

La metodología del estudio de caso y la construcción de casos prácticos de análisis empresarial

CARLOS FONG REYNOSO

El estudio de la empresa, como el de otras organizaciones complejas, permite múltiples aproximaciones con relación a las necesidades e intereses de quienes realizan investigación en este campo, de los agentes que forman parte de la empresa y de otros grupos de poder que de alguna manera tienen interés en ella.

Un aspecto que influye en la manera de abordar el estudio de la empresa, muy relacionado con lo anterior, es la dimensión de ésta, lo que permite en mayor o menor medida enmarcarlo o no dentro de disciplinas científicas. Esto significa que en el marco del estudio de la empresa caben tanto el uso de la teoría de juegos u otra teoría con un instrumental matemático sofisticado y clara base científica como el de doctrinas morales, religiosas y otras formas de pensamiento con marcado carácter ideológico.

Dejando para otros especialistas los temas relacionados con los valores morales y éticos, el mundo de la economía se ha centrado en la empresa como mecanismo de asignación de recursos, considerándose de esta manera que es una unidad técnica, una suma de subsistemas técnicos, humanos y políticos.

En forma esquemática, en la tradición más ortodoxa de la teoría económica, la empresa es una entidad que transforma eficientemente *inputs* en *outputs*, reaccionando a las señales del mercado, el cual sanciona a las unidades ineficientes haciéndolas salir de la actividad. Es decir, la empresa funciona como una caja negra donde –de alguna manera irrelevante para el análisis económico– se toman decisiones óptimas de qué y cómo producir, en qué mercados y cuándo cambiar.

Paralelamente a este enfoque clásico y ortodoxo, la economía ha desarrollado otras explicaciones que intentan pasar de la caja negra a la caja transparente, donde se pueden y deben tratar de comprender los mecanismos internos de asignación de los recursos en la empresa. Un ejemplo claro de ello es la teoría de los costos de transacción cuya elaboración hizo merecedor del Premio Nobel de Economía a Ronald Coase en 1991.

Adicionalmente a estos enfoques de orden económico, disciplinas como la psicología, la ciencia política, la sociología y la administración han desarrollado explicaciones teóricas centradas en distintos elementos de la empresa que también han contribuido al mejor entendimiento de los procesos y elementos constitutivos de la misma, y de manera conjunta al desarrollo de teorías científicas respecto a la empresa, con capacidad de explicar fenómenos altamente complejos.

Entre los enfoques que intentan estudiar la empresa de manera científica, tanto los que se desarrollan aisladamente como los que se elaboran de manera multidisciplinaria, se encuentran fuertes problemas para validar las hipótesis que se desarrollan teóricamente debido al alto nivel de especificidad que tiene cada empresa, sumada a la complejidad de aislar los efectos de los subsistemas técnico, humano y político en cada variable, y a un proceso de cambio acelerado y continuo.

Esta situación define un escenario donde existen fuertes problemas para utilizar en forma completa y correcta la mayor parte de las metodologías de investigación empírica.

Una opción metodológica es el estudio de caso; una de sus modalidades de reporte de investigación es el caso

El autor es profesor-investigador del Instituto de Estudios Económicos y Regionales (Ineser) del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.



práctico de análisis empresarial, que se ha convertido en un instrumento eficiente y profusamente usado en casi todas las escuelas de negocios del mundo.

La metodología del estudio de caso

Dada la complejidad del objeto de estudio y la aparente simplicidad del reporte, ¿cómo saber cuándo un caso práctico de análisis de empresa es el reporte de una investigación rigurosa y sus resultados remiten a observaciones objetivas, y cuándo es fundamentalmente una fábula justificatoria de alguna moral o ideología? Esta es una pregunta difícil, donde caben muchas respuestas, pero fundamentalmente una: conociendo la metodología que sustenta la investigación.

Un estudio de caso es una forma de investigación empírica que indaga fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, donde las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes y en el cual son usadas múltiples fuentes de evidencia.

El estudio de caso es el adecuado para explicar las relaciones causales en la vida real que son demasiado complejas para las estrategias de encuesta o experimento. Una segunda aplicación es describir el contexto real en el que ha ocurrido una intervención. Una tercera aplicación es cuando una evaluación puede beneficiarse, otra vez en forma descriptiva, de un caso de estudio

ilustrativo de la intervención misma. Finalmente, la estrategia de estudio de caso puede ser usada para explorar esas situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

El estudio de caso es una de las múltiples formas de investigar en ciencias sociales, otras formas son las encuestas, los experimentos, el análisis de archivos, etcétera. Cada estrategia tiene ventajas e inconvenientes, dependiendo de las siguientes condiciones: 1) el tipo de cuestión que se va a investigar; 2) el nivel de control que tiene el investigador sobre eventos de comportamiento actual, y 3) la importancia que se da a lo actual en contraposición con la que se da a fenómenos históricos.

En general, el estudio de caso es la estrategia que se prefiere cuando la cuestión que se va a investigar es un "cómo" o un "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el énfasis de la investigación se pone en eventos contemporáneos dentro de su contexto de la vida real. Muchos casos de estudio explicativos pueden ser complementados por estudios de caso exploratorios y descriptivos.

El estudio de caso es el método adecuado para una investigación que pretenda retener, tanto holísticamente como privilegiando las características más significativas, eventos de la vida real como ciclos de vida individuales, procesos organizacionales y de gestión, relaciones internacionales o la maduración de las industrias.

El estudio de caso comparado con otras estrategias de investigación

¿Cuándo y por qué es deseable hacer un estudio de caso sobre un tópico? ¿Cuándo se debería considerar la realización de un experimento o de una encuesta? Estas y otras decisiones representan diferentes estrategias de investigación. Cada una de ellas es una manera diferente de coleccionar y analizar evidencia empírica con ventajas y desventajas sobre las otras.

El estudio de caso se prefiere para examinar eventos contemporáneos, cuando los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados. Así, el estudio de caso comparte muchas técnicas con la historia, pero añade dos fuentes de evidencia que no suelen incluir los historiadores: observación directa y entrevistas sistemáticas. La fuerza del estudio de caso se encuentra en su capacidad de utilizar todas las fuentes de evidencia: documentos, entrevistas, observación y artefactos.

Prejuicios tradicionales contra el estudio de caso

Uno de los prejuicios más tradicionales en contra del estudio de caso es que éste proporciona una base muy pequeña para la generalización científica, como el experimento. De hecho, los descubrimientos científicos rara vez se basan en un solo experimento, sino más bien en un conjunto de ellos donde se reproduce el mismo fenómeno bajo condiciones diferentes. La misma aproximación se obtiene mediante el estudio de caso múltiple. La respuesta a este prejuicio es que ni el experimento ni el estudio de caso representan “muestras” y que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías y no enumerar frecuencias (generalización estadística).

El diseño de la investigación

Cada tipo de investigación empírica tiene un diseño implícito o explícito. En el sentido más elemental, el diseño es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos con la cuestión inicial que se va a investigar y, en última instancia, con las conclusiones. Dicho en forma coloquial, es un plan de acción para ir de aquí a ahí.

En los estudios de caso, cinco componentes del diseño de la investigación son especialmente importantes: 1) La cuestión del estudio, es decir, un tema que ya ha sido tratado; sin embargo, la primera tarea es clasificar con precisión la naturaleza de la cuestión que se va a estudiar. 2) Sus proposiciones o hipótesis, si las hay, puesto que cada una de ellas dirige la atención a

algo que debe ser examinado dentro del campo de acción del estudio; sólo cuando se está obligado a revisar cierta proposición se va en el camino correcto, ya que éstas reflejan importantes resultados teóricos y señalan la evidencia relevante para el estudio; sin embargo, algunos estudios carecen de hipótesis ya que son de carácter exploratorio. 3) Sus unidades de análisis, las cuales se relacionan con el problema fundamental de decidir qué tipo de caso es; como guía general, la definición de la unidad de análisis, y con ello del tipo de caso, se relaciona con la forma en que la cuestión de investigación inicial ha sido definida; cabe destacar que cuando existen estudios previos, éstos establecen algún criterio en la elección con el fin de poder comparar resultados. 4) La lógica que liga los datos con las proposiciones. 5) El criterio para interpretar los datos son los aspectos menos desarrollados en estudios de caso; las etapas de análisis de datos y el diseño de la investigación deberían establecer los criterios para realizar este análisis.

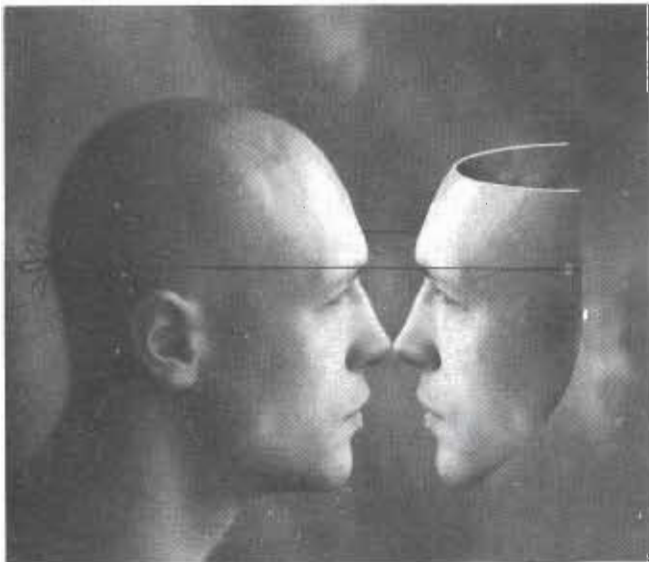
La función de la construcción de la teoría como parte del trabajo de diseño

Cubrir los cinco componentes del diseño de la investigación necesariamente obliga a construir una teoría preliminar respecto del tópico de estudio. De hecho, el desarrollo de una teoría antes de la recolección de información para un estudio de caso es una etapa fundamental. Aun en los estudios de caso exploratorios es necesario un desarrollo teórico para definir lo que se está explorando, el propósito de la exploración y el criterio mediante el cual se puede considerar que la exploración fue o no exitosa.

Posiblemente para un estudio de caso exploratorio la teoría adecuada sea una teoría descriptiva que indique el propósito del esfuerzo descriptivo, el rango de tópicos que deben ser considerados en una descripción completa de lo que se está estudiando y los tópicos que serán esenciales en la descripción.

Generalización del estudio de caso a la teoría

Los desarrollos teóricos no sólo facilitan la fase de colección de datos del estudio que se va a realizar. El desarrollo apropiado de una teoría define también el nivel al que puede ocurrir la generalización de los resultados del estudio de caso.



Conviene recordar que el estudio de caso no busca hacer generalizaciones estadísticas, ni es el caso una muestra. El estudio de caso podría considerarse como un experimento y el estudio de caso múltiple como múltiples experimentos, o encuestas, y no una encuesta con una muestra pequeña. En estas circunstancias, el método de generalización es el de generalización analítica, en el cual se usa un desarrollo teórico previo como referencia para comparar los resultados empíricos del estudio de caso. Si dos o más casos dan soporte a la misma teoría, la replicación puede ser considerada. Los resultados empíricos pueden ser considerados más contundentes si dos o más casos dan soporte a la misma teoría y no respaldan a otra teoría rival igualmente plausible.

Criterios para evaluar el diseño de la investigación

Validez de la construcción. Establece las medidas operacionales correctas para los conceptos que van a ser estudiados.

Validez interna (para estudios explicativos o causales). Establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones, y sus variaciones en otras condiciones para distinguir relaciones espurias.

Validez externa. Establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.

Confiabilidad. Demuestra que operaciones del estudio como los procedimientos de recolección de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados.

El protocolo del estudio de caso

El protocolo del estudio de caso es más que un instrumento, ya que también incluye los procedimientos y reglas generales que deben seguirse en el uso del instrumento. Tenerlo es deseable siempre, pero es indispensable en un estudio de caso múltiple.

El protocolo es la principal táctica para asegurar la confiabilidad del caso y la guía del investigador. El protocolo debe tener las siguientes secciones: 1) resumen del proyecto de estudio de caso (objetivos, promotores, literatura relevante y resultados del estudio); 2) procedimientos que se deben realizar; 3) cuestiones del estudio de caso, y 4) guía del estudio de caso.



Fuentes de evidencia en el estudio de caso

La evidencia para los casos de estudio puede salir de seis tipos de fuentes: documentos, archivos, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos. El uso de estas fuentes implica tener diferentes habilidades y seguir procedimientos metodológicos:

Documentación. En el estudio de caso, el más importante uso que tiene la documentación es corroborar y aumentar la evidencia obtenida en otras fuentes.

Archivos. La importancia de ellos varía considerablemente de un caso a otro, ya que en muchas ocasiones éstos no existen.

Entrevista. Esta es una de las más importantes fuentes de evidencia en el estudio de caso. Toma muchas formas, pero la más común es la entrevista abierta, en donde se pregunta por hechos, pero también por opiniones; de esta manera, el entrevistado se convierte en informante. Un segundo tipo es la entrevista focalizada, en la cual el entrevistado responde durante un breve periodo de tiempo. Otro tipo de entrevista contiene preguntas más estructuradas, a la manera de las encuestas. Aunque se recomienda grabar las entrevistas, esto no se debe hacer si el entrevistado se opone o se siente incómodo con la grabación, si no existe el plan de transcribir completa y sistemáticamente las cintas, si la grabadora constituye una distracción.

Observación directa. Al hacer el estudio de caso en campo, el investigador se crea la oportunidad de obser-

var directamente el comportamiento de los fenómenos. Esta observación constituye una fuente importante de información, que debe ser recolectada a partir del desarrollo de un protocolo que establezca los criterios para medir la incidencia de ciertos comportamientos en un periodo de tiempo

Observación participación. Es una forma de observación donde el investigador desempeña un papel que no es meramente pasivo, ya que se convierte en un miembro del grupo al que observa.

Tres principios de la colección de datos

Además de la atención que se da a cada fuente individual, algunos principios generales son importantes en todo esfuerzo de recolección de información al hacer estudio de caso, entre ellos:

- ♦ **Uso de múltiples fuentes de evidencia:** es decir, el uso de evidencia de dos o más fuentes respecto al mismo conjunto de hechos o hallazgos. Ninguna de las fuentes mencionadas puede ser la única base de un estudio de caso, aunque en ciertas ocasiones el investigador puede decidir hacerlo. Sin embargo, una de las principales fortalezas del estudio de caso es que pueden usarse múltiples fuentes de evidencia para esa investigación. Para poder utilizar múltiples fuentes de evidencia es necesario que

el investigador sea diestro en el manejo de muchas técnicas de recolección de información.

- ♦ **La base de datos del estudio de caso,** es decir, el ensamblaje formal de las distintas evidencias para el reporte final. Esta base consiste en el registro y ordenación de la evidencia colectada. Se debe hacer una clara distinción entre los datos de la base de evidencia y el reporte de investigación propiamente dicho. Esta separación es importante, ya que la primera implica una gran masa de información debidamente organizada para poder realizar revisiones ulteriores, mientras que el reporte es resultado del análisis de dicha base.

- ♦ **La cadena de evidencia,** es decir, la liga entre las cuestiones preguntadas, la información conseguida y las conclusiones. Esto permite a otros investigadores reconstruir el caso, lo cual hace que sea más confiable porque se pueden hacer, según la secuencia establecida entre evidencias, preguntas que serán contestadas por el estudio y las conclusiones resultantes. Además permite reconstruir el contexto en que fue obtenida la evidencia y los criterios y técnicas utilizados para usar esta evidencia y no otra de las colectadas.

Modelos de análisis dominantes

Para el análisis de estudios de caso una de las estrategias más deseables es el uso de la lógica relacionada con el patrón de comportamiento de la cuestión tratada. A partir de esta lógica se compara un patrón basado en la evidencia empírica con un patrón predicho (o con algunas predicciones alternativas). Si los patrones coinciden, los resultados pueden ayudar a fortalecer su validez intrínseca. Si el caso de estudio es explicativo, el patrón debe estar relacionado con los vínculos de dependencia de las variables estudiadas, si es descriptivo el patrón de la cuestión es tan relevante como la predicción de patrón de variables definidas con prioridad a la recolección de datos.

Construcción de la explicación

La segunda estrategia analítica es un tipo de patrón especial respecto a la materia, pero su procedimiento es mucho más difícil y necesita una explicación aparte.

Explicar un fenómeno es establecer un conjunto de relaciones causales respecto a él. Estas relaciones causales son similares a las variables independientes. En muchos



estudios establecer este vínculo es una tarea compleja y difícil de medir.

En la mayoría de los estudios de caso la construcción de la explicación se hace en forma narrativa. Puesto que la narración no es precisa, el mejor caso de estudio es aquel que refleja en la explicación algunas proposiciones teóricamente significativas.

El proceso interactivo de construcción de la explicación pasa por: 1) hacer una proposición inicial teórica o sobre un fenómeno; 2) comparar los resultados de un caso inicial contra la proposición previamente hecha; 3) revisar la proposición inicial; 4) comparar otros detalles del caso contra la revisión; 5) revisar de nuevo el estado de la proposición; 6) comparar la revisión con los hechos de un segundo, tercero o más casos, y 7) repetir el proceso cuantas veces sea necesario.

Análisis de series de tiempo

La lógica esencial que subraya el diseño de series de tiempo es el juego entre la tendencia de los datos en relación con: 1) la tendencia teóricamente significativa establecida antes de la recolección de datos; 2) alguna tendencia opuesta establecida también previamente y 3) una tendencia basada en algún artefacto.

Por su parte, el análisis cronológico es una técnica frecuente en el estudio de caso, y puede ser considerado una forma especial de análisis de series de tiempo. El análisis de secuencias cronológicas se centra directamente en la mayor fortaleza del estudio de caso: esta-

blecer eventos en el tiempo. La ordenación de eventos en el tiempo permite considerar eventos causales porque la secuencia temporal de causa-efecto no se puede invertir en el tiempo.

¿Qué hace que un caso de estudio sea ejemplar?

Para que un estudio de caso sea ejemplar debe ser: 1) significativo; 2) completo; 3) considerar perspectivas alternativas, y 4) mostrar suficiente evidencia.

Finalmente, se debe recordar que un caso práctico de análisis empresarial es el reporte de un estudio de caso único, de carácter descriptivo, que ilustra una situación empresarial pero que no recomienda una solución.

Su uso fundamental es dar pie a la discusión respecto a las alternativas que existen para actuar en situaciones similares a las descritas.

Así, este aparentemente simple instrumento, cuando es construido en forma correcta, es mucho más que un cuento surgido de la necesidad de ilustrar un eslogan de algún gurú de la empresa.

Bibliografía

- Stake, Robert E., "Case studies", en Norman, Denzin K., Lincoln e Yvonne S. (eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Newbury Park, 1994, pp. 236-247.
- Yin R., K *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Newbury Park, 1989.