

La aplicación del método del caso a la docencia en Historia de la Empresa, por Juan Hernández Andreu (jhandreu@ccee.ucm.es) y José Luis García Ruiz (jlgarcia Ruiz@ccee.ucm.es) (ponencia preparada para el Congreso Internacional IX Encuentro de Didáctica de la Historia Económica, Toledo, 24-25 de junio de 2010)

El niño no es una botella que hay que llenar,
sino un fuego que es preciso encender (Montaigne)

Resumen:

En 1870, el nuevo decano de la Harvard Law School (HLS) decidió sustituir la lección magistral por un método de aprendizaje interactivo basado en el diálogo socrático y en la producción de un *casebook* por los propios alumnos. En 1920, la Harvard Business School (HBS) introdujo el Método del Caso, empezando por la asignatura de Márketing. Diez años después, la nueva metodología había sido adoptada por la inmensa mayoría de los profesores de la HBS, incluyendo aquellos que enseñaban *Business History*. En este trabajo se pretende analizar la evolución del Método del Caso en los estudios de ciencias empresariales y su posible aplicación a la Historia de la Empresa en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y del sistema universitario español público.

El innovador Christopher Columbus Langdell

La historia de Christopher C. Langdell es ciertamente admirable¹. Nacido en 1826 en New Boston (New Hampshire), en el seno de una familia acomodada de origen británico, Langdell estudió, primero, en la Phillips Exeter Academy (1845-1848) y, después, en el Harvard College (1848-1850) y la Harvard Law School (1851-1854), donde destacó como alumno. Tras unos años ejerciendo la práctica jurídica en Nueva York, Langdell fue contratado, en 1870, como profesor y decano de la Harvard Law School (HLS), puestos en los que permanecería durante los treinta años siguientes. En 1900, al cumplir los 74 años, Langdell fue nombrado profesor emérito y con esa condición fallecería seis años después. Charles W. Eliot, el presidente de Harvard que más tiempo ha permanecido en el cargo y que fue el principal responsable de impulsarla hacia cotas de excelencia, siempre se mostró muy orgulloso de haber contado con Langdell como decano de la Law School.

El principal motivo que tuvo Eliot para sentirse orgulloso de Langdell es que éste fue el introductor en la HLS del *Case Method* (el Método del Caso) como alternativa al método vigente, que estaba basado en la clase magistral y en un examen oral donde había que probar ante el tribunal y los compañeros que se había conseguido memorizar los textos legales. Para Langdell, lo importante era el estudio de situaciones reales y la obtención de conclusiones propias. Basándose en su experiencia como jurista, Langdell había compilado *Selection of Cases on the Law of Contracts*, obra que empezó a utilizar desde el mismo momento en que se incorporó a Harvard. Hay que decir que Langdell era un convencido inductivista para el que la teoría se debería reducir a unos pocos principios básicos. Los alumnos tendrían que ser capaces de

¹ Para lo siguiente nos basaremos en la biografía que apareció de C.C. Langdell en la famosa XI edición de la *Encyclopædia Britannica* (1910-1911), disponible en www.wikipedia.org.

encontrar y comprender esos principios por sí mismos a partir de los casos propuestos y de su trabajo en la biblioteca.

Para guiar a los alumnos en su búsqueda del conocimiento, Langdell propuso el *Socratic Method*, donde se planteaban cuestiones a los alumnos sobre los hechos, los puntos en conflicto, el razonamiento jurídico, las doctrinas subyacentes y la comparación con otros casos. Con carácter previo, los alumnos tenían que haberse preparado el tema de debate de forma abierta, de modo que pudieran exponer sus propios puntos de vista. Todo ello suponía una alta exigencia para los estudiantes —y eso que Langdell procuraba excluir casos muy conflictivos— y no fue ajena al Método del Caso la caída de la matrícula en la HLS durante los años siguientes. Pero, hacia 1900, las facultades de Leyes de universidades de élite, como Chicago, Columbia o Yale, habían aceptado la superioridad del Método del Caso frente a sus alternativas y, hacia 1920, ya era el método docente dominante. Langdell nunca perdió la confianza del presidente de su universidad y murió intuyendo que su metodología terminaría alcanzando el éxito tarde o temprano.

Un siglo después de la muerte de Langdell las cosas no han cambiado sustancialmente en la HLS. El proceso de aprendizaje empieza cuando los profesores proporcionan algunas pistas a los alumnos para abordar un caso. Con esas orientaciones, los alumnos tienen que realizar un arduo trabajo de biblioteca (es lo que se llama “*briefing the case*”). El debate en clase se inicia con el profesor pidiendo a algún alumno que exponga los hechos principales del caso. Enseguida el profesor complica la vida a los alumnos planteando qué ocurriría en situaciones hipotéticas relacionadas con el caso. En todo momento, el profesor actúa de moderador y no permite que se pierda el hilo con réplicas y contrarréplicas entre los propios alumnos. Al final, el profesor resume la sesión, pero sin imponer su punto de vista, lo que causa inquietud en los alumnos más conformistas o en los que esperan verdades absolutas.

Conviene advertir que los debates socráticos cuentan poco en la nota final de los alumnos de la HLS². La mayor parte de la calificación se obtiene en exámenes finales donde se preserva el anonimato (el máximo que se otorga en Harvard por evaluación continua no supera el 50 por 100). De ahí que la participación en los debates no sea siempre la adecuada. Hay alumnos que no “malgastan” su tiempo preparando a conciencia los debates, cuando saben que éstos no serán decisivos en la nota final. Otros gustan de participar mucho, pero simplemente para tratar de ganarse la simpatía de los profesores por diversas razones. También hay profesores que piensan que la discusión de los casos no se corresponde con lo que hacen los juristas en el mundo real, donde más que empeñarse en defender una posición se preocupan de buscar acuerdos consensuados.

El *Case Method* llega a la Harvard Business School

El primer decano de la Harvard Business School (HBS), creada en 1908, fue Edwin F. Gay, un profesor convencido de las ventajas del *Case Method*, que trató de introducirlo en la nueva escuela. Pero Gay no consiguió sus propósitos y tuvo que ser su sucesor, Wallace B. Donham, licenciado en la Harvard Law School, quien lo lograra alrededor de 1920. Para Donham, los *business cases* (casos empresariales) deberían ser abordados con mayor pragmatismo que los *legal cases* (casos jurídicos), pues en el mundo de la empresa los particularismos son muy importantes y no cabe pensar las

² Véase Garvin (2003).

soluciones a los problemas en abstracto. El primer profesor que aceptó los planteamientos de Donham fue Melvin T. Copeland.

Copeland había nacido en 1884 en Brewer (Maine) y tras estudiar en el Bowdoin College se doctoró en 1910 por la Universidad de Harvard³. Enseñó durante un curso en la Universidad de Nueva York, pero no pudo resistir la tentación de sumarse a la puesta en marcha de la HBS y volvió a Cambridge (Massachusetts). En 1917 publicó una recopilación de 175 casos de *marketing*, bajo el título de *Problems in Marketing*, una obra que tuvo un gran éxito inmediato. Copeland dirigió entre 1916 y 1926 el Harvard's Bureau of Business Research, lo que llevó a publicar *Principles of Merchandising* (1924), una obra en la estela de *The Elements of Marketing* (1920), de Paul T. Cherington, el primer profesor de *Marketing* en Harvard (cargo que abandonó para trabajar en la empresa privada). El trabajo científico de Copeland se centró en analizar el “*bundle of benefits*” (“*haz de beneficios*”) que deriva el consumidor de su compra, donde no cabe desconocer los elementos emocionales. En 1930, Copeland sacó a la luz *Cases in Industrial Marketing*, otra prueba de su interés por el Método del Caso⁴.

El Bureau of Business Research fue un activo centro productor de casos para todas las disciplinas de la HBS, y puede decirse que a mediados del decenio de 1930 el Método del Caso era el método de la HBS. El modelo a seguir fue establecido por el decano Donham es un artículo que se publicó originalmente en 1922 en la *American Economic Review* y que se reprodujo en el libro colectivo *The Case Method of Instruction* (1931). Tras la Segunda Guerra Mundial, la Ford Foundation financió estancias en Harvard durante los veranos de 1955 a 1965 a profesores de escuelas de negocios de todo el mundo para que pudieran escribir sus propios casos. Este impulso fue decisivo para que el Método del Caso formara parte de la “americanización” de las empresas en el mundo occidental⁵.

¿Cómo se plantea un caso en la HBS?

Según David Garvin, profesor de la HBS, la forma de elaborar casos hoy día apenas difiere de lo aconsejado por el decano Donham en el periodo de entreguerras⁶. Los casos ocupan entre 10 y 20 páginas de texto, con entre 5 y 10 páginas de apéndices numéricos. Los alumnos deben desarrollar un caso por asignatura a partir de una serie de cuestiones. Se permite la preparación del trabajo en grupos de 3-4 personas para favorecer las ventajas asociadas a la división del trabajo. Los profesores también se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias y tratar de mejorar los procedimientos. Un tema de discusión habitual es el uso de las cinco pizarras con las que están dotadas las aulas de Harvard a efectos de recoger los principales aspectos de la presentación y discusión de casos.

El tiempo dedicado a los casos arranca con una “*cold call*” (invitación a hablar en frío), al estilo de la HLS, o una “*warm call*” (invitación a hablar en caliente), más propia de la HBS. En el primer caso, un alumno es conminado a abrir la sesión sin previo aviso, mientras que en el segundo se le advierte con unos minutos de antelación

³ Véase García Ruiz (2003).

⁴ Garvin (2003, p. 60) señala que hasta 1921 en la HBS se hablaba del “*Problem Method*” más que del “*Case Method*”, por la influencia del título de la obra pionera de Copeland, pero que en el año citado se acordó unificar la denominación con la vigente en la HLS.

⁵ Véase Ford Foundation (1962 y 1965) y Frederick y Haberstroh (1969) para una investigación sobre España realizada con financiación de la Ford Foundation.

⁶ Véase Garvin (2003).

del papel que tendrá que desempeñar. El alumno deberá contestar durante 5-10 minutos a una pregunta del profesor, tomando partido en una cuestión polémica o haciendo una recomendación. A continuación llega el debate general, donde, a diferencia de la HLS, se favorece el diálogo entre estudiantes. Si surge un tema del que algún alumno tiene un conocimiento específico, el profesor le invita a exponer su punto de vista. Lo que se busca en todo momento es emular las condiciones en las que los directivos toman sus decisiones en el mundo real. Los directivos diagnostican, los directivos deciden, los directivos convencen. Todo ello se ejercita con el Método del Caso.

Las nuevas tecnologías están cambiando la preparación y discusión de los casos para hacerlas más atractivas. Empieza a ser habitual que los textos de los casos vayan acompañados de presentaciones multimedia y sean accesibles a través de Internet. Los estudiantes de la HBS se sienten muy motivados cuando se les invita a hacer su trabajo de este modo, aunque a veces les lleve mucho más tiempo que hacerlo del modo tradicional. El primer caso en formato multimedia de la HBS quedó registrado en 1996. Se trataba del caso de una empresa textil china que incluía vídeos y una hoja de cálculo interactiva. Por entonces, otra gran escuela de Harvard, la Harvard Medical School (HMS), también se sumó al Método del Caso, gracias a la labor de proselitismo iniciada por C. Roland Christensen, profesor de la HBS, en los primeros años del decenio de 1980⁷. Desde 1992, el único sistema de enseñanza en la HMS ha sido el Método del Caso. En tiempos recientes, el hecho de que sus tres grandes escuelas dispongan de una misma metodología básica —que se intenta mejorar en seminarios conjuntos— ha sido importante para la cohesión de la Universidad de Harvard.

Algunas variantes del Método del Caso de Harvard

La Universidad de Harvard presume con razón de ser la cuna del exitoso Método del Caso, pero existen variantes que se han desarrollado en otras universidades que también merecen ser consideradas:

1) El Método de Casos Abreviados (*Decision Brief Method*), propuesto por R. Glenn Hubbard, decano de la Columbia Business School, que empezó a introducirse en esta escuela en el otoño de 2007⁸. Se trata de mejorar el Método del Caso por dos vías: 1) proporcionando menos información a los alumnos y 2) haciendo imposible que se sepa con antelación la solución del caso. De este modo, se pretende que la discusión de casos se aproxime más al mundo real, donde la información es limitada.

2) El Método de Dramatizaciones (*Role Playing Method*), que es una forma nueva de plantear los debates, gracias a una puesta en escena de los casos, procurando que los estudiantes sientan lo que constituye su objeto de estudio, al modo de los actores en una obra de teatro. Es una metodología que surgió asociada al Método del Caso.

3) El Método Henley, desarrollado en la Henley Business School (Universidad de Reading), la primera escuela de negocios británica, que fue fundada en 1945 “by business for business”⁹. El Método Henley pone el acento en el trabajo en equipo, emulando el funcionamiento de los equipos directivos en las empresas. El proceso empieza por una discusión general sobre un “gran problema”, que, a continuación, se desmenuza en sus diversos componentes (producción, financiación, comercialización,

⁷ Roland Christensen es el principal impulsor de Barnes, Christensen y Hansen (1994), un libro que conoció tres ediciones y numerosas reimpressiones desde 1975.

⁸ Véase Gloeckler (2008).

⁹ Véase Anónimo (1982).

etc.). Una serie de grupos se reparten el análisis de las diversas cuestiones a resolver, pudiendo solicitar asesoría externa. Finalmente, todos los grupos se reúnen en una sesión plenaria para tratar de resolver coordinadamente el “gran problema”.

4) El Método de Proceso de Incidencias (o *Pigors Incident Process*, propuesto por Paul Pigors, profesor del MIT de Boston), que da tanto protagonismo al trabajo individual como al grupal¹⁰. Este método parte del trabajo individual de los alumnos en el estudio de una incidencia ocurrida realmente en el mundo empresarial. Sigue una discusión general donde se delimita bien el problema. Luego, los estudiantes tienen que identificar individualmente las causas del problema y las posibles soluciones. Tras una nueva sesión plenaria, cada estudiante tiene que redactar la solución que él daría. Agrupando las respuestas afines se forman pequeños grupos para que sus miembros hagan más sólidos los argumentos. En la última sesión plenaria, cada equipo presenta los resultados de su trabajo y, en su caso, el instructor desvela la solución que se dio en la vida real, sin que con esto quiera decir que es la única posible.

El Case Method en España

A partir de los Pactos de Madrid (1953), la dictadura del general Franco recibió el apoyo de Estados Unidos y la gestión empresarial empezó un proceso de “americanización”. En este marco fueron surgiendo las Escuelas de Negocios españolas: Escuela de Organización Industrial (1955), Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) (1956), Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE) (1956), Escuela Superior de Técnica Empresarial (ESTE) (1956), Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) (1958), Escuela Superior de Gestión Comercial y Márketing (ESIC) (1965) e Instituto de Empresa (IE) (1973)¹¹. De estas escuelas, hoy día las más relevantes son la barcelonesa IESE y la madrileña IE, que se declaran en sus páginas *web* firmes partidarias del Método del Caso, al más puro estilo de Harvard en la primera, o con alguna variante en la segunda.

En la página *web* del IESE se lee que el Método del Caso es “sin duda, uno de los puntos clave de los programas del IESE. Por medio de casos reales de empresas, los estudiantes y el profesorado se involucran en un proceso de análisis y discusión profundos acerca de las circunstancias a que se enfrentan las empresas en todo el mundo. Los profesores del IESE son prolíficos escritores de casos y notas técnicas, tanto en inglés como en español. Aunque también se usan en clase otros métodos complementarios como conferencias y simulaciones, el estudio por el método del caso es el enfoque central utilizado por el profesorado del IESE”.

Leyendo en la página *web* del IE encontramos que “la metodología utilizada en el *Executive MBA* es el Método del Caso”, añadiendo en qué se concreta: “Con suficiente antelación a la sesión en que se va a tratar un tema en cuestión, los alumnos reciben un caso práctico donde se describe la situación concreta de una empresa. En la sesión general se pide a los alumnos que expongan sus puntos de vista, las decisiones que tomarían, así como el análisis que les ha llevado a adoptar la postura que defienden. El conocimiento de las herramientas de análisis de tipo teórico se consigue a través de explicaciones en el aula. Asimismo, el alumno cuenta con las notas técnicas que complementan a los casos introduciendo y desarrollando conceptos que facilitan su comprensión. Para analizar los casos que posteriormente se discutirán en clase, se divide

¹⁰ Véase Pigors y Pigors (1980).

¹¹ Véase una aproximación general en Puig y Fernández (2003).

a los participantes en equipos de trabajo cuidadosamente diseñados, de acuerdo con el perfil y experiencia de cada uno de los participantes. Así, a través de la discusión en grupos, se enriquecen al máximo las opiniones particulares, aportando la máxima riqueza en las discusiones de las sesiones generales una vez ya en clase. En algunas ocasiones habrá que llegar a un consenso de grupo por indicación del profesor, y en otras muchas se tratará de complementar las ideas de cada uno con las del resto de su equipo de trabajo”. Como apoyo a esta metodología se realizan “conferencias-coloquio”, informes y, en algunas áreas, “*Role Playing*”. En el IE se aplica esta misma metodología en el *Global MBA Online* y en el *Executive Master* en Gestión Pública.

El IESE, que es la institución educativa española más comprometida con el Método del Caso, pertenece a la European Case Clearing House (ECCH), que fue creada en 1973 para coordinar las iniciativas en este terreno de 22 instituciones educativas del Reino Unido e Irlanda. En 1991, la ECCH se extendió a la Europa Continental y, al año siguiente, abrió oficina en el Babson College para atender el mercado de Estados Unidos. Según su página *web*, hoy día la ECCH incluye a 544 instituciones y empresas del mundo entero, de las que ha recogido unos 37.000 casos y más de 15.000 “*teaching notes*” (planes de trabajo con casos), además de diverso material multimedia (que adolece del problema de que sólo funciona con sistemas operativos antiguos). En tres ocasiones, IESE ha recibido el premio anual de la ECCH al mejor caso europeo¹².

La ECCH parece más potente que la World Association for Case Method Research and Case Method Application (WACRA), que es la otra gran asociación internacional para la difusión del Método del Caso. La WACRA fue fundada en 1984 y sus miembros son personas (no instituciones) de 65 países interesadas por el Método del Caso desde perspectivas muy diversas. En 1999, la WACRA organizó su conferencia anual de verano en Cáceres, bajo la dirección de Ricardo Hernández Mogollón, profesor de la Universidad de Extremadura¹³.

Una propuesta para la docencia de Historia de la Empresa

Estando de acuerdo con De Miguel (coord.) (2006) en que, dentro del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), los enfoques clásicos de enseñanza universitaria, centrados en la actividad del profesor en el aula, tienen que dar paso a otros donde el alumno aprenda en buena parte gracias a un trabajo autónomo, realizamos a continuación una propuesta para la docencia de *Historia de la Empresa*, como asignatura optativa en los nuevos *Masters in Business Administration* (MBA) que se están empezando a impartir en las universidades públicas españolas. Tendremos en cuenta las orientaciones que se contienen en Erskine, Leenders y Mauffette-Leenders (2001), obra que constituye hoy día la principal referencia en la aplicación del Método del Caso.

Nuestra propuesta consiste en introducir el Método del Caso como metodología docente complementaria. Siendo realista, es imposible aspirar a otra cosa en el marco de

¹² El IESE mantiene una “casoteca” formada por 4.766 casos y 1.490 notas técnicas, que se ofrecen a la venta por un precio único de 6,25 euros a través de su página *web* (información consultada el 16 de marzo de 2010). Una selección de estos casos ha sido publicada en VV.AA. (2006). Las cifras señaladas contrastan enormemente con los 164 casos y 119 notas técnicas que se ofrecen gratuitamente en la página *web* del IE (información consultada el 16 de marzo de 2010).

¹³ Para Hernández Mogollón, el Método del Caso encaja perfectamente con los requisitos metodológicos del EEES. Véase Hernández Mogollón y Díaz Casero (2007).

la universidad pública española. Nunca podrá ocurrir, como en la Universidad de Harvard, que toda una facultad se compromete a enseñar guiada exclusivamente por una metodología, sea el Método del Caso o cualquier otra. En España, sólo una escuela de negocios privada como el IESE, de tamaño medio —unos 2.500 alumnos por año académico, atendidos por unos 168 profesores, según los últimos datos corporativos— y organización fuertemente jerarquizada —está vinculada desde su fundación al Opus Dei— puede plantearse emplear una sola metodología. Además, el IESE y la Universidad de Harvard forman parte de una alianza desde 1994, lo que, sin duda, ayuda a explicar la aproximación metodológica observada.

El Método del Caso en *Historia de la Empresa* podría consistir en la resolución de un solo problema por curso, que aportaría puntos de evaluación continua al margen de los que los alumnos obtuvieran por otros trabajos o participación en debates presenciales o foros del Campus Virtual¹⁴. Si examinamos casos de *Business History* en Harvard encontraremos ejemplos como los siguientes:

1) *Ferrocarriles y los principios del management moderno*, por Alfred D. Chandler, Jr, donde el padre de la Historia de la Empresa ofrece información sobre las estructuras organizativas y los sistemas de control que introdujeron en el siglo XIX tres directivos de compañías ferroviarias norteamericanas. Las cuestiones a resolver serían: ¿por qué y cómo se introdujeron las nuevas técnicas?, ¿funcionaron bien?, ¿en qué se diferencian de las técnicas actuales?

2) *Aristóteles Onassis y los astilleros griegos*, por Geoffrey Jones y Marcelo Bucheli, donde se informa sobre la obra de uno de los mayores constructores de barcos entre 1945 y 1973, tratando de responder a: ¿cómo consiguió Onassis penetrar en las redes étnicas y familiares que dominaban la industria?, ¿qué papel tuvo en su éxito haber creado las banderas de conveniencia y los superpetroleros?, ¿por qué se hundió su imperio al morir su único hijo en 1973?

3) *Al Capone*, por Tom Nicholas, donde se ofrecen detalles del progreso del personaje durante los años de la Ley Seca (1920-1933), que llegó a recaudar hasta 100 millones de dólares en un año, aunque fuera al precio de unos 200 asesinatos (como la Masacre del Día de San Valentín, en febrero de 1929). Cuestiones: ¿qué papel desempeñaron en la trayectoria de Al Capone los lazos políticos?, ¿cuál fue la lógica de las represalias?, ¿es Al Capone un buen ejemplo de esa “empresarialidad destructiva” teorizada por William J. Baumol?

Está claro que hay una gran variedad de temas a nuestra disposición, pero siempre habrá que respetar las típicas fases del Método del Caso (o sus variantes):

1) Fase de preparación: donde se prepara la documentación de partida del caso, ofreciendo la información básica y planteando con claridad las cuestiones a resolver; también habrá que escribir una guía de la metodología a seguir y formar grupos.

2) Fase de recepción (análisis del caso): los alumnos estudian la documentación que se les ha proporcionado y buscan información adicional para tratar de contestar a las cuestiones.

3) Fase de interacción: los alumnos trabajan en los grupos que se hayan formado para concretar sus respuestas.

¹⁴ En nuestra opinión, el conjunto de la evaluación continua nunca debería superar el 50 por 100, criterio que también se observa en la HBS.

4) Fase de evaluación: los grupos son convocados a una gran reunión para tratar de consensuar una sola respuesta para cada cuestión.

5) Fase de confrontación: se comparan las soluciones aportadas con las que ocurrieron en la vida real o las que han quedado registradas en la “casoteca” procedentes de debates anteriores.

Quizás el mayor problema para el profesor sea realizar una evaluación individualizada de la contribución del alumno a la solución del caso (al fin y al cabo, en las actas de todas las universidades del mundo las calificaciones son individuales). Aquí cabe considerar varias soluciones:

- 1) Cada alumno realiza un informe-resumen del proceso, que se califica.
- 2) Se introduce un ejercicio en el examen final relacionado con lo aprendido en el caso.
- 3) El profesor valora sobre la marcha el comportamiento de los alumnos a la hora de enfocar los problemas, buscar soluciones, saber debatir, etc.

En realidad, la aplicación del Método del Caso supondría para la mayoría de los profesores de Historia Económica combinar dos procedimientos de evaluación continua que hace tiempo hemos implantado (incluso antes del Proceso de Bolonia): 1) los trabajos de curso y 2) los debates en el aula. Las dificultades de los alumnos para participar eficazmente en estas actividades nos son conocidas. A los alumnos les cuesta comprender bibliografías sobre temas alejados del presente y muchas veces rechazan leer en un idioma que no sea oficial en España. Numerosos alumnos también tienen dificultades para expresar correctamente en público sus ideas. Por ello, creemos que sería bueno empezar con la “variante Pigors”, es decir, con el análisis de una “incidencia” ocurrida en el presente y tratar de rastrear su *path dependency* (dependencia de la trayectoria). Quizás fuera bueno también aplicar la “metodología Hubbard” (casos breves) antes de embarcarse en la redacción de casos muy sofisticados dignos de incorporarse a una “casoteca”. Finalmente, nos gustaría sugerir que, al final del curso, se hiciese una encuesta entre los alumnos para comprobar el grado de satisfacción con la nueva metodología y detectar problemas a solucionar en el próximo curso.

BIBLIOGRAFÍA

ANÓNIMO (1982), “Henley: the Management College”, *Management Research News*, 5 (2), pp. 18-21.

BARNES, L., CHRISTENSEN, C.R. y HANSEN, A. (1994), *Teaching and the Case Method*, Cambridge (Estados Unidos), Harvard Business Publishing, 3ª. edición.

DE MIGUEL, M. (coord.) (2006), *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias: orientaciones para el profesorado universitario ante el Espacio Europeo de Educación Superior*, Madrid, Alianza.

DONHAM, W.B. (1931), “Business Teaching by the Case System”, en C.B. Fraser (ed.), *The Case Method of Instruction*, Nueva York, McGraw-Hill, pp. 15-16.

ERSKINE, J., LEENDERS, M. y MAUFFETTE-LEENDERS, L. (2001), *Teaching with Cases, Writing Cases, Learning with Cases*, London (Canadá), Richard Ivey School of Business, 3 vols.

- GARCÍA RUIZ, J.L. (2003), *Grandes creadores en la historia del Management*, Barcelona, Ariel.
- GARVIN, D.A. (2003), “Making the Case. Professional Education for the World of Practice”, *Harvard Magazine*, 106 (1), pp. 56-107.
- GLOECKLER, G. (2008), “The Case against Case Studies”, *Business Week*, 4 de febrero.
- LANGDELL, C.C. (1871), *A Selection of Cases on the Law of Contracts*, Boston, Little Brown.
- FORD FOUNDATION (1962), *The Ford Foundation in the 1960s*, New York.
- FORD FOUNDATION (1965), *About the Ford Foundation*, New York.
- FREDERICK, W.C. y HABERSTROH, C.J. (1969), *La enseñanza de dirección de empresas en España. Management Education in Spain*, Madrid, Moneda y Crédito.
- HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. y DÍAZ CASERO, J.C. (2007), “Método del caso: una aproximación desde el EEES”, *XXI Congreso Anual AEDEM*, Madrid, Universidad Rey Juan Carlos, 6-8 de junio.
- PIGORS, P.J.W. y PIGORS, F.C. (1980), “The Pigors Incident Process of Case Study”, en *Instructional Design Library*, Vol. 29, New Jersey, Englewood Cliffs.
- PUIG, N. y FERNÁNDEZ, P. (2003), “The Education of Spanish Entrepreneurs and Managers: Madrid and Barcelona Business Schools, 1950-1975”, *Paedagogica Historica*, 39 (5), pp. 651-672.
- VV.AA. (2006), *Improving Management. A Selection of the Best Cases from IESE Business School*, Barcelona, Ediciones IESE.