

JAIME BONACHE \*

## El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. ¿Qué es el estudio de casos? 3. La elaboración de casos explicativos: características distintivas. 4. Ambito de aplicación de los casos explicativos. 5. La evaluación de los estudios de casos: críticas y defensas. 6. Conclusión. Bibliografía.*

**RESUMEN:** En este trabajo se analiza la naturaleza, ámbito de aplicación, y *status* epistemológico de la metodología del caso como estrategia de investigación para construir o depurar teorías. Tras definir los estudios de casos, se señalan una serie de confusiones en torno a ellos, relativas a su denominación, su relación con la metodología cuantitativa, y su base teórica. Seguidamente, contraponiéndolos a los estudios cuantitativos, se explican sus características distintivas, y se especifican las situaciones en que deben o pueden ser elaborados. El artículo concluye con una revisión de las críticas y defensas de esta estrategia de investigación.

**Palabras clave:** Metodología del caso, casos explicativos, estrategias de investigación.

**ABSTRACT:** This article analyses the nature, scope, and epistemological status of the case study methodology as a research strategy for theory building. The case study methodology is first defined, followed by a discussion of confusions regarding its denomination, relation to quantitative methodology and its theoretical basis. Next, in a comparison with quantitative methodology, its distinctive character is explained and the situations in which it can or should be used are pointed out. The paper concludes with a summary of the critiques and support for this research strategy.

**Key words:** Case study methodology, explanatory cases, research strategies.

### 1. Introducción

Los casos suelen concebirse como un instrumento pedagógico para traer las organizaciones a las aulas y hacer que los debates y explicaciones se aproximen lo máximo posible a la realidad empresarial. Aunque este uso didáctico sea quizá el más extendido, los casos son también una estrategia de investigación. Así entendidos, son una herramienta muy utilizada en la literatura de organización. Como

\* Universidad Carlos III de Madrid.

muestra de ello, podemos señalar que es ésta la metodología adoptada en más del 50 por 100 de los 204 estudios empíricos revisados por GRUNOW (1995) en su análisis sobre las estrategias de investigación en organización de empresas.

A pesar de esta amplia utilización, y en contraste con la abundante bibliografía sobre métodos cuantitativos, se escribe poco sobre ellos. En particular, es difícil encontrar trabajos que se ocupen de qué son, cuándo se pueden o deben aplicar, cómo se elaboran, y qué tipo de conocimiento aportan. La carencia de ideas claras en torno a tales cuestiones sitúa al estudioso de casos en una posición muy vulnerable pues suele tener que justificar el uso de esta metodología, así como defenderla de las críticas que a menudo recibe. Y es que muchos académicos consideran que los casos nos alejan de la manera «normal» en que se debe hacer ciencia, la cual se tiende a identificar con los análisis estadísticos y las grandes muestras.

En este artículo analizamos la naturaleza, ámbito de aplicación y *status* epistemológico de los estudios de casos, centrándonos en aquellos cuyo objetivo básico es construir o depurar teorías y que denominamos explicativos. Centramos en estos casos responde a tres razones fundamentales. En primer lugar, porque son un tipo de estudio de particular interés y atractivo para diversas áreas de la organización de empresas que poseen todavía un carácter eminentemente descriptivo, con la consiguiente imposibilidad de entender el porqué, el cómo y el cuándo del fenómeno estudiado. En lugar de limitarse a la pura descripción, los casos explicativos parten del trabajo de campo para inducir hipótesis que expliquen los fenómenos organizativos apelando a sus causas, pudiendo así contribuir al desarrollo teórico de tales áreas. En segundo lugar, porque tienen una larga tradición e influencia en la literatura de organización. De hecho, algunos de los trabajos empíricos más citados en los textos y manuales de organización, pueden ser encuadrados bajo esta denominación. Pensemos, por ejemplo, en los estudios que realizó ELTON MAYO (1933) en la Western Electric Company y que darían lugar a la escuela de las relaciones humanas; en los trabajos de LAWRENCE y LORSCH (1967) que tendieron las bases de la teoría de la contingencia; en los estudios de MINTZBERG (1973) sobre la naturaleza del trabajo directivo; o en los análisis de HAMEL y PRAHALAD (1995) en torno a la competencia basada en capacidades. Finalmente, los casos explicativos merecen también especial atención porque, desde nuestro punto de vista, son los que mejor complementan y enriquecen la metodología cuantitativa. En esta dirección, trataremos de mostrar la relevancia de los estudios de casos aun para aquellos investigadores que mantienen un sesgo estadístico o cuantitativo.

El trabajo comienza definiendo y distinguiendo los casos explicativos de otros existentes en la literatura. A continuación, señala y aclara algunas confusiones en torno a ellos, referidas a su denominación, su relación con la metodología cuantitativa y su nivel de dependencia teórica. Seguidamente, se señalan las diferencias que presenta con respecto a la estrategia de investigación típica de los estudios cuantitativos y se indican los problemas o situaciones en que su uso parece especialmente adecuado. El trabajo concluye examinando las críticas tradicionales contra esta metodología, y argumentando las posibles respuestas a las mismas.

## 2. ¿Qué es el estudio de casos?

### 2.1. TIPOS DE ESTUDIOS DE CASOS

La delimitación de las características distintivas de la investigación basada en casos suele proceder de campos ajenos a la organización de empresas. En particular, de la sociología y la antropología, donde tienen una larga tradición (ver PLATT, 1988). En la literatura de organización, YIN (1981; 1989) es sin duda el autor más citado, habiéndose convertido en referencia casi obligada para todos aquellos que utilizan esta metodología. De acuerdo con este autor, los casos son «una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia» (1989).

La definición de YIN es consistente con diversos tipos de casos existentes en la literatura de organización, tales como los *descriptivos*, que analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; los *exploratorios*, cuyo objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido; los *ilustrativos*, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas; o los *explicativos*, que pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo. Sin embargo, esta definición excluye un tipo de estudio con una larga tradición en las ciencias sociales como son los casos históricos. Pensemos, por poner sólo un ejemplo, en el estudio de MAX WEBER (1930) en torno a la relación entre la ética protestante y el desarrollo del capitalismo. Por tanto, los casos también pueden analizar un fenómeno histórico, si bien lo harán con técnicas diferentes.

Qué tipo de caso tengamos en mente determinará en gran medida cómo los realicemos. Como afirmamos en la introducción, nuestro interés fundamental se centra en los casos explicativos. Por tanto, lo que diremos en torno a la realización de estudios de casos se referirá primordialmente a este tipo de casos.

La literatura sobre la metodología del caso conduce fácilmente al lector a una cierta confusión, dado que no es extraño que se encuentre con desacuerdos o incluso contradicciones entre los distintos autores. Tales confusiones se refieren a tres áreas fundamentales: su denominación, su relación con la metodología cuantitativa y su base teórica. Seguidamente, expondremos tales confusiones, así como la manera en que pueden ser superadas.

### 2.2. CONFUSIONES EN TORNO AL ESTUDIO DE CASOS

#### 2.2.1. En relación con su denominación: ¿método o metodología?

Una de las confusiones más llamativas se refiere a su denominación. Por ejemplo, autores como OTLEY y BERRY (1994, p. 47) y RYAN *et al.* (1992) afirman que los estudios de casos son un método que puede ser usado por distintas metodologías. En cambio, HARTLEY (1994, pp. 209) señala que «los estudios de casos no son un método».

Los términos «método» y «metodología» se utilizan como sinónimos en teoría de la ciencia, designando ambos el camino elegido para elaborar ciencia. Por tanto, decir que son un método o una metodología es una mera convención dependiente del significado que descemos dar a estos términos. Siguiendo a SILVERMAN (1993), entenderemos por metodología un enfoque general para estudiar un problema de investigación, mientras que por método nos referiremos a una técnica específica de recoger datos. Así definidos, el estudio de casos es una metodología que utiliza diversos métodos. En esta dirección, hemos de insistir en que si bien la metodología del caso tiende a utilizar métodos cualitativos, nada impide que aplique técnicas estadísticas u otros métodos cuantitativos, como cuando quiere descubrir ciertos patrones en los datos existentes (LARSSON, 1993). Este punto nos conduce a explicitar una segunda confusión, relativa a su relación con la metodología cuantitativa.

### 2.2.2. *En relación con la metodología cuantitativa: ¿se oponen o la complementan?*

Algunos autores equiparan los estudios de casos a la metodología cualitativa y, en consecuencia, los oponen a la metodología cuantitativa. Ambas tendrían distintos objetivos y presuposiciones epistemológicas (DACHNER, 1997). La metodología cuantitativa se basa en el positivismo, según el cual existe una verdad objetiva en torno a las organizaciones que se revela a través del método científico. En cambio, la metodología cualitativa asumiría que la realidad se construye socialmente y tendría como referente teórico fundamental la «etno-grafía». Literalmente, esta expresión significa descripción desde el punto de vista de los nativos; en vez de imponer el marco de referencia propio a la situación, el etnógrafo intenta entender la forma en que los nativos ven las cosas (WOOLGAR, 1991). En el caso de la teoría de la organización, los nativos son los miembros de la organización.

A este desacuerdo inicial le seguirían otras diferencias referidas, por ejemplo, a cómo se usan las técnicas de recogida de datos (SILVERMAN, 1993; ver cuadro 1). A título ilustrativo, examinemos cómo la metodología adoptada conforma técnicas tales como el análisis de textos, los cuestionarios y las entrevistas. En la metodología cuantitativa, la técnica esencial de análisis de textos es el «análisis de contenidos», consistente en establecer unas categorías y asignar los datos a las mismas (por ejemplo, cuando se examina el contenido de los artículos empíricos y se los clasifica en tipos de estudios). Lo importante es la «fiabilidad» en la utilización de este método; es decir, que distintos codificadores realicen las mismas clasificaciones al examinar el mismo material. En la metodología cualitativa, en cambio, lo importante es la «autenticidad»; es decir, que el método nos permita entender el punto de vista y las categorías de los sujetos estudiados. Similarmente, los cuestionarios en la metodología cuantitativa se remiten a una muestra aleatoria pero «representativa» de la población, prefiriendo además las preguntas cerradas, pues son más fáciles de codificar y cuantificar. En cambio, en la metodología del caso se suelen preferir entrevistas en profundidad con quienes mejor puedan desvelar el fenómeno estudiado, así como preguntas abiertas, dado que son mejores para que el entrevistado revele su auténtica experiencia.

CUADRO 1.—Metodología y técnicas de recogidas de datos

Método	Metodología	
	Cuantitativa	Cualitativa
Observación	Etapa exploratoria	Esencial para entender una cultura
Análisis de textos y documentos	Análisis de contenidos	Entender las categorías de los participantes
Entrevistas	«Preguntas cerradas» a una muestra aleatoria	«Preguntas abiertas» en muestras reducidas
Grabaciones y transcripciones	Muy poco utilizadas, dada su dificultad de cuantificar	Se utilizan para entender cómo organizan su discurso los participantes

Fuente: SILVERMAN (1993): *Interpreting Qualitative Data*, SAGE publications.

Otros en cambio, asumiendo los principios de fiabilidad y validez de la investigación propios de la epistemología positivista, consideran que los casos no se oponen sino que complementan la metodología cuantitativa (BRYMAN, 1984; YIN, 1989). Es el tipo de problema el que nos indica cuándo utilizar una u otra aproximación. Así, YIN (1989) afirma que cuando nos enfrentamos con cuestiones que comienzan por «¿por qué?» o por «¿cómo?», el estudio de casos es la estrategia de investigación más adecuada.

En este trabajo concebimos los casos en este sentido complementario. Así entendidos, los casos pueden ir tanto antes como después de los estudios cuantitativos. En el primer caso, servirían para generar un conjunto de hipótesis que serían posteriormente contrastadas en una muestra más amplia de empresas. En el segundo caso, sirven para revelar el porqué de ciertos datos o relaciones que aparecen en los estudios cuantitativos, o para explicar la varianza no explicada por tales estudios, convirtiéndose así en un instrumento no tanto para construir como para depurar teorías.

### 2.2.3. Su nivel de dependencia teórica: ¿parten o no de una teoría?

La relación del estudio de casos con la teoría es otro aspecto en el que encontramos afirmaciones contradictorias. EISENHARDT (1989) mantiene que en los estudios de casos se debe partir de una tabla teórica rasa en la que no haya nada inscrito, mientras que otros autores (STOECKER, 1984; YIN, 1989) insisten en que se ha de partir de un marco teórico preliminar.

La posición de EISENHARDT corre el riesgo de ser equiparada a lo que CHALMERS (1992) denomina «inductivismo ingenuo», según el cual la ciencia comienza con la observación imparcial y sin prejuicios de los hechos objetivos. Contra esta posición se pueden aportar los siguientes argumentos:

- Sin un marco teórico, los datos nos desbordan. Para llevar a cabo una investigación necesitamos cierta base para decidir qué preguntas conviene realizar y contar con criterios para decidir qué datos son relevantes. Son las teorías que hemos aceptado, los sistemas de presuposiciones con que estamos ya comprometidos, los que nos proporcionan esta base.

- No existen hechos puros. Frente a la creencia de que la base empírica es común a todos los seres humanos y que los hechos son el fundamento del conocimiento científico, HANSON (1977) y otros filósofos de la ciencia pusieron de manifiesto que la observación está impregnada o cargada de teoría. Allí donde una persona normal sólo ve un grupo de personas sentadas alrededor de una mesa, un teórico de la organización ve un círculo de calidad. Las categorías teóricas de cada comunidad científica mediatiza los hechos o, como afirma DACHLER (1997, p. 713), «dependiendo de la ontología local de una comunidad científica dada, las mismas observaciones adoptan distintos significados y validez».

- La investigación científica tiene un carácter acumulativo. Las nuevas aportaciones de conocimiento se valoran en el trasfondo de lo que se conoce o se acepta. Es decir, se juzgan en la medida en que suponen una mejora de lo que había antes. Esto implica que debemos evitar la tentación de descubrir el Mediterráneo cada vez que iniciamos un tema.

- Sin un marco teórico, los casos se convierten en una sucesión de anécdotas: un conjunto de datos y detalles en torno a una organización o situación en particular con significado sólo para los grupos de interés involucrados.

### 3. La elaboración de casos explicativos: características distintivas

La mejor manera de dilucidar las características distintivas de los casos explicativos es comparándolos a la estrategia de investigación típica en los estudios cuantitativos. Esta última se resume en tres pasos fundamentales (GÓMEZ MEJÍA y GUTIÉRREZ, 1996): 1) Se parte de un modelo teórico para estudiar un fenómeno y se elaboran un conjunto de hipótesis derivadas de ese modelo. 2) Tales hipótesis se contrastan en una muestra representativa, cuidando que los datos e indicadores obtenidos midan de forma fidedigna las variables teóricas indicadas en las hipótesis. 3) Se analiza «estadísticamente» hasta qué punto cada hipótesis ha sido comprobada.

Frente a este procedimiento, los casos explicativos tendrían las siguientes características:

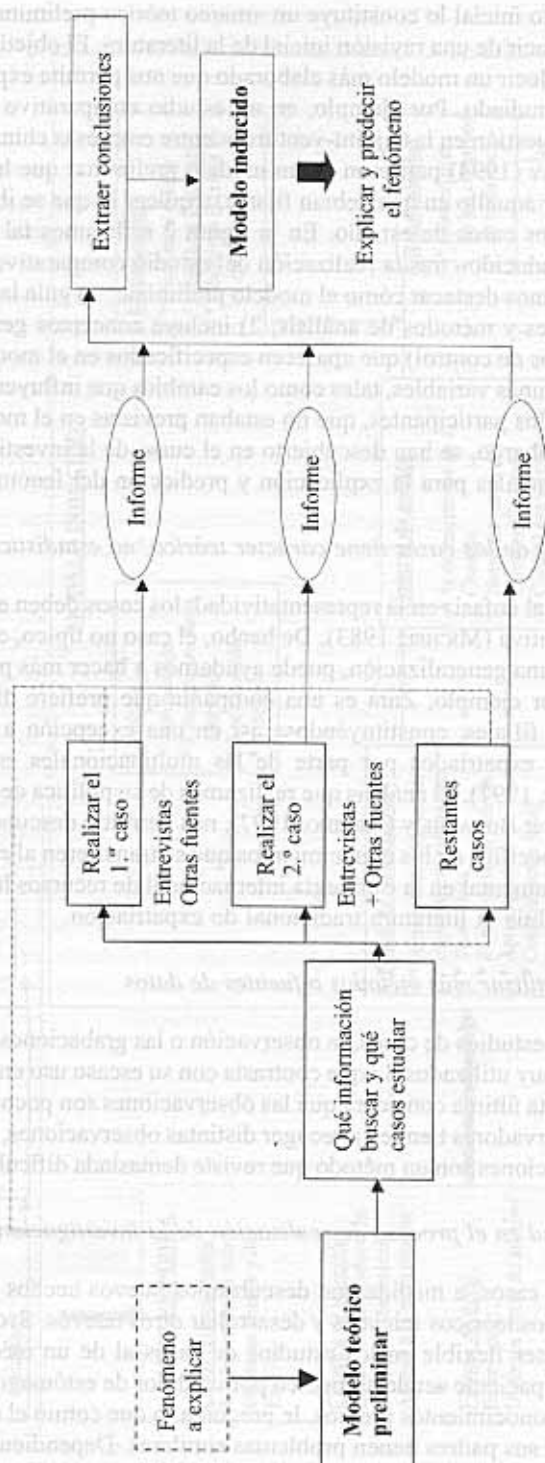
#### *No separar el fenómeno de su contexto*

En lugar de tratar de reducir una situación a un conjunto de variables, los casos adoptan una visión holística en la que no se olvida que el contexto y el comportamiento son interdependientes. Los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en que se desarrollan y no como el resultado de un conjunto de variables discretas.

#### *Parten de un modelo teórico menos elaborado*

Frente al intento de la metodología cuantitativa de contrastar hipótesis, los casos explicativos tratan de construir teorías a partir de las observaciones, siguiendo el procedimiento inductivo que reflejamos en la figura 1. Aunque esta figura representa un estudio comparativo de casos (varios casos en un solo estudio), el mismo proceso es también aplicable a los estudios de un solo caso. En tal supuesto, lo único que tenemos que hacer es sustituir los informes correspondientes a los distintos casos por informes de las diferentes entrevistas dentro de un único caso.

FIGURA 1.—Proceso de elaboración de un estudio explicativo de casos



Fuente: Adaptado de Yin (1984).

El punto inicial lo constituye un «marco teórico preliminar», que es el que podemos deducir de una revisión inicial de la literatura. El objetivo del caso explicativo sería inducir un modelo más elaborado que nos permita explicar y predecir el fenómeno estudiado. Por ejemplo, en un estudio comparativo de casos en torno al control de gestión en las «joint-ventures» entre empresas chinas y estadounidenses, YAN y GRAY (1994) partieron de un modelo preliminar que les sirvió de guía para seleccionar aquello en que debían fijarse, explicar lo que se iban encontrando y seleccionar los casos de estudio. En la figura 2 reflejamos tal modelo, así como el «modelo inducido» tras la realización del estudio comparativo de casos. En esta figura descamos destacar cómo el modelo preliminar: 1) guía la elección de los casos y las fuentes y métodos de análisis; 2) incluye conceptos generales (por ejemplo, mecanismos de control) que aparecen especificados en el modelo inducido; y 3) no incluye algunas variables, tales como los cambios que influyen en el poder de negociación de los participantes, que no estaban previstas en el modelo teórico inicial y que, sin embargo, se han descubierto en el curso de la investigación como componentes esenciales para la explicación y predicción del fenómeno.

#### *La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico*

Frente al énfasis en la representatividad, los casos deben elegirse por su capacidad explicativa (MICHEL, 1983). De hecho, el caso no típico, entendido como la excepción a una generalización, puede ayudarnos a hacer más precisas las teorías generales. Por ejemplo, Zara es una compañía que prefiere directivos locales para dirigir sus filiales, constituyéndose así en una excepción a la tendencia general de utilizar expatriados por parte de las multinacionales españolas (BONACHE y FERNÁNDEZ, 1997). El análisis que realizamos de su política de asignaciones internacionales (ver BONACHE y CERVIÑO, 1997), nos permitió descubrir cómo la naturaleza tácita o específica de los conocimientos que se transfieren al exterior es un determinante fundamental en la estrategia internacional de recursos humanos, una variable que no incluía la literatura tradicional de expatriación.

#### *Tiende a utilizar más métodos o fuentes de datos*

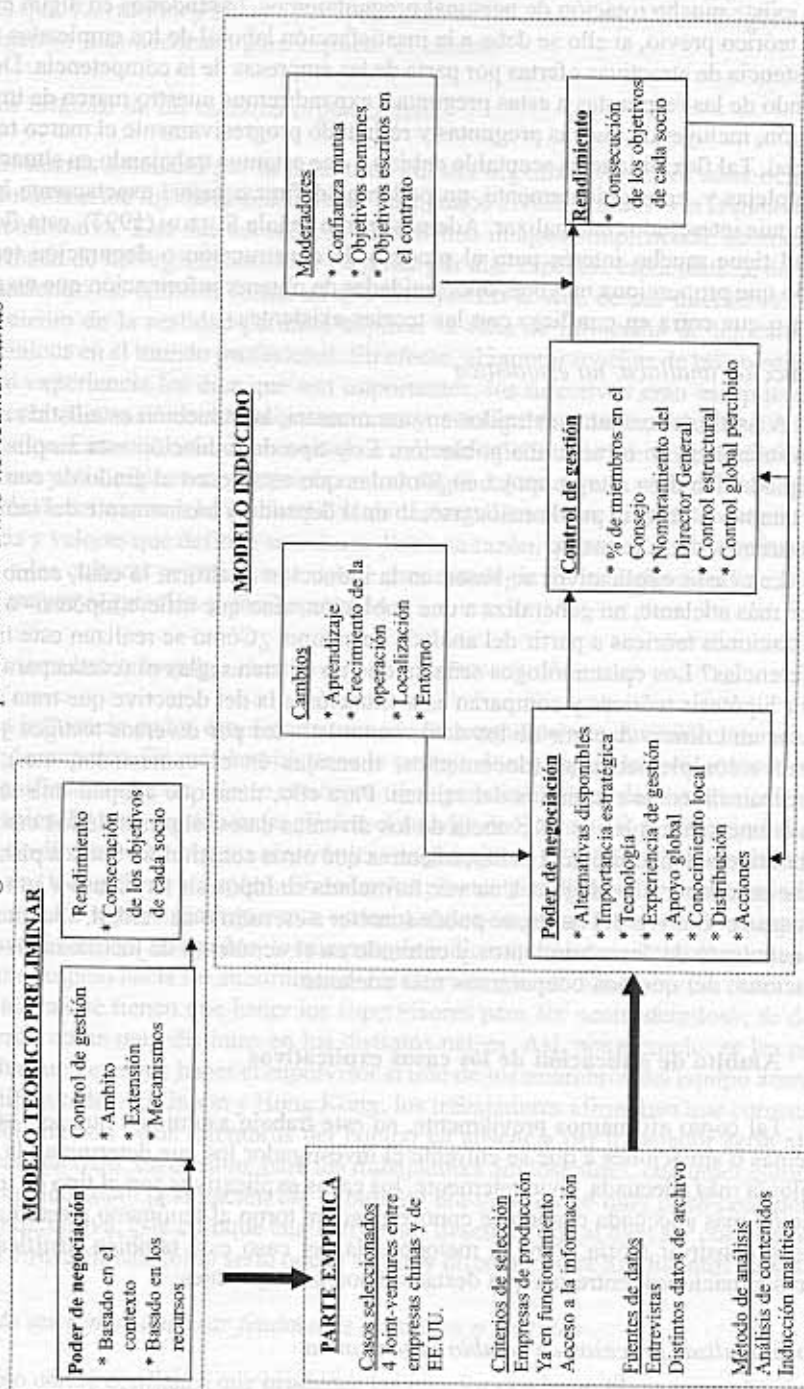
En los estudios de casos, la observación o las grabaciones y transcripciones son métodos muy utilizados, lo que contrasta con su escaso uso en la metodología cuantitativa. Esta última considera que las observaciones son poco fiables, dado que distintos observadores tienden a recoger distintas observaciones, y que las grabaciones y transcripciones son un método que reviste demasiada dificultad de cuantificación.

#### *Flexibilidad en el proceso de realización de la investigación*

En los casos, a medida que descubrimos nuevos hechos podemos cambiar los presupuestos teóricos iniciales y desarrollar otros nuevos. STOECKER (1991) compara el carácter flexible en los estudios de casos al de un médico con su paciente. Cuando el paciente acude al médico por un dolor de estómago, el médico, basándose en sus conocimientos previos, le pregunta lo que comió el día anterior, si padece estrés, o si sus padres tienen problemas similares. Dependiendo de las respuestas a estas preguntas, el médico profundizará en la historia médica de su familia, o en su



FIGURA 2.—Ejemplo de caso explicativo. El estudio de Yan y Gray (1994) sobre el control de gestión en las empresas mixtas chino-norteamericanas



lugar de trabajo. De la misma manera, si deseamos conocer por qué en una compañía existe mucha rotación de personal preguntaremos, basándonos en algún esquema teórico previo, si ello se debe a la insatisfacción laboral de los empleados o a la existencia de atractivas ofertas por parte de las empresas de la competencia. Dependiendo de las respuestas a estas preguntas, expandiremos nuestro marco de investigación, incluyendo nuevas preguntas y refinando progresivamente el marco teórico inicial. Tal flexibilidad es aceptable debido a que estamos trabajando en situaciones complejas y, consiguientemente, no podemos definir *a priori* exactamente lo que estamos interesados en analizar. Además, como señala SUTTON (1997), esta flexibilidad tiene mucho interés para el proceso de construcción o depuración teórica, dado que proporciona mayores oportunidades de obtener información que no se deriva o que entra en conflicto con las teorías existentes.

#### *Inducción analítica, no estadística*

A partir de los datos extraídos en una muestra, la inducción estadística realiza una inferencia en torno a una población. Este tipo de inducción está ampliamente aceptada debido a que se apoya en fórmulas que establecen el grado de confianza en que tal inferencia puede realizarse, lo cual dependerá básicamente del tamaño y la varianza de la muestra.

Los casos explicativos se basan en la inducción analítica, la cual, como veremos más adelante, no generaliza a una población, sino que infiere hipótesis o generalizaciones teóricas a partir del análisis de campo. ¿Cómo se realizan este tipo de inferencias? Los epistemólogos señalan que no existen reglas ni recetas para construir hipótesis teóricas y comparan esta situación a la del detective que trata de explicar un crimen. A partir de los datos suministrados por diversos testigos y otras fuentes complementarias (documentos, mensajes en el contestador, etc.), debe construir diversos escenarios del crimen. Para ello, tiene que adoptar una serie de decisiones en torno a la relevancia de los diversos datos, algunos de los cuales no estarán relacionados con el delito, mientras que otros constituirán buenas pistas que debe reconocer y perseguir. Una vez formulada su hipótesis explicativa en torno a la causa o motivos del delito, se puede someter a escrutinio su verdad, abandonando el «contexto de descubrimiento» y entrando en el «contexto de justificación o evaluación», del que nos ocuparemos más adelante.

#### **4. Ambito de aplicación de los casos explicativos**

Tal como afirmamos previamente, en este trabajo asumimos que son los problemas o situaciones a que se enfrenta el investigador los que determinan la metodología más adecuada. Evidentemente, los casos explicativos son el tipo de investigación más adecuada cuando se conoce poco en torno al fenómeno a estudiar o se desea construir teoría. Pero la metodología del caso está también justificada en otras situaciones, entre las que destacaremos las siguientes:

##### *Para analizar procesos de cambio organizativo*

Con los métodos cuantitativos podemos saber que un cambio ha accedido a través del tiempo, pero no sabemos qué procesos lo determinaron, ni qué grupos de in-

terés estuvieron involucrados. Es por su capacidad de explicitar el cómo y el porqué por lo que VAN DE PEN y POOLE (1990) consideran los casos como la estrategia de investigación más adecuada para explicar el cambio.

#### *En los estudios de las culturas organizativas*

El interés suscitado por la noción de cultura organizativa en los años ochenta está íntimamente ligado al descontento de algunos investigadores con la metodología cuantitativa. Esta fue acusada de ofrecer una imagen simplificada, abstracta y deformada de las organizaciones y de pasar por alto aspectos esenciales de su funcionamiento, así como la forma en que influyen en la vida de sus miembros. Este alejamiento de la realidad permitía explicar la falta de influencia de los estudios académicos en el mundo profesional. En efecto, al ignorar muchas de las cuestiones que su experiencia les dice que son importantes, los directivos eran escépticos en torno a la relevancia de tales abstracciones y, consiguientemente, no utilizaban sus resultados. Esta insatisfacción condujo a un renovado interés por las culturas organizativas y, simultáneamente, por la metodología del caso, pues se asumía que sólo a través de un examen en profundidad de las organizaciones se podían deducir las normas y valores que definen su cultura. Por esta razón, quizá sea en la literatura en torno a las culturas organizativas donde esta estrategia de investigación ha encontrado mayor aceptación y fácil acomodo.

#### *En los estudios interculturales*

La influencia de los estudios de casos se ha extendido a la dirección internacional de la empresa. En este ámbito tiene la ventaja de ser capaz de revelar los distintos significados que un mismo concepto tiene para individuos de distintas culturas nacionales. En este sentido es ya clásico el estudio de SMITH *et al.* (1989) en torno al estilo de dirección en plantas electrónicas anglosajonas (EE.UU. y Reino Unido) y asiáticas (Hong Kong y Japón). En todas las plantas estudiadas, las encuestas indicaban que los supervisores que eran «considerados» con los miembros de su equipo eran positivamente evaluados, lo que parecía indicar que la consideración, entendida como respeto hacia los subordinados, es un valor global. Sin embargo, cuando se preguntaba qué tienen que hacer los supervisores para ser «considerados», se descubrieron cosas muy distintas en los distintos países. Así, por ejemplo, se les preguntaba qué tiene que hacer el supervisor si uno de los miembros del equipo atravesaba dificultades. En Japón y Hong Kong, los trabajadores afirmaban que comentar el problema con otros miembros del equipo en ausencia del trabajador sería algo muy considerado. En cambio, para los trabajadores anglosajones, cualquier comentario público sobre la situación del trabajador era visto como muy poco considerado. En definitiva, este enfoque cualitativo nos descubre que si bien ser considerado es una virtud global, cómo serlo puede ser muy diferente entre los distintos países.

#### *Cuando queremos analizar fenómenos inusuales o secretos*

Sólo con la confianza que producen las relaciones a largo plazo se puede obtener gradualmente información inusual o incluso secreta que difícilmente podría obtenerse por otros procedimientos, tales como las encuestas. Pensemos, por ejemplo,

en la retribución, un tipo de información que a menudo no es pública ni siquiera para los propios empleados. Es más, se podría incluso argumentar que este tipo de investigación es especialmente adecuado en un país que, como el nuestro, aparece tipificado en los estudios internacionales como un país de cultura difusa<sup>1</sup>, con la consiguiente dificultad de penetrar en las organizaciones.

## 5. La evaluación de los estudios de casos: críticas y defensas

Contrariamente a aquellos autores que han tratado de aplicar la teoría de la decisión al problema de la evaluación de teorías y metodologías científicas (por ejemplo, GIERE, 1979), los sociólogos de la ciencia han mostrado que no existe ningún algoritmo de elección racional que pueda dilucidar sobre la mayor o menor adecuación de las teorías y metodologías científicas (ver BLUME, 1977). La evaluación de los trabajos científicos es un complejo proceso social en el que están presentes tanto razones como intereses. Como señala KUHN (1970, pp. 21), el éxito de un científico se mide «por el reconocimiento de los otros miembros de su grupo profesional y sólo ellos... Sabiendo lo que los científicos valoran podremos confiar en comprender qué problemas abordarán y qué elecciones harán en situaciones concretas de conflicto».

Los valores dominantes en la organización de empresas son los de la tradición cuantitativa. Para que una investigación sea considerada valiosa o aceptable tiene que ser rigurosa, lo cual (entre otras cosas) equivale a decir «fiable», «válida» y «generalizable» (SUTTON, 1997). Teniendo en cuenta tales valores, los casos reciben dos críticas fundamentales. La primera apunta al sesgo del investigador. En los casos, el investigador especifica el fenómeno a estudiar, elige el mero teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes, y analiza la conexión causal entre los hechos. Todo ello le aparta de la imagen del investigador objetivo que trata de eliminar cualquier sello personal en la disposición de los datos. Como consecuencia de su alta involucración, sus estudios son acusados de no ser objetivos (no sabemos en qué medida el estudio corresponde realmente con los hechos, o más bien reflejan la percepción subjetiva del investigador) y poco fiables (si alguien repitiera el caso, muy probablemente elaboraría un estudio diferente).

La segunda crítica es la más frecuente y, aparentemente, la más difícil de responder. La ciencia trata de lo universal, y en los casos no sabemos hasta qué punto el caso estudiado es realmente representativo, o más bien una situación particular sin paralelo alguno en otra organización. Es decir, los estudios de casos no permiten generalizar los resultados.

Ante estas críticas, se han generado dos tipos de respuestas. Por un lado, las que a su vez critican la metodología cuantitativa y, por otro lado, los que asumiendo los valores de la metodología cuantitativa, tratan de incrementar el rigor de los estudios de casos. Seguidamente, analizaremos cada una de estas respuestas.

Los críticos de los estudios cuantitativos señalan que en lugar de centrarse en la causalidad (el auténtico objetivo de la ciencia), tales estudios lo hacen en la correla-

<sup>1</sup> Una cultura difusa es aquella en la que el tamaño de la esfera pública y privada es similar. En tales culturas, los individuos guardan cuidadosamente su espacio público, pues entrar en él supone entrar en el privado (ver TROMPENAARS, 1994).

ción empírica. A pesar de su aparente similitud, las hipótesis causales se diferencian de las meras correlaciones en tres aspectos fundamentales (ESTANY, 1993). En primer lugar, mientras que la relación entre variables correlacionadas es simétrica, la relación causal no lo es. En segundo lugar, los factores causales fundamentan los contrafácticos estadísticos<sup>2</sup>. Por ejemplo, decir que la productividad es una de las causas de la satisfacción laboral significa no sólo que hay mayor satisfacción laboral entre los empleados productivos que entre los no productivos de una determinada empresa, sino también que si hubiera una empresa en que todos los empleados fueran productivos y otra en que no lo fuera ninguno, la proporción de empleados satisfechos en la primera sería mayor que en la segunda. Finalmente, las hipótesis causales tienen mayor capacidad explicativa. Como afirman SUTTON y STAW (1995), la mera constatación de correlaciones entre variables no constituye un argumento teórico, pues la cuestión clave es por qué existe tal correlación y en qué sentido opera (cuál es la relación de causalidad). Pues bien, al estudiar los fenómenos dentro de su contexto real, los casos pueden analizar la relación causal entre variables que, sin embargo, se pierden en los estudios cuantitativos.

Una segunda crítica a la metodología cuantitativa es que tampoco controla el sesgo del investigador. Es decir, no es un tipo tan imparcial y objetivo de investigación como pretende, sino que imponen el marco teórico del investigador, imposibilitando que aparezcan respuestas imprevisibles (DACHLER, 1997). En esta dirección, SAYER (1984) afirma que las encuestas postales típicas de la metodología cuantitativa no sólo no controlan el sesgo, sino que introducen un sesgo al permitir que las mismas preguntas tengan distintos significados para distintos encuestados, tal como vimos en el ejemplo del significado de «considerado» para trabajadores de distintas nacionalidades. En cambio, el procedimiento más informal típico de los estudios de casos permite al investigador descubrir cómo una misma pregunta posee diferentes significados para distintas personas. Es decir, los estudios de casos ofrecerían análisis con un mayor nivel de autenticidad.

Pasando ahora al otro tipo de respuesta a las críticas mencionadas, la cuestión aquí no es tanto señalar las lagunas de la metodología cuantitativa como analizar las vías para incrementar la fiabilidad, validez y generalidad de los estudios de casos.

La fiabilidad se refiere a la consistencia entre investigadores a la hora de emprender el estudio. ¿Si un investigador siguiera exactamente los mismos procedimientos y realizara el mismo estudio, llegaría a los mismos resultados? Para ello, YIN (1989) recomienda establecer un protocolo del caso. Es decir, especificar todos los pasos que se han seguido en la elaboración del mismo, de tal manera que pudiera responder de todos los detalles ante un hipotético auditor que requiriera su justificación.

La validez interna se refiere al grado en que el estudio refleja o se corresponde a la situación estudiada. Por ejemplo, puede que como resultado de una entrevista con el director de recursos humanos, el investigador deduzca que la experiencia internacional es un elemento muy valorado en la compañía, cuando en realidad las decisiones de promoción indican precisamente lo contrario. Tácticas para incre-

<sup>2</sup> Un contrafáctico (o condicional contrario a los hechos) es un enunciado condicional en el que interviene la noción de posibilidad, expresada gramaticalmente por la introducción del subjuntivo. La forma estándar de un contrafáctico es: «Si A hubiera sido el caso, B habría sido el caso», donde A no ha sido el caso.

mentar la validez interna del estudio son la triangulación (¿hasta qué punto distintas fuentes nos aportan la misma información?), recabar la opinión de los participantes (¿están los propios estudiados de acuerdo con la veracidad de nuestros análisis?), o medir su capacidad predictiva (¿nos conduce nuestra investigación a predicciones precisas, incluso dentro de nuestro propio caso?) y su capacidad explicativa (¿existen hechos que no se ajustan a nuestra explicación?).

Llegamos así al que se considera el auténtico talón de aquiles de la metodología del caso: el problema de la validez externa. Los críticos afirman que los casos ofrecen una base muy débil para la generalización, lo que contrasta con otras estrategias de investigación, como las encuestas, las cuales disponen de indicadores estadísticos que señalan el intervalo de confianza en que los datos de una muestra se pueden generalizar a la población de referencia.

Efectivamente, la generalización estadística es quizá la vía más utilizada en los trabajos empíricos de organización de empresas (y, en general, en la biología y las ciencias sociales) para contrastar hipótesis, es decir, para determinar en qué medida podemos justificar o rechazar una hipótesis. Ahora bien, no es el único tipo existente de generalización existente. CHALMERS (1992) afirma que un rasgo distintivo del conocimiento científico es la búsqueda de generalidades teóricas y nos dice que los experimentos son, desde Galileo, la vía esencial para llegar a tales generalizaciones. Los experimentos utilizan la lógica de la réplica, que es precisamente la utilizada en los estudios comparativos de casos (aquellos en los que el mismo estudio contiene más de un caso).

La lógica de la réplica se basa no en la inducción estadística, sino en la inducción analítica (ROBINSON, 1951). En este tipo de inducción se trata de ver lo general en lo particular. Es decir, en lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permiten explicar y predecir un fenómeno. La diferencia entre experimentos y estudios de caso es que mientras los primeros crean a voluntad tales condiciones, los segundos han de analizar su relación con el fenómeno estudiado dentro del contexto de una organización particular.

El procedimiento de la inducción analítica es como sigue:

1. Se parte de un fenómeno («F») que se quiere explicar. La «rotación laboral» a la que antes nos referíamos puede servir aquí de ejemplo.
2. Se formula una hipótesis explicativa. «Si C, entonces F». Por ejemplo, «si existe insatisfacción laboral existirá una alta tasa de rotación».
3. Se contrasta la hipótesis en un caso para ver si se ajusta a los hechos. Por ejemplo, podemos realizar una serie de «entrevistas de salida» para ver la causa de que los empleados abandonen la organización. La hipótesis se puede modificar de dos maneras:
  - a) Reformulamos C. Si los hechos no confirman nuestras hipótesis, podemos formular una mejor. Por ejemplo, «si existe una alta insatisfacción laboral, y los empleados tienen alternativas en su mercado de trabajo, entonces habrá una alta rotación».
  - b) Redefinimos F con objeto de excluir el caso. Redefinimos el fenómeno a explicar para excluir los casos no explicados por la hipótesis. Por ejemplo, vemos que hay casos de rotaciones involuntarias a las que no se aplican las condiciones especificadas. Esto equivale a limitar el rango de aplicabilidad de la hipótesis explica-

tiva, un procedimiento muy habitual en el ámbito científico, en el que se considera que una excepción no invalida una hipótesis, sino que sólo indica que la hipótesis en cuestión sólo es válida dentro de ciertos límites (CARTWRIGHT, 1996).

4. Este procedimiento de reformular C o de redefinir F lo repetimos en otros casos hasta que obtenemos una explicación causal universal, la cual nos permitirá tanto explicar («se da F porque tienen lugar las condiciones C») como predecir el fenómeno estudiado («siempre que C, entonces F»).

Ahora bien, ¿cuántas réplicas o casos son necesarios? Aquí tenemos que distinguir la certeza teórica de la certeza práctica. Desde el punto de vista teórico, la inducción nunca puede proporcionar certeza (POPPER, 1972). Las hipótesis causales son enunciados espacio-temporalmente universales que poseen un contenido o clase de enunciados infinita, por lo que ningún conjunto de enunciados singulares favorables, por grande que sea, podrá demostrar su verdad o aumentar su probabilidad. Para ilustrar este problema, que en teoría de la ciencia se denomina problema de la inducción, los epistemólogos siempre ponen el ejemplo de los cisnes: si decimos que «todos los cisnes son blancos», por más ejemplos positivos que aportemos, nunca estaremos seguros de su verdad ni mejoraremos la probabilidad.

Desde el punto de vista práctico, YAN y GRAY (1994) afirman que la certeza la podemos obtener después de un pequeño número de casos. Pero, ¿cuántos casos? Esto es una cuestión de discrecionalidad<sup>3</sup>. En general, conseguiremos una mayor certidumbre cuanto mayor sea el número de casos, pero si creemos haber aislado las condiciones suficientes y necesarias para explicar y predecir un fenómeno, podremos dar por concluida nuestra investigación (MINTZBERG, 1979). La naturaleza del fenómeno estudiado es aquí determinante. Millones de cisnes blancos vistos en el hemisferio norte no bastaron para probar su blancura cuando se descubrió en Australia el primer cisne negro, pero la explosión de una sola bomba atómica ha sido suficiente para convencer a los seres humanos de la tragedia que supone su lanzamiento (TREVIANO, 1994).

## **6. Conclusión**

En este trabajo nos hemos ocupado de la metodología del caso como estrategia de investigación, poniendo de manifiesto su conexión con lo que es el auténtico objetivo de la ciencia, como es el explicar y predecir los fenómenos. Es más, hemos mostrado que, si son correctamente realizados, pueden contribuir muy positivamente a la construcción, mejora o desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones.

En cualquier caso, la Organización de Empresas es una disciplina preparadigmática en la que no existe aún un consenso en torno a lo que constituye una línea adecuada o prometedora de investigación (PFEFFER, 1993; CANNELLA y PAETZOLD, 1994). Esto se refleja en el hecho de que, a pesar del amplio uso de los casos, la posición más ortodoxa en nuestro campo, tal como aparece representada por aquellas revistas que sólo publican estudios cuantitativos (por ejemplo, el *Journal of*

<sup>3</sup> Como observa YIN (1989), esta misma discrecionalidad la encontramos en la metodología cuantitativa. En el contraste de hipótesis, los estadísticos utilizan niveles de significación del 0,05 o del 0,01 que no se derivan de ninguna fórmula, sino de su elección.

*Applied Psychology*, u *Organizational Behavior*), los siguen considerando como un estudio no-científico.

CASELL y SYMON (1994) advierten que elegir una metodología contraria a la ortodoxia tiene importantes implicaciones para quien la realiza. En primer lugar, y como dijimos en la introducción, se espera que el investigador justifique su elección metodológica, lo cual contrasta con los trabajos que se realizan dentro del paradigma cuantitativo, cuya legitimidad y relevancia rara vez se pone en cuestión. En segundo lugar, es más difícil publicar los resultados de los estudios, lo cual es una variable a tener muy en cuenta cuando el éxito en la carrera profesional depende en gran medida de tales publicaciones.

Por todo ello, se puede decir que la opción por la metodología de casos tiene un mayor riesgo. Es más, el nivel de riesgo se incrementa si consideramos la confusión en torno a esta metodología de la que aquí nos hemos hecho eco, así como la ausencia dentro de la comunidad científica de unos criterios de evaluación claros y unánimemente aceptados sobre cómo se deben realizar los casos. Si a ello le unimos que son relativamente más difíciles de realizar, consumen más tiempo y recursos, no es extraño que a muchos atraídos o meramente interesados en esta estrategia de investigación se les recomiende que consideren detenidamente si merece la pena realizarlos.

¿Debemos extraer una conclusión tan pesimista? El párrafo anterior sólo presenta una cara de la moneda, pues también es cierto que en las revistas de mayor difusión y calidad de nuestra área es cada vez más fácil encontrar excelentes artículos que utilizan esta metodología, lo que es un claro indicador del mayor nivel de apoyo, legitimidad y credibilidad que está obteniendo. Como afirmaba LAKATOS (1978, pp. 201), «las grandes obras de arte pueden cambiar las normas estéticas - los grandes logros científicos pueden cambiar las normas científicas».

## Bibliografía

- BLUME, S. (ed.) (1977): «New Perspectives in the Sociology of Science», Londres, Macmillan.
- BONACHE, J., y FERNÁNDEZ, Z. (1997): «Expatriate's compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical framework», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, núm. 4, pp. 457-476.
- BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1996): «Global integration without expatriates», *Human Resource Management Journal*, vol. 7 (3): 89-100.
- BRYMAN, A. (1984): «The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?», *The British Journal of Sociology*, vol. 35: 75-92.
- CANNELLA, A. y PAETZOLD, R. (1994): «Pfeffer's barriers to the advance of organizational science: a rejoinder», *Academy of Management Review*, vol. 19 (2): 331-341.
- CARTWRIGHT, N. (1996): «Fundamentalism vs the patchwork of Laws», en DAVID PAPINEAU (ed.), *The Philosophy of Science*, Oxford readings in Philosophy.
- CASELL, C. y SYMON, G. (1994): *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*, SAGE publications.
- CHALMERS, A. F. (1992): *La ciencia y cómo se elabora*, Madrid, Siglo XXI.
- DACHLER, H. P. (1997): «Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?», *Organization Studies*, 709-724.
- EISENHARDT, K. M. (1989): «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14: 532-550.



- ESTANY, A. (1993): *Introducción a la Filosofía de la Ciencia*, Barcelona, Crítica.
- GRUNOW (1995): «The research design in Organization Studies: problems and prospects», *Organization Science*, vol. 6 (1): 93-103.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y GUTIÉRREZ, I. (1996): «La dirección de empresas como disciplina académica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5 (3): 11-22.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Compiendo por el futuro*, Barcelona, Ariel.
- HANSON, N. R. (1977): *Patrones de descubrimiento*, Observación y Explicación, Madrid, Alianza.
- HARTLEY, J. (1994): «Case Studies in Organizational Research», en C. CASSEL y G. SYMON (eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*, SAGE publications.
- KUIN, T. S. (1970): *The structure of Scientific Revolutions*, 2.<sup>a</sup> ed., Chicago, University of Chicago Press.
- LAKATOS, I. (1978): *Pruebas y Refutaciones*, Madrid, Alianza.
- LARSSON, R. (1993): «Case Survey Methodology: Qualitative Analysis of Patterns across Case Studies», *Academy of Management Journal*, vol. 36 (6): 1515-1546.
- LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W. (1967): *Organization and environment*, Harvard.
- LEE, A. (1991): «Integrating positivist and integrative approaches to organizational research», *Organization Science*, vol. 2 (4): 342-365.
- MAYO, E. (1933): *The Human problems of an industrial civilization*, Macmillan.
- MINTZBERG, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.
- (1979): «An Emerging Strategy of "Direct" Research», *Administrative Science Quarterly*, 24, 580-589.
- OTLEY, D. T. y BERRY, A. J. (1994): «Case study research in management accounting and control», *Management Accounting Research*, vol. 5: 45-65.
- PEPPER, J. (1993): «Barriers to the advance of Organizational Science: Paradigm development as a dependent variable», *Academy of Management Review*, vol. 18 (4): 599-620.
- PLATT, J. (1988): «What can Case Studies do?», *Studies in Qualitative Methodology*, vol. 1: 1-23.
- POPPER, K. (1972): *Conjectures and refutations*, Londres, Routledge y Kegan Paul.
- ROBINSON, W. S. (1951): «The logical structure of analytic induction», *American Sociological Review*, vol. 16: 812-818.
- RYAN, B., SCAPENS, R. W. y THEOBAL, D. M. (1992): *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, Academic Press.
- SAYER, A. (1984): *Method in Social Science: A Realist Approach*, Hutchinson.
- SILVERMAN (1993): *Interpreting Qualitative Data*, SAGE publications.
- SMITH, P. H., MISUMI, J., TAYEB, M. F., PETERSON, M. F. y BOND, M. H. (1989): «On the Generality of Leadership Styles Across Cultures», *Journal of Occupational Psychology*, 62: 97-100.
- STOECKER, R. (1991): «Evaluating and rethinking the case study», *Sociological Review*, 88-112.
- SUTTON, R. I. (1997): «The virtues of closet qualitative research», *Organization Science*, vol. 8 (1): 97-106.
- SUTTON, R. y STAW, B. (1995): «What Theory is Not», *Administrative Science Quarterly*, 40: 371-384.
- TREVIANO, M. (1994): *En torno a la ciencia*, Madrid, Tecnos.
- TROOMPENAKS, F. (1994): *Riding the Waves of Culture*, Nueva York, Irwin.
- VAN DE VEN, A. H. y POOLE, M. S. (1990): «Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota Innovation Research Program», *Organization Science*, vol. 1: 313-335.
- WEBER, M. (1930): *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, Allenb & Unwin.

- WRIGHT, P. y McMAHAN, G. (1992): «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management», *Journal of Management*, vol. 18 (2): 295-320.
- WOOLGAR, S. (1991): *Ciencia: abriendo la caja negra*, Barcelona, Anthropos.
- YAN, A., y GRAY, B. (1994): «Bargaining Power, Management control, and Performance in US-China Joint ventures: A Comparative Case study», *Academy of Management Journal*.
- YIN, R. (1981): «The Case Study Crisis: Some Answers», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26: 58-65.
- (1989): *Case Study Research, Design and Methods*, SAGE publications.