos una relación sincera, afable, informal y democrática
- conceder la palabra a los alumnos que la pidan
- hacer que todos participen, pero sin que nadie acapare la conversación
- evitar que un participante sea inhibido por otro
- llevar al grupo de una fase a otra
- sintetizar progresivamente lo que descubre el grupo
- evitar exponer sus propias opiniones personales
- utilizar la pizarra para resumir y clarificar
- cronometrar el tiempo
- reformular (repetir con otras palabras) las buenas intervenciones de cualquier alumno
- forzar tanto el análisis riguroso como la toma de decisiones.

¿Qué aporta al alumno el método del caso?

En términos generales, el estudio de un caso obliga al alumno a

- seguir un método preciso para buscar causas, consecuencias y soluciones en un hecho concreto
- analizar detenidamente todos los detalles de un hecho concreto
- acostumbrarse a no sacar conclusiones precipitadas, evitando el prejuicio y la superficialidad
- entrenarse sistemáticamente con un enfoque maduro y objetivo de problemas que en el futuro pueden presentarse en su vida real.

En cuanto a la *discusión del caso en pequeños grupos* en clase, el método aporta fundamentalmente

- el conocimiento experimental de los procesos grupales
- el fomento de la cooperación, el intercambio y la flexibilidad
- la reducción progresiva de posturas extremistas o viscerales
- el mejoramiento en las actitudes para afrontar problemas humanos
- el desbloqueo de actitudes inhibidas, inseguras o temerosas
- el desarrollo del sentimiento del «nosotros»
- la disposición a la escucha comprensiva
- el entrenamiento dinámico de la autoexpresión, la comunicación, la aceptación, la reflexión y la integración.

Conclusión

Hay especialistas en el método —Frank Meissner, por ejemplo— que afirman:

«El método de casos, adecuadamente utilizado, es uno de los adelantos más importantes del siglo XX en el campo de la docencia».

Sin llegar a afirmaciones tan contundentes, sí se puede asegurar que se trata de un sistema de enseñanza tremendamente eficaz, lamentablemente poco extendido aún en nuestro entorno. Exige, es cierto, una preparación específica en el

profesor, pero sus ventajas educativas y humanas son constatables.

Tiene como objetivo final la *capacitación práctica para la solución de problemas concretos*. Se basa en la idea de que un problema particular necesita una solución particular, que es función de las condiciones específicas del problema y de la personalidad del individuo que se enfrenta a él. Por tanto, el estudio de un caso no presentará una sola solución, sino que —como consecuencia de las diferentes personas que se enfrentan al mismo— admitirá diferentes soluciones válidas.

Analizar los problemas y reflexionar sobre ellos constituye un ejercicio mental mucho más importante que hallar la solución, así como lo es aprender a considerar imparcialmente las opiniones de los compañeros y admitir que, con frecuencia, se pueden dar varias «soluciones correctas» para un mismo problema.

Es preciso, por tanto, pasar por alto el plano superficial de las buenas soluciones con el fin de *provocar cambios profundos en las actitudes de los individuos*. No se trata simplemente de un método de instrucción o de capacitación operativa: es un método de formación en profundidad, que genera actitudes favorables, conduce al análisis metódico y entrena para una correcta toma de decisiones.

En último término, lo que se pretende con él es aprender para la vida. Y esto, en definitiva, es lo más importante.