

# EL ESTUDIO DE CASO COMO ESTRATEGIA, MÉTODO Y OBJETO DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

Área de investigación: Teoría de la Administración

## **Antonio Hernández-Pólito**

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación  
Universidad Autónoma de Guerrero  
México

[antherpol@hotmail.com](mailto:antherpol@hotmail.com), [antherpol@gmail.com](mailto:antherpol@gmail.com)

## **María Xochitl Astudillo Miller**

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación  
Universidad Autónoma de Guerrero  
México

[xmiller@live.com.mx](mailto:xmiller@live.com.mx), [xmiller1@gmail.com](mailto:xmiller1@gmail.com)

## **Lino Gerardo Lezama Hernández.**

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación  
Universidad Autónoma de Guerrero  
México

[glezama\\_23@hotmail.com](mailto:glezama_23@hotmail.com)

XVIII  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## EL ESTUDIO DE CASO COMO ESTRATEGIA, MÉTODO Y OBJETO DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

### Resumen

Las estrategias de investigación, con orientación hipotético deductiva-midiendo, cuantificando, probando variables y generalizando resultados-son dominantes en las ciencias administrativas. Sin embargo, se ha encontrado que el conocimiento administrativo-producto de la generalización a partir de la inferencia estadística-“no siempre trabaja,” por las condiciones y situaciones muy específicas de las organizaciones a través de diferentes contextos y del trayecto del tiempo. Es decir, encontramos vacíos de conocimiento para entender condiciones y situaciones específicas de las diferentes expresiones del fenómeno administrativo, entonces, son pertinentes los estudios de caso. Los estudios de caso corresponden al análisis intensivo de particularidades de situaciones y comportamientos en unidades constituidas por un reducido número de individuos, grupos, organizaciones, programas, procesos, o posiciones organizacionales. No obstante, se denota que muchos de los hallazgos de investigación que se reportan como productos de los estudios de caso tienen diferentes implicaciones y connotaciones emanadas a su vez, de las diferentes interpretaciones de sus autores sobre el concepto, diseño e implementación de un estudio de caso. En este trabajo se diserta sobre el estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación.

**Palabras clave.** estudio de caso, Administración, investigación



## EL ESTUDIO DE CASO COMO ESTRATEGIA, MÉTODO Y OBJETO DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

### Introducción

El estudio de caso es una herramienta de investigación y método confiable cuando se diseña, implementa y sistematiza, con rigor, siguiendo los procedimientos propios de un proyecto de investigación. En la investigación orientada hacia la construcción de la Teoría de la Administración han sido utilizados, preponderantemente, diseños de investigación cuya base es la medición cuantitativa con énfasis en el análisis estadístico de información muestral. Sin embargo, también, al revisar la literatura sobre la investigación en la Administración se denota un importante número de estudios que han sido elaborados como estudios de caso. El estudio de caso es una forma de investigación empírica, la cual se apoya en múltiples fuentes de información, y es pertinente para dilucidar aspectos no evidentes entre el fenómeno de interés y su contexto (Yin 2008). Los estudios de caso corresponden al análisis intensivo de particularidades de situaciones y comportamientos en unidades constituidas por un reducido número de individuos, grupos, organizaciones, programas, procesos, o posiciones organizacionales.

Los estudios de caso son cada día más populares entre los académicos y los estudiantes de los programas educativos de administración y de los estudios organizacionales, y también, como medio para la obtención de información para buscar respuestas a los dilemas de los administradores de las diversas organizaciones. La justificación de utilizar el formato del estudio de caso se ha hecho bajo la premisa de que se ha encontrado que el conocimiento en éstas áreas-producto de la generalización a partir de la inferencia estadística-“no siempre trabaja,” por las condiciones y situaciones muy específicas de las organizaciones a través de diferentes contextos y del trayecto del tiempo. Esto es, que hay requerimientos para analizar y entender a profundidad cada “caso” emergente en la Administración de la Organizaciones.

En efecto, durante los últimos 25 años los estudios de caso han sido ampliamente utilizados para ejecutar investigación en Administración en contextos empresariales específicos. Por ejemplo, las interrelaciones entre diferentes aspectos de: marketing y satisfacción del cliente (Dominici 2010); el papel de la contabilidad en los sistemas administrativos de control (Moilanen 2008); el rol de la estrategia en la industria farmacéutica (Collis y Smith 2007); la relación del Internet con la promoción y marketing turístico (Doolin, Burgess y Cooper 2002); la administración del cambio y su relación con el liderazgo (Newton 2002); el impacto de reformas económicas en la administración de recursos humanos (Zhu y Dowling 2000); entre otros.

Los estudios de caso hacen factible que los investigadores de las ciencias administrativas identifiquen características holísticas y significantes de los eventos de la vida real en la conducción de las organizaciones. Como citamos antes, el espectro de exploración del estudio de caso es amplio, por ejemplo, se orientan en la descripción y análisis de la toma de decisiones tanto en individuos como en organizaciones, procesos y eventos. Con el



estudio de caso es posible analizar y dar respuestas a los retos que enfrenta la administración de las organizaciones en los contextos actuales de mayor diversidad y competencia interorganizacional. Esta propuesta metodológica tiene ventajas comparativas para analizar y encontrar respuestas, por ejemplo, para los retos para el diseño de estrategias que enfrentan los administradores involucrados en empresas que compiten en el contexto actual de la globalización. Entonces, los estudios de caso son adecuados para el análisis decisional y el mapeo del pensamiento estratégico (Piekkari y Welch 2012; Woodside 2010; Yin 2008).

No obstante, se denota que muchos de los hallazgos de investigación que se reportan como productos de los estudios de caso tienen diferentes implicaciones y connotaciones emanadas a su vez, de las diferentes interpretaciones de sus autores sobre el concepto, diseño e implementación de un estudio de caso. El presente trabajo tiene como propósito el hacer una breve revisión sobre el tema del estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación como coadyuvante en la construcción de conocimiento para la Teoría de la Administración.

#### Objetivos

- Describir brevemente ideas centrales sobre el estudio de caso como una estrategia, método y objeto de investigación en la Administración de las organizaciones.
- Revisar diferentes puntos de vista de autores que han escrito sobre el estudio de caso.

### Revisión de la Literatura y Discusión

#### Estudio de Caso y caso de estudio

Al abordar este tema es necesario distinguir las dos acepciones que le son conferidas al caso en el contexto de los estudios, investigaciones y enseñanza de la Administración.

Nos referimos primero al caso de estudio, el cual también se le denomina caso o caso práctico; en donde se diseña un caso real o ficticio con propósitos de enseñanza y para promover la competencia de los alumnos para la toma de decisiones al enfrentar dilemas de Administración en diferentes situaciones de organización, planeación, dirección y control de los recursos y procesos de las organizaciones. En este tipo de casos se utiliza, y analiza información para sugerir cursos de acción referenciados en la teoría de la Administración *ya existente*. Es decir, en el caso, caso de estudio o caso práctico únicamente se recrea *la aplicación* de la Administración. Fundamentalmente, es un artefacto pedagógico para la formación de los futuros administradores

Por el otro lado, tenemos el estudio de caso, tema central de disertación en este trabajo. El estudio de caso es una herramienta para *la investigación* formal y sistematizada, el cual se orienta hacia la *generación de conocimientos* indagando situaciones de Administración en contextos específicos que no alcanzan a ser explicados por la Teoría de la Administración vigente al momento de ocurrencia del fenómeno. El estudio de caso busca describir, explicar y comprender relaciones, interacciones, comportamientos, procesos (Yin 2008, 2002; Eisenhardt y Graebner 2007; Stake 2005; Dubé y Paré 2003; Eisenhardt 1989) que “escapan” de las ideas, conceptos y teorías “generalmente aceptadas” de la Administración. Con esta precisión, reiteramos nuestra disertación es sobre el estudio de caso.



### **Estudio de Caso estrategia, método y objeto de investigación**

Existen diferentes puntos de vista sobre el estudio de caso. Este debate data desde 1935 cuando los académicos de la Escuela de Chicago-seguidores del estudio de caso como método de investigación-se enfrentaron con los académicos de la Universidad de Columbia-seguidores del “método científico” y detractores del estudio de caso. Los académicos de hoy aún tienen diferentes perspectivas sobre el estudio de caso y, en esa línea, la mayoría lo ha adoptado con diferentes concepciones. Para algunos el estudio de caso es un método de investigación, el cual puede ser un vehículo para probar o aún para construir teoría; otros lo consideran como estrategia de investigación; y otros asumen que es sólo una elección del objeto de estudio (Yin 2008, 2002; Eisenhardt y Graebner 2007; Stake 2005; Dubé y Paré 2003; Eisenhardt 1989).

### **Estudio de Caso, estrategia de investigación**

Es una estrategia de investigación cuya información resultante puede coadyuvar en la toma de decisiones sobre situaciones “fuera de lo generalmente esperado” en la conducción de las organizaciones. Es una estrategia guiada por tres preguntas de investigación centrales: ¿Cuándo? ¿Cómo? y ¿Por qué? La premisa es el entendimiento a profundidad del caso. Para efectivamente aportar información de un estudio a profundidad, el estudio de caso implica su construcción a partir de la integración de toda clase de información colectada a través de diferentes estrategias (Eisenhardt y Graebner 2007); es una estrategia de investigación adecuada para explorar, describir y explicar situaciones y realidades complejas y cambiantes que emergen durante la Administración de las organizaciones.

Es una estrategia porque definimos el cómo y el por qué realizaremos actividades de investigación, en qué momentos haremos las observaciones, las encuestas, entre otras. En efecto, en el trabajo de campo, el estudio de caso es una estrategia de integración de elementos clave, emergentes de diferentes fuentes de información, por ejemplo, de la entrevista, la observación y la investigación documental; colectando todo tipo de datos alusivos para poder entender las situaciones, comportamientos, experiencias de los participantes y el contexto de la unidad de análisis del caso (Dingwall 1997; Beynon-Davies 1995). Asimismo, es una estrategia para identificar, registrar, organizar, analizar, interpretar y sintetizar información para entender la unicidad del caso con sus consecuencias y resultados en la toma de decisiones. Es una estrategia y, entre sus varias ventajas: destaca el reconocimiento de la complejidad de la Administración de las organizaciones, la información que aporta puede ser reinterpretada posteriormente, y los resultados de investigación se presentan en una forma más accesible para un mayor número de gente (Yin 2008, 2002).

El estudio de caso como estrategia hace factible el análisis iterativo de información dentro del contexto de desarrollo y aplicación de los eventos, procesos y comportamientos; a manera de ilustración, por ejemplo, asumimos que nos interesa conocer cómo es el proceso de la comunicación organizacional dentro de una empresa, entonces, registraremos observaciones en el ambiente natural en donde ocurre este proceso: en las reuniones de planeación y evaluación semanal, la difusión de las formas de operacionalización de las decisiones de la gerencia en las diferentes áreas y departamentos, entre otros.



Es importante que el investigador tenga habilidades en la construcción del estudio de caso para “leer” la información durante el análisis, esto es, tener capacidad inductiva para la interpretación del caso. También, es recomendable que, dado el gran volumen de información que se colecta, se establezcan procedimientos adecuados para organizar, sistematizar y categorizar los registros de las observaciones sobre el caso. Esta estrategia de investigación nos brinda la oportunidad de generar conocimiento sobre la base de registro de eventos únicos en la administración y, este cuerpo de información puede servir para analizar e interpretar situaciones similares a las condiciones bajo las cuales se hizo el estudio.

### **Estudio de Caso, método de investigación**

Según las diferentes disciplinas en las que es utilizado el estudio de caso, encontramos una amplia variedad de puntos de vista sobre su definición como método de investigación y su propósito. Asimismo, identificamos que son implementados según la orientación epistemológica de los investigadores, por lo tanto, son construidos mediante métodos cuantitativos, cualitativos o mediante una combinación de estas dos perspectivas. Es decir, que se les ha utilizado como estudios exploratorios, descriptivos y explicativos (Yin 2008, 2002) e interpretativos (Walsham 1995). Entonces, en función al concepto de realidad objetiva ó subjetiva que tenga el investigador será la elección y propósito del estudio de caso.

Asimismo, en los estudios de caso podemos integrar las perspectivas positivista e interpretativa para una mejor comprensión de las situaciones observadas (Farquhar 2012). Es decir podemos emprender estudios de caso con enfoque deductivo, vinculado a la prueba de la teoría administrativa ya existente; y los estudios de caso de orientación inductiva hacia la formulación de proposiciones teóricas o construcción teórica. A través de este método del estudio de caso es factible derivar aportes consistentes en las ciencias administrativas.

El estudio de caso, es pertinente como un método consistente de investigación, particularmente cuando se requiere una investigación con enfoque holístico y con profundidad situacional. En efecto, el estudio de caso como un método de investigación, con enfoque holístico y a profundidad, se utiliza en muchos estudios de las ciencias sociales dentro de los cuales encontramos a varias investigaciones realizadas en nuestro campo de la Administración y de los estudios organizacionales.

La investigación mediante el método de los estudios de caso, permite la exploración y comprensión de situaciones complejas que surgen y, esencialmente, cuando encontramos que las ideas y conceptos de la Teoría de la Administración no “operan” bajo ciertas condiciones. Son “casos” para investigar el cómo y el por qué se tienen determinadas características de procesos, interrelaciones, interacciones, consecuencias y resultados de la toma de decisiones. Con respecto a la utilidad del estudio de caso como método de investigación se tienen ideas encontradas, con respecto al número de unidades de análisis involucradas en el estudio: ¿un conjunto de “casos” ó un “caso?”.

Por un lado, se considera que los estudios de caso diseñados y conducidos como estudios de caso múltiples, a través de procedimientos sistematizados, inductivos e iterativos,



pueden ser esquemas útiles para la construcción teórica en la Administración. Con esta expectativa de investigación debe ser asegurado el estudio de tantos casos como sea posible y claro, que permitan que el investigador mantenga un buen nivel de profundidad del análisis en aras de lograr la validez y la credibilidad de las proposiciones teóricas (Eisenhardt y Graebner 2007; Eisenhardt 1989). Son los estudios de casos múltiples, estudios multi casos o los estudios de caso colectivos que menciona Stake (2005).

Por el otro lado, hay opiniones que apoyan el estudio de caso en su acepción: “caso” como unidad simple de análisis, la cual debe ser trabajada exhaustiva y holísticamente, es decir, dentro de la máxima expresión de profundidad en la comprensión de una situación social particular de eventos de Administración de las organizaciones. En esta línea estarían los estudios de caso intrínsecos e instrumentales (Stake 2005; Dyer y Wilkins 1991).

Los críticos del estudio de caso, como método de investigación, cuestionan su alta dependencia de un caso individual que en consecuencia provee conclusiones difícilmente generalizables. Sin embargo, si se definen previamente y aplican los parámetros de interés, observando rigor durante el proceso de investigación, se aseguran la validez y la credibilidad de los hallazgos, entonces, el estudio de caso puede ser aceptable. En esta línea, la generalización que se haga ya sea de un caso individual o de un caso múltiple, es en términos de teoría y no de la población estudiada (Yin 2008, 2002).

Fundamentalmente, el método de estudio de caso tiene dos propósitos de investigación: uno, la comprensión de las situaciones, condiciones y expresiones del fenómeno bajo estudio; y dos, desarrollar aproximaciones teóricas para explicar lo que acontece en las regularidades encontradas. Mediante este método, centrado en el análisis detallado e intensivo de situaciones es factible obtener conocimiento sobre los fenómenos (Becker, citado por Denzin y Lincoln 2012) que son objeto de estudio en Administración.

El estudio de caso como método de investigación proporciona formas organizadas y sistemáticas para observar y registrar los eventos del fenómeno administrativo a distintos niveles y con distintos grados de complejidad.

La colección de información se orienta hacia la recolección estructurada de evidencias en campo utilizando múltiples fuentes de información: investigación documental, entrevistando actores, observando interacciones, tomando notas, registrando situaciones, comparando procesos, comportamientos, consecuencias y resultados. De manera simultánea, con la colección de información realizamos el proceso de análisis, gradual, continuo, a través de todo el periodo asignado para la investigación.

El análisis se enfoca en la comparación y contraste constante de hallazgos sobre las interrelaciones entre diferentes situaciones con el propósito de identificar elementos críticos para la toma de decisiones con sus consecuencias y resultados; es pues importante identificar interrelaciones, conceptos y explicaciones e implicaciones teóricas tentativas (Corbin y Strauss 2012). También, nuestro análisis se direccionará desde los casos individuales analizando las regularidades encontradas, e involucrando más casos similares denotaremos tanto regularidades como diferencias; en esa línea incremental del foco de estudio, podemos avanzar hacia aproximaciones teóricas que pueden ser generalizables. La



validez y credibilidad de nuestros hallazgos estarán dadas en la medida que nosotros involucramos múltiples evidencias y múltiples fuentes de información en nuestro análisis.

Asimismo, cuando utilizamos esta opción como método de investigación es recomendable utilizar conjunto de casos o multicasos para, a partir del análisis, derivar hallazgos relevantes sobre situaciones y patrones de comportamiento similares que trascienden más allá de los casos individuales. Es preciso mencionar que no es tan importante involucrar un cierto número de casos sino que lo más importante es el cómo se abordan o enfocan estos casos (Yin 2008). Mediante el proceso para investigar los multicasos (Stake 2005) es factible denotar e identificar las regularidades o similitudes entre los casos involucrados en la investigación así como las interrelaciones entre las diferentes situaciones investigadas, con eso, la teoría emergente será más firme y generalizable (Eisenhardt y Graebner 2007; Eisenhardt 1989).

También, el estudio de caso de acuerdo con la dimensión del tiempo de investigación puede ser acotado como transversal y longitudinal, lo cual va a depender, fundamentalmente, de los propósitos del estudio. En la modalidad transversal el estudio se centra en un único periodo breve de tiempo de registro y análisis contextual del fenómeno. El estudio de caso longitudinal conlleva una forma sistemática de registro de evidencias y expresiones sobre los eventos, a través de cierto periodo de tiempo con varios momentos de observación; el enfoque es registrar lo que pasa en diferentes situaciones durante el periodo de investigación. Las posibilidades de aplicación son amplias, por ejemplo, los estudios de comportamiento del cliente y preferencias del consumidor en diferentes momentos permiten identificar cambios y tendencias a través del tiempo; con eso, la información resultante puede coadyuvar en la toma de decisiones para la mejora de los procesos de producción, calidad y oferta de bienes y servicios. El estudio de caso como método de investigación proporciona formas de observación de cualquier fenómeno embebido en un conjunto de información (Yin 2008).

En la construcción del estudio de caso es importante realizar un registro sistemático de las evidencias obtenidas por el conjunto de procedimientos de colección de la información. Desde la colección de las primeras evidencias procederemos al análisis gradual, en un proceso iterativo colección-análisis simultáneo; este proceso estará sustentado en estrategias de triangulación y el método comparativo constante (Denzin en Denzin y Lincoln 2012; Corbin y Strauss 2012). Los hallazgos serán contrastados con un marco teórico inherente con la pregunta y objetivo de investigación.

En la Administración el estudio de caso, como método de investigación, resulta útil para analizar, interpretar y entender diferentes expresiones de comportamientos, interacciones, interrelaciones, consecuencias y resultados. Puede ser, por ejemplo, que nos interese entender cómo los gerentes utilizan estrategias para tomar decisiones, en este nivel de indagación, es un estudio de caso exploratorio y tendría como objetivo la identificación de proposiciones e hipótesis sobre el fenómeno administrativo. En un siguiente nivel, buscando un mayor conocimiento sobre el tema nos planteamos además de conocer *cómo*, también, nos proponemos conocer *qué tanto* usan estrategias y *qué* estrategias, entonces, operamos un estudio de caso descriptivo, y nos centramos en la generación de ideas y conceptos descriptivos. En un nivel superior, tenemos el estudio de caso explicativo, y nos preguntamos *cómo*, *cuáles* estrategias, *qué tanto*, *por qué* e identificamos las consecuencias



y resultados de la toma de decisiones; en éste último nivel, el estudio de caso proporciona ideas, conceptos y teoría de tipo explicativo; explicamos *qué, cómo, por qué y bajo qué circunstancias* ocurre la expresión del fenómeno administrativo. Así, los propósitos del estudio de caso pueden ser básicamente de tres tipos: exploratorios, descriptivos y explicativos (Yin 2008).

Sobre la credibilidad, validez y confiabilidad de los hallazgos del estudio de caso, éstas estarán dadas por las habilidades y competencias del investigador para diseñar e implementar, en términos de control de calidad, el desarrollo del proceso investigativo de colección-análisis, el grado de integración consistente de los constructos, la claridad de las relaciones e interacciones identificadas, y la saturación pertinente de la información mediante estrategias de triangulación y método comparativo constante; las interpretaciones y juicios deben estar sustentados tanto en la información empírica como en proposiciones inherentes con la Teoría de la Administración. Es decir, es recomendable describir, reflexionar e interpretar las evidencias o hechos derivados del fenómeno; y comunicar los hallazgos en términos teóricos. En esta línea, se menciona que el investigador realice el ejercicio de comunicar sus hallazgos de manera equilibrada, sin caer en los extremos de la explicación simple y la explicación complicada (Siggelkow 2007).

### **Estudio de Caso: el caso, objeto de investigación**

Como objeto de investigación, el caso, es la expresión de un fenómeno único que se aparta de la conceptualización general de la Administración y que representa un dilema para el administrador. Ante la emergencia del dilema del administrador, es necesario buscar la información para decidir cursos de acción. Se reúne la información disponible se analiza y se denota que hace falta información complementaria, es entonces que se opta por realizar un estudio del caso. El estudio es emprendido por el administrador o recurre a un investigador. En ambos casos, la secuencia del proceso de investigación se desglosa a partir del dilema del administrador. Luego entonces, el caso es el objeto de investigación, el cual al aplicarse un conjunto de procedimientos y estrategias (método y estrategia de investigación)-para la indagación y sistematización de evidencias sobre las interrelaciones e interacciones entre los diferentes aspectos que configuran la unicidad del caso en su contexto específico de ocurrencia-es la construcción del estudio: el estudio de caso.

Así, el dilema del administrador es el problema real y el objeto de investigación; es el caso que se construye, el cual inicia con los cuestionamientos iniciales y concluye con el reporte de la investigación; entonces, la orientación es el *qué, para qué, por qué, cómo, dónde, desde dónde, desde cuándo y con qué*, del objeto de investigación. El caso es definido y construido en función de una problemática teórica, es hacer “que los datos hablen” para poder hacer la problematización dirigida a la generación de conocimiento sobre el caso como objeto de investigación en la Administración. Luego entonces, el caso como objeto de investigación es la representación construida del fenómeno administrativo.

### **Secuencia metodológica del Estudio de Caso**

En el diseño del estudio de caso es pertinente que se cubra un grupo de elementos mínimos necesarios para su implementación: las preguntas de investigación, las proposiciones/hipótesis, las unidades de análisis, la lógica de relación información-proposiciones/hipótesis y los criterios para interpretar los hallazgos (Yin 2008). El caso es



objeto de investigación mediante un proceso estructurado y secuencial en el que es pertinente definir al menos seis elementos clave para la construcción del estudio (**Figura 1**) en la Administración de las organizaciones: dilema del Administrador, planteamiento del problema y definición del caso, diseño del estudio de caso, colección-análisis de información, contraste de resultados con la Teoría de la Administración y, reporte y presentación del estudio de caso.

**Figura 1.** Construcción del estudio de caso en Administración de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

### **Estudios de Caso en el Contexto de la Administración Latinoamericana: ventajas y limitantes**

Varias investigaciones realizadas en el contexto latino americano han utilizado el estudio de caso como método, estrategia y objeto de investigación en la Administración de las Organizaciones. En efecto, el estudio de caso se ha utilizado para investigar el cómo y el por qué ocurren ciertos fenómenos administrativos que no pueden ser comprendidos mediante las ideas, conceptos y teorías existentes que son soporte de la Administración.

Estos casos emergentes corresponden a situaciones, procesos, interacciones y comportamientos específicos. Conocemos que la teoría de la Administración preponderantemente tiene su sustento y aplicación en las grandes empresas y, cuando tenemos cierta situación decisional “única” de una empresa pequeña entonces, el investigador ubica su objeto de estudio en el sector de las “más pequeñas” organizaciones, por ejemplo, elige realizar su estudio de caso en el sector de las MIPYMES. Aquí, ilustramos con un estudio de caso de una empresa del sector de las MIPYMES en la industria textil mexicana (Jiménez, en Garduño y Torres 2009); su objetivo fue analizar las acciones de la empresa para enfrentar a la competencia china y cómo estaban funcionando estas acciones gerenciales; entre los beneficios del estudio se identificaron que en la forma de administración no se consideraba el potencial de la ventaja de la flexibilidad y de la agilidad en la toma de decisiones, lo cual se solventaría con un esquema de planeación estratégica. La limitación del estudio radica en la unicidad de la situación estudiada.

Otros investigadores encuentran su campo de acción en “no tan pequeñas organizaciones” y se estacionan en el campo de las PYMES; y realizan un estudio de caso cualitativo cuyo objetivo fue analizar qué prácticas de Administración de Recursos Humanos facilitan (y cómo) los comportamientos emprendedores en las PYMES (Urbano, Toledano y Ribeiro-Soriano 2011); el caso es un multicaso con tres empresas diferentes en actividad y en orientación emprendedora; entre las bondades del estudio identificaron que las relaciones positivas, un clima laboral favorable, actitud favorable al riesgo y el estilo de gestión favorecen el comportamiento emprendedor en las PYMES, y se marca una diferencia con respecto a las grandes empresas, las cuales aplican programas formales de promoción de ese comportamiento; como limitaciones del estudio encontramos sus hallazgos, por ser un estudio cualitativo quedan en el nivel de proposiciones teóricas dependientes de las situaciones específicas encontradas.

También resulta de interés para la investigación explorar qué pasa con la innovación tecnológica en algún sector industrial, por ejemplo, en el sector de la manufactura. Aquí tenemos que se construyó un estudio multicaso a partir de la información de una investigación conformada por 17 empresas colombianas orientada a la identificación de las características de los procesos de innovación tecnológica en las empresas manufactureras (Malaver y Vargas 2004); los aportes de este estudio de caso consisten en la identificación de los perfiles competitivos, tecnológicos y de innovaciones en las empresas colombianas, su comparación con los eventos similares dentro del contexto empresarial latinoamericano así como su diferenciación de los procesos de innovación tecnológica que ocurren en los países en desarrollo; las limitantes de esta investigación se circunscriben a su dependencia del tiempo y circunstancias en donde se observaron los eventos.

Asimismo, ante la competencia se requieren decisiones estratégicas, ¿cómo se toman las decisiones? Encontramos un estudio de caso múltiple conducido en el sector de la producción de chocolate en la Región Centro de México (Garduño y Torres 2009), fue implementado para determinar los factores que inciden en la competitividad y que impactan el comportamiento estratégico de las empresas participantes de este sector; las contribuciones del estudio conllevan la detección de cuatro factores de recursos y capacidades, cinco factores del nivel industria, y la descripción del proceso de configuración del comportamiento estratégico; los hallazgos son específicos para la problemática encontrada durante la investigación.

En el campo se cultiva, se produce, se comercializa, se organiza y, ¿cómo se administra? De igual manera, para concurrir en el análisis de la problemática-carteras vencidas, pérdida



de control de los procesos productivos, entre otros-que enfrentaban las empresas campesinas de una organización cafetalera se diseñó e implementó un estudio de caso longitudinal cualitativo, integrado por nueve empresas sociales agropecuarias en el Estado de Guerrero, México, el cual tuvo como objetivo identificar el impacto de los aspectos de la administración en el desarrollo, desempeño y supervivencia de estas empresas campesinas (Hernández-Pólito 1998); las cuestiones básicas del estudio se centraron en buscar respuestas a cómo se estaban administrando y, una vez conocido los aspectos del cómo, simultáneamente conocer el por qué se tomaban ciertos de tipos de decisiones; entre los beneficios del estudio se caracterizó a las funciones del proceso administrativo y se identificaron las propiedades y rangos dimensionales de la administración de estas empresas: percepción del contexto, manejo de la problemática, crisis organizacional, y supervivencia organizacional; como limitantes de este estudio está la dificultad para empatar la solución técnica de administración con las orientaciones políticas de los decisores campesinos.

O bien ¿qué pasa con las técnicas gerenciales en las empresas trasnacionales? Otro estudio multicaso cualitativo conformado por dos empresas multinacionales se orientó en el análisis sobre cómo se implementa el esquema Kaizen en el contexto mexicano y en la comparación frente a la plataforma teórica del concepto (Suárez-Barraza y Miguel-Dávila 2011); se examinan los procesos de mejora continua tanto operacionales como estratégicos y encontraron brechas entre la implementación de esta técnica gerencial y lo que establece la teoría del Kaizen; los aportes del estudio expresan construcciones teóricas sobre la naturaleza de la implementación de esta técnica, registran elementos de confusión en la comprensión del concepto y dan cuenta de diferencias y similitudes, entre México y otros países, con respecto a la implementación del Kaizen; los autores reconocen que sus hallazgos no pueden ser generalizables.

En este breve recorrido sobre algunas investigaciones mediante el estudio de caso encontramos que la colección-análisis de información intensiva y exhaustiva habilita a los investigadores para profundizar en la descripción y comprensión del fenómeno administrativo en contextos específicos de ocurrencia. Asimismo, la riqueza de los hallazgos estriba en sus contribuciones teóricas, es decir en la generación de conocimientos que incrementan el acervo descriptivo y explicativo de las ciencias administrativas y, al mismo tiempo, se generan orientaciones para apoyar la actividad gerencial en el mundo empresarial. También, encontramos que los alcances de los resultados, en los diferentes estudios son similares en términos de descripción, explicación y comprensión de fenómeno administrativo que se investiga; tienen alta correspondencia y dependencia de las situaciones encontradas durante el estudio. Por ende, los hallazgos no son generalizables.

## Conclusiones

### *1. El estudio de caso es un método y una estrategia de investigación.*

Es una elección metodológica cuando optamos por la adopción del estudio de caso buscando la factibilidad de que nuestra investigación aborde el análisis detallado de un escenario, evento, individuo, grupo u organización. Entonces, su construcción estará basada en una estrategia de investigación para la colección de datos consistente en la exploración amplia de la red de fuentes de información sobre el tópico; asimismo, el análisis e interpretación de la información será a través de una estrategia de “embudo”, esto es, el análisis desde el contexto más amplio hasta descender en el foco de estudio. La construcción del estudio de caso requiere del uso de datos eclécticos con información



obtenida a través de las observaciones de la organización, de sus registros documentales, entrevistas con miembros y ex miembros de la misma, complementada con todo tipo de información que considere pertinente el investigador, por lo tanto, es conveniente ponderar si hay existencia de fuentes de datos suficientes. También, es importante la consideración de la dimensión temporal que abarca el estudio; y en este sentido, la concentración del esfuerzo en un caso simple o en un caso múltiple permite trazar el desarrollo de eventos o situaciones organizacionales a través del tiempo. Con la captura de la biografía organizacional, se clarifica la identificación de procesos y los cambios organizacionales. Los hallazgos del estudio de caso pueden ser elementos para comprobar teoría o como fuente de hipótesis o proposiciones teóricas.

## 2. *El estudio de caso es un objeto de investigación*

Cuando encontramos que el conocimiento existente sobre administración de las organizaciones “no siempre opera” en situaciones o comportamientos particulares, los investigadores-bajo la consideración de que la generalización no puede ser *tabula rasa*-optan por reconsiderar su elección del objeto de estudio. Entonces, eligen abordar su objeto de estudio como “caso”. Así, el estudio de caso en Administración de las organizaciones puede ser centrado o tener como foco el análisis detallado de un departamento o área operativa en particular, un grupo de personas de esa área, cierta actividad, situación, comportamiento o en una combinación de focos de estudio. Así delimitado el objeto de estudio es posible poner un mayor énfasis en cierto aspecto de interés del investigador, es decir el objeto de estudio se reduce para hacerlo “manejable”-áreas, grupos, programas con concentración de sujetos-sin soslayar el todo organizacional.

Por todo lo anterior, podemos concluir de manera general, que cuando el investigador opta por el estudio de caso tiene tres orientaciones: hace su elección del método y estrategia de investigación, y también lo hace en términos de selección y construcción del objeto de estudio. Estas orientaciones de indagación no son mutuamente excluyentes. No omitimos señalar que el diseño e implementación debe hacerse con el rigor necesario para su adecuada construcción. Los hallazgos resultantes deben ser presentados con una clara y precisa definición de sus alcances y limitaciones. Los resultados de un estudio de caso simple son aplicables a las situaciones, contextos y tiempos en que se hizo la investigación. Los estudios de caso múltiples, pueden aspirar a hacer proposiciones teóricas, dado que se asume que fueron construidos mediante la integración de varios casos en donde se repitieron y compartieron los mismos análisis e interpretaciones. En este diseño múltiple es interesante aplicar la comparación inter sitios (Hernández-Pólito 2002). Con eso, es factible encontrar diferencias y regularidades, por ende la saturación de los hallazgos y con ello, ampliar o desafiar a la teoría existente.



## Referencias

- Beynon-Davies, P. 1994. Information Management in the British National Health Service: the pragmatics of strategic data planning, **International Journal of Information Management**, 14 , 1994, pp. 84-94
- Collis, D.J. y T. Smith (2007). Strategy in the 21st Century Pharmaceutical Industry: Merck & Co. and Pfizer Inc. en **Harvard Business School**, Case 707-509, noviembre 2007.
- Corbin, J. y A. Strauss. (2012). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 3a Ed. SAGE.
- Denzin, N. K. y Y. S. Lincoln. (2012). The discipline and practice of qualitative research, en Denzin, N. K. y Y. S. Lincoln. (Eds), **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 4a Ed. SAGE Publications.
- Dingwall, R. 1997. Accounts, interviews and observations in G. Miller . y R. Dingwall R. (Eds.), **Context and Method in Qualitative Research**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 51-65.
- Dominici, G. (2010). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily, en **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 2, No. 2; Noviembre 2010
- Doolin, B., L. Burgess y J. Cooper (2002). Evaluating the use of the Web for tourism marketing: a case study from New Zealand, en **Tourism Management**, Volume 23, Issue 5, October 2002: 557–561
- Dubé, L., and Paré, G. 2003. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations, **MIS Quarterly** (27:4) 2003, pp 597-636.
- Dyer, W. G. y A. L. Wilkins. 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt, **Academy of Management Review**, Vol. 16 No. 3. pp. 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from case Study Research, en **Academy of Management Review**, Vol 14, No. 4, octubre, 1989, 532-550: The Academy of Management
- Eisenhardt, K. M. y M. E. Graebner. (2007). Building theories from cases: opportunities and challenges, en **Academy of Management Journal**. Vol. 50, No. 1, 25-32: The Academy of Management
- Farquhar, J.D. (2012). **Case Study Research for Business**. Sage
- Garduño, S. A. y A. D. Torres R. (2009). El estudio de caso como estrategia metodológica de investigación de las MIPYME. En **Primer Congreso Internacional en México Sobre la MIPYME: el Impacto de la Investigación Académica en el Desarrollo de la MIPYME**: COCYTEH, Pachuca, Hidalgo.
- Hernández-Pólito, A. (1998). Administración de la Empresa Social Agropecuaria: un estudio de caso sobre los aspectos de la Administración de la Empresa Campesina. Tesis de Maestría en Administración, Universidad de Quebec en Montreal-Universidad Autónoma de Guerrero, enero de 1998.
- Hernández-Pólito, Antonio. 2002. Análisis Organizacional de las Administradoras de Fondos para el Retiro: un estudio de caso desde la perspectiva del Institucionalismo.



- Tesis de Doctorado en Administración. Universidad de Québec en Montreal-Universidad Autónoma de Guerrero. México.
- Malaver R., F. y M. Vargas P. (2004). Hacia una caracterización de los procesos de innovación en la industria colombiana: los resultados de un estudio de casos. En **Revista Latinoamericana de Administración**, No. 33, CLADEA, Colombia.
- Moilanen, S. (2008). The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm, en **Qualitative Research in Accounting & Management**, Vol. 5, 3:165-183
- Newton, J. (2002). Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments, en **Higher Education**, Septiembre 2002, Volume 44, 2:185-212
- Piekkari, R. y C. Welch. (2012). Rethinking the Case Study in International Business and Management Research. Edward Elgar Pub
- Siggelkow, N.(2007). Persuasion with case studies. En **Academy of Management Journal**, 50 (1), 20-24.
- Stake, R. E. (2005). **Multiple Case Study Analysis**. The Guilford Press
- Suárez-Barraza, M. F. y J. A. Miguel-Dávila. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. En **Innovar**, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol 21, No. 41, jul-sept 2011, Universidad Nacional de Colombia: 19-37.
- Urbano, D. N. Toledano y D. Ribeiro-Soriano. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs. En **Universia Business Review**, 1er Trimestre, 2011, ISSN: 1698-5117.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method, en **European Journal of Information Systems**, Vol. 4:74-81.
- Woodside, A. (2010). **Case Study Research: Theory, Methods and Practice**. 1a Ed. Emerald Group
- Yin, R. K. 2002. **Case Study Research, Design and Methods**, 3a ed. Newbury Park, Sage.
- Yin, R. K. (2008). **Case Study Research: design and methods**. 4a Ed. Sage
- Zhu, C. J. y P. J. Dowling. (2000). Managing Human Resources in State-Owned Enterprises in Transitional Economies: A Case Study in the People's Republic of China, en **Research and Practice in Human Resource Management**, 8, 1: 63-92.

