

Semana 4

Pensamiento crítico y creativo

Lectura:

Tipos de aprendizaje

Material compilado con fines académicos, se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización de cada autor.

4. Tipos de aprendizaje

Los individuos somos tan diferentes que nuestro proceso de aprendizaje, no es el mismo para todos. Los contextos, la cultura, la sociedad, la crianza y el desarrollo son distintos en cada quien. Por tal motivo, los estilos de aprendizaje en cada quien se determinan por: la manera en la que los desarrollemos (por medio de nuestras características personales, preferencias, gustos, habilidades y carencias al aprender) y la forma en que el docente utilice sus estrategias didácticas.

Al referirnos a los tipos o estilos de aprendizaje, hablamos de identificar la manera en que los alumnos aprenden mejor. Los factores que intervienen en el proceso de aprendizaje, tal como lo hemos revisado con anterioridad, son sus características personales de aprendizaje (si son visuales, auditivos o kinestésicos), los factores socioculturales (entorno, sociedad, estilo de crianza, nivel socioeconómico, la experiencia del mismo docente, entre otros) y los factores ambientales (iluminación, temperatura del ambiente, calidad en la infraestructura, ruidos, etc.).

En la actualidad, aún no se ha desarrollado un solo tipo de enseñanza que se acople a los estilos de aprendizaje de todas las personas. Fingermann (2010) apoyada en sus estudios en pedagogía indica que los estilos de aprendizaje del psicólogo constructivista David Ausubel (1918 -2008) son los que más se acoplan a nuestra realidad.

Ausubel indica que el aprendizaje de los estudiantes se basa en su estructura cognitiva previa, la cual relaciona con la nueva información adquirida. Entendemos por estructura cognitiva a la unión y organización de conceptos, pensamientos, ideas que tiene una persona en un determinado sistema de conocimiento (Ausubel, 1983).

Entonces, es muy importante que en el proceso enseñanza-aprendizaje se conozca esa estructura cognitiva del alumno. Esto sirve para saber la cantidad de información de la que dispone, los conceptos que conoce y maneja y el nivel de estabilidad en su aprendizaje (Ausubel, 1983).

Ahora mencionaremos algunos de los tipos de aprendizaje del autor (Ausubel, 1983):

Aprendizaje receptivo: en el proceso de aprendizaje receptivo, la información, el contenido o el motivo del aprendizaje es presentado al estudiante en una forma final mediante la explicación del maestro. La tarea del alumno es

internalizar o incorporar dicha información, para que pueda recuperarlo o reproducirlo cuando se le solicite. Es también conocido como aprendizaje tradicional. Por ejemplo: una clase con diapositivas en donde el profesor explica todo sobre el tema.

Aprendizaje por descubrimiento: en este tipo de aprendizaje la información que se brinda al alumno no es en su forma final, sino que necesita ser reconstruido por el estudiante antes de que lo aprenda o absorba en su estructura cognitiva. El estudiante, de manera más autónoma, necesita reordenar la información, integrarla y transformarla para que se genere el aprendizaje que se requiere. En otras palabras, el alumno necesita descubrir los temas y la información por sí mismo, antes de incorporarlo a sus saberes.

Entonces, los objetivos del aprendizaje por descubrimiento son (Restrepo, 2005):

- El desarrollo de habilidades de pensamiento.
- La activación de los procesos cognitivos en los alumnos.
- La transferencia de metodologías de acción intelectual.
- Que el alumno utilice sus propios métodos analíticos, ligando sus aprendizajes previos con los nuevos.
- Que el alumno aprenda a categorizar, contrastar, comparar, a comunicarse, formular hipótesis y tratar de probarlas para así hallar un nuevo conocimiento o confirmar un conocimiento conocido.

Por ejemplo: cuando a los estudiantes se les encarga hacer una maqueta o una presentación y sólo se les da el tema a desarrollar sin mayores pistas del contenido.

Aprendizaje mecánico: este tipo de aprendizaje se da cuando no existe una asociación de la nueva información con las experiencias previas. La información se almacena de manera arbitraria y no hay una relación o conexión con los conocimientos pre-existentes. Como tal, es una memorización y almacenamiento de datos, hechos o conceptos con escasa o nula interrelación entre ellos. Por ejemplo: cuando en clases de matemáticas memorizan las tablas de multiplicar o las fórmulas o en química la tabla de los elementos.

Aprendizaje significativo: este tipo de aprendizaje se da cuando la información es relacionada, de una manera no textual con lo que el estudiante ya conoce. Las ideas se van a relacionar con algún factor que ya existe en la estructura cognitiva del alumno (con un concepto, símbolo, imagen, etc.). El maestro debe de considerar los conocimientos previos del alumno para poder establecer el vínculo con lo que ahora debe de aprender. Con ello, el alumno es el propio conductor de su conocimiento al momento de relacionar la nueva información con sus aprendizajes previos. Por ejemplo: cuando a los alumnos se les presenta un proyecto en forma de caso o problema y se les guía con algunas indicaciones para que inicien su propia búsqueda de las respuestas.

Entonces, cuando nos referimos a los tipos de aprendizaje, necesitamos contemplar todos los factores que deben ocurrir para que pueda realizarse el aprendizaje. Si las condiciones del alumno y las estrategias del docente coinciden, los resultados sean los óptimos

4.1 Aprendizaje basado en solución de problemas

En tiempos recientes, la educación se ha enfocado a romper paradigmas. Las aulas físicas se han transformado en virtuales. El profesor ha dejado de ser una persona que domina todos los contenidos. El acceso a la información con herramientas como el Internet permite una mayor interacción y facilidad de adquisición de nuevos saberes.

Dentro de estas nuevas tendencias, encontramos la metodología del aprendizaje basado en problemas (ABP). Dicha metodología ya fue mencionada en la unidad anterior, pero es de mucha importancia volver a analizarla ahora como una nueva tendencia en la educación y de una manera aún más profunda.

La metodología ABP es una innovación de la Universidad de McMaster en Canadá. Éste método tiene sus bases en muchos otros que buscaban la solución de problemas en el aprendizaje teniendo una aplicación del método científico. Se parte de un problema, se discuten las hipótesis, las cuales son alternativas de la resolución, se verifican y se realizan replanteamientos de acuerdo a los resultados (Restrepo, 2005).

Posteriormente, se comenzó a ver este método como un método didáctico específico dentro de la estrategia de aprendizaje por descubrimiento y construcción. Esto quiere decir, que es contraria a la estrategia tradicional en donde el docente exponía los temas y era el protagonista del proceso de aprendizaje de los alumnos (Restrepo, 2005).

La metodología ABP consiste en enfrentar a los alumnos a situaciones simuladas, que se parezcan a aquellas situaciones que enfrentarán en su práctica profesional futura para que ellos vayan desarrollando las competencias necesarias para poder resolver problemáticas (Restrepo, 2005).

En el proceso de aprendizaje por descubrimiento y construcción, el alumno se hace responsable de su proceso, indaga información, la selecciona, organiza y hace el intento por resolver los problemas que se le plantean (Restrepo, 2005). El ABP en este proceso se considera un método inductivo y de investigación.

Ahora bien, revisaremos las particularidades del ABP como metodología de enseñanza (Restrepo, 2005):

- Crea un ambiente de aprendizaje en donde el problema dirige ese mismo aprendizaje.
- Se debe presentar de tal forma que el alumno pueda comprender que necesita profundizar y prepararse en ciertos temas antes de resolver la problemática.
- Las problemáticas que se presentan deben de ser progresivamente abiertos (no muy claros acerca de su solución) y no deben de ser estructurados (que no le digan al alumno lo que debe de hacer para resolverlos), para que así el alumno desarrolle sus habilidades de búsqueda de solución de problemas.
- Requiere mantener siempre la motivación de los estudiantes frente a las problemáticas presentadas hasta que se encuentre una solución.

Como estudiante, una parte importante que deberás realizar antes de iniciar tu camino a la solución del problema, es realizar un análisis profundo del mismo. Toma en cuenta las siguientes consideraciones:

1. La relevancia del problema: ¿qué tan importante será el problema para tu futura profesión?
2. La cobertura del problema: ¿el problema te lleva a buscar, descubrir y analizar la información que has revisado en el curso?

3. El nivel de dificultad: ¿puedes llegar a visualizar si el problema puede tener varias posibles soluciones? ¿te demanda una mayor investigación? ¿te pide que utilices conocimientos de varias materias?

Si analizas estos puntos, podrás ayudarte a ti mismo a motivarte mucho antes de iniciar este proceso de aprendizaje. Ahora bien, vamos a revisar el procedimiento del ABP en sus diferentes modalidades (Restrepo, 2005).

El método de los siete saltos es un esquema propuesto en la Universidad de Lindburg. Busca que los alumnos aprendan a manejar el método y aprendan a utilizarlo para diferentes tipos de problemas. Tiene el siguiente protocolo:

- Planteamiento del problema: el cual es expuesto por el profesor.
- Clarificación de términos: cómo estudiante deberás preguntar e investigar aquellos términos que no conozcas, para sí comprender todos los aspectos del problema.
- Análisis del problema: examina la situación y determina si se trata de un solo problema o si puede ser desglosado en varios para así disminuir la complejidad.
- Indaga explicaciones tentativas: elabora varias hipótesis que den explicación a la problemática y discútelas con tus compañeros.
- Objetivos del aprendizaje adicional: determina cuáles son las disciplinas de las que debes apoyarte para resolver el problema.
- Autoestudio individual: usa cierto tiempo para consultar a profesores expertos en dichas disciplinas o investiga a través de libros, artículos o Internet, para así respaldar las hipótesis que plantearon.
- Discusión final: en donde deberán descartar hipótesis y dar explicaciones tentativas a la problemática.

El método de los ocho pasos el cual fue publicado en la revista ABP en el año 2000. Tiene el siguiente protocolo:

- El alumno debe explorar el problema, crear las hipótesis e identificar todos los aspectos importantes del problema.
- Intenta dar solución al problema con sus conocimientos previos.

- Debe identificar aquello que no conoce y lo que necesita conocer para solucionarlo.
- Necesita dar prioridad a sus necesidades de aprendizaje, definir los objetivos del aprendizaje nuevo y distribuir las tareas de consulta entre los miembros del equipo.
- Requiere realizar un autoestudio y preparación, consultando fuentes externas de información de manera individual.
- Deberá compartir la información entre todos los integrantes del equipo.
- Deberá aplicar el conocimiento a la posible solución del problema.
- Deberá evaluar el nuevo conocimiento logrado y determinar qué tan efectiva fue la solución, es decir, evaluar y retroalimentarla.

El método de los nueve pasos elaborado por la academia de Matemáticas y Ciencias de Illinois, EUA en el 2001. Tiene el siguiente protocolo:

- Los alumnos serán capacitados en el método ABP. Es decir, el maestro les enseñará la teoría de dicho método como una introducción o inducción previa al ejercicio.
- Se les expondrá el problema a los alumnos.
- Los alumnos necesitan dar a conocer todo lo que saben acerca del problema y deberán establecer lo que necesitan conocer para poder hacerle frente de forma efectiva.
- Deberán definir bien el planteamiento del problema.
- Obtener y compartir con su equipo la información pertinente.
- Elaborar una lista de posibles soluciones al problema.
- Evaluar dichas posibles soluciones.
- Evaluar el desempeño durante el proceso.

- Realizar un resumen de los conocimientos adquiridos en el proceso de resolución del problema.

Finalmente, el método de las cinco fases el cual tiene el siguiente protocolo:

- Leer el problema y analizarlo.
- Realizar una lluvia de ideas generando varias hipótesis para la solución del problema.
- Identificar los objetivos del aprendizaje, es decir, ¿para qué servirá realizar este proceso?
- Leer e investigar de manera personal información concerniente a la problemática.
- Realizar una discusión final en grupo.

Como puedes darte cuenta, todos los métodos contienen ciertos elementos importantes y básicos: leer y analizar el problema, realizar las hipótesis, investigar información adicional de forma independiente al grupo y realizar una discusión final para descartar hipótesis y llegar a la solución. Si puedes percatarte, es precisamente el procedimiento que tiene el mismo método científico explicado en un inicio. Poner en práctica el ABP te convierte en sí, en un investigador.

Ejercicio 1:

Deberás realizar una simulación del ABP, por medio de la versión que prefieras, acerca del siguiente problema:

(Obtenido de Sainz y Rivas, 2012. Pensamiento crítico y aprendizaje basado en problemas. Revista de Docencia Universitaria, 10).

Te invitamos a leer la siguiente cita y a que reflexiones al respecto, ya que es precisamente lo que el método ABP busca atacar.

“Si los alumnos no aprenden a pensar con el conocimiento que acumulan, esto equivale a que no lo poseen”. Perkins D. (1992)

En el siguiente video podremos conocer un poco más sobre el ABP, los pasos y las características que lo forman, además de unos ejemplos de cómo funciona, de una manera sencilla y práctica.

<https://www.youtube.com/watch?v=o-8FHax5v98>gilberth esquivel. [gilberth esquivel]. (2015, Diciembre 12). Aprendizaje basado en problemas. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=o-8FHax5v98>

Como hemos podido observar, al desarrollar la metodología del ABP se debe motivar a los alumnos a tener una participación activa y constante de su aprendizaje, hacerles notar que son ellos quienes podrán determinar qué tanto quieren aprender, qué del proceso será útil a partir de su nivel de experiencia o los tiempos de atención que dedique al conflicto expuesto para que sean ellos mismos quienes establezcan sus tiempos y ritmos de trabajo.

4.2 Aprendizaje por proyectos

El método de aprendizaje basado en proyectos se basa en proyectos que tienen una esencia problemática, apoyando al estudiante a desarrollarlo competencias para encontrar el camino en la obtención del conocimiento (Maldonado, 2008). Con esta metodología se integran equipos por medio de personas que tienen perfiles diferentes, es decir, estudiantes que vienen de disciplinas distintas. Asimismo, una variante del mismo es que se pueden integrar personas que provienen de culturas diferentes o que manejan diferentes idiomas. Con ello, se generan las oportunidades para que el ambiente sea diverso y así, los alumnos sean preparados para un entorno global más competitivo (Galeana, S/F).

El aprendizaje basado en proyectos ayuda a (Galeana, (S/F):

1. Crear un concepto que integre diferentes áreas del conocimiento o disciplinas.
2. Originar una conciencia de respeto de otras culturas, lenguas y personas.
3. Desarrollar empatía por los demás.
4. Desarrollar relaciones de trabajo con personas de diferentes orígenes.
5. Generar una capacidad de investigación.
6. Suministrar una herramienta y una metodología para formarse en nuevos conocimientos eficientemente.

7. Que los estudiantes desarrollen competencias como la colaboración, planeación de proyectos, toma de decisiones, gestión el tiempo, etc.

8. Aumentar la motivación de los alumnos.

9. Integrar el aprendizaje teórico del colegio con el aprendizaje práctico de la vida cotidiana.

10. Aumentar las habilidades para resolución de problemas.

11. Aumentar la autoestima de los alumnos, ya que ellos se sentirán más capaces de solucionar problemas afuera del salón de clases.

Ahora bien, las fases o el proceso de la planeación del aprendizaje basado en proyectos son (Domínguez, Carad y Velilla, 2008):

- **Objetivos y perfil profesional:** antes de iniciar el proyecto, es necesario delimitar el por qué y el para qué se realizará un proyecto, los alcances del mismo y cuáles serán las disciplinas que deberán de ser integradas en él.

- **Temas y tipos de proyectos:** se debe de delimitar el marco en el que se va a desarrollar el proyecto, integrando los objetivos y las disciplinas que se van a integrar.

- **Propuesta de proyectos:** los mismos alumnos pueden generar la propuesta de sus proyectos conforme a los dos pasos anteriores, eso los motivará. Si los alumnos prefieren que el docente sea quien plantee el proyecto, éste no debe indicar el proceso para que ellos mismos puedan ser autónomos en él.

- **Realización de proyectos:** los estudiantes, de forma independiente, planifican, proponen hipótesis para solución y toman decisiones en su proyecto. Deberán realizar una planeación y hacer revisión de los resultados parciales del proyecto, para así poder corregir errores y mejorar la calidad de su trabajo. El maestro va a intervenir sólo como asesor y para seguir motivando a sus estudiantes.

- **Evaluación de los logros de aprendizaje:** es una retroalimentación una vez que el proyecto se culmina. Se evalúa por los mismos alumnos y por el docente y se analizan tanto los resultados como el proceso.

A continuación, en la siguiente imagen, te presentamos el procedimiento o protocolo del aprendizaje basado en proyectos (Balaguer, 2016):



(Obtenido de Balaguer, P., 2016. Aprendizaje basado en proyectos. Recuperado de http://www.aulaplaneta.com/wp-content/uploads/2015/02/INFOGRAF%C3%A8DA_El-aprendizaje-basado-en-proyectos.jpg)

En la infografía podemos apreciar un ejemplo del proceso que se puede seguir para realizar un adecuado aprendizaje por proyectos, se pueden seguir de forma fácil para desarrollar tu propio conocimiento, competencias y trabajar en forma colaborativa para obtener mejores resultados a lo largo de tu formación.

Parte muy importante de la metodología del aprendizaje basado en proyectos consiste en el proceso de evaluación, puesto que esta debe ser integral, interviniendo tres factores, el del docente, el del grupo y el del propio alumno, quienes deben considerar la continuidad de su participación, las acciones realizadas durante el proceso, su aportación al grupo, el desarrollo de sus habilidades, manejo de herramientas, la motivación entre otras.

Finalmente, debido a que, en teoría, el aprendizaje basado en proyectos pareciera similar al aprendizaje basado en problemas, mencionaremos las diferencias (Domínguez, Carad y Velilla, 2008):

- Aprendizaje basado en problemas: los semestres son divididos en bloques temáticos en varias semanas y cada bloque tendrá diferentes temáticas para

que los alumnos trabajen en él. Se integra tanto teoría como práctica (problemas). Los alumnos siguen el método para analizar las problemáticas expuestas por el maestro y el maestro es el facilitador del trabajo y comunicación entre los integrantes de los grupos. Los estudiantes planean y discuten las posibles soluciones a partir del método de las 5, 7, 8 o 9 etapas, según corresponda. El docente, al final de cada bloque puede realizar un examen individual para corroborar que el alumno adquirió el conocimiento que se planeaba.

- Aprendizaje basado en proyectos o proyecto por disciplinas: en él, el maestro selecciona las disciplinas que van a intervenir en el proyecto. Los grupos son los que van a elegir la problemática y la solución dentro de las indicaciones que les brinda el docente.

Ejercicio 2:

Realiza el siguiente ejercicio de acuerdo al protocolo del aprendizaje basado en proyectos, imaginando que tienes un equipo multidisciplinar contigo.

10.1. Anexo A1 [El teléfono]

1. Te vas a presentar a un puesto vacante como recepcionista en la empresa ORANGE. Has terminado el CFGM de G. Administrativa, pero quieres conocer a fondo cómo conseguir una buena comunicación telefónica. Por eso tienes que buscar las reglas para efectuar una llamada de teléfono y también para contestarla.

2. Ya has practicado las técnicas y estás preparado para ir a la prueba que realizan para seleccionar el mejor recepcionista. Será por parejas y tienes que simular una llamada de teléfono siguiendo las reglas que existen para mantener una conversación telefónica y realizarla ante el resto de candidatos.

3. Lo has hecho genial y el lugar es tuyo. Es tu primer día de trabajo y antes de empezar a utilizar la centralita tienes que conocer qué tipo de llamadas existen y cuál es el objetivo de cada una de ellas.

4. La centralita de la que estás encargado además de recibir y enviar llamadas tiene otros servicios que debes saber. ¿Cuáles son?

5. Has empezado tu trabajo y lo realizas correctamente, pero hay veces que necesitas información sobre números de teléfonos de otras empresas o particulares para ayudar a tus compañeros, clientes o proveedores. ¿Dónde puedes encontrarlos?

(Obtenido de Gómez, B. 2012. Competencias para la inserción laboral. Aprendizaje basado en proyectos. Ministerio de Educación, cultura y deporte)

En el siguiente video podrás observar como hace la diferencia en el aprendizaje significativo el hecho de trabajar con métodos tradicionales o buscar nuevos horizontes haciendo uso del aprendizaje por proyectos con un par de ejemplos muy claros.

<https://www.youtube.com/watch?v=ahxDLOiR15Y> Verónica List. [Verónica List]. (2014, Febrero 26). Aprendizaje Basado en Proyectos. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ahxDLOiR15Y>

Como hemos podido observar, al establecer una metodología de aprendizaje por problemas, logramos hacer que los alumnos se involucren en su aprendizaje, los movemos y los motivamos. Esto es, no sólo a la búsqueda y memorización de datos e información, sino que también los orientamos a poner en práctica otras habilidades con las cuales compartan los conocimientos aprendidos de tal forma que ayuden a otros a aprender, generando un ambiente mucho más enriquecedor y colaborativo mientras aprenden.

4.3 Aprendizaje por estudio de casos

El aprendizaje por estudios de caso es también conocido como “El Método de Caso” (MdC) o análisis o estudio de casos. Es una técnica de aprendizaje originada en la Universidad de Harvard en 1914. Tiene el propósito de que los alumnos se enfrenten a situaciones reales en donde tengan que tomar decisiones, valorar su desempeño, emitir juicios, etc. Los alumnos así, adquieren diversos aprendizajes y desarrollan las competencias para resolver los problemas que se estipulan en los casos.

Se define como aquella técnica de aprendizaje que ayuda al alumno a comprender, analizar y conocer un contexto y las variables que intervienen en un caso particular. En otras palabras, es un método que se basa en la participación activa, cooperativa y en el diálogo de los alumnos acerca de una situación real (UPM, 2008).

Este método consta de tres dimensiones importantes:

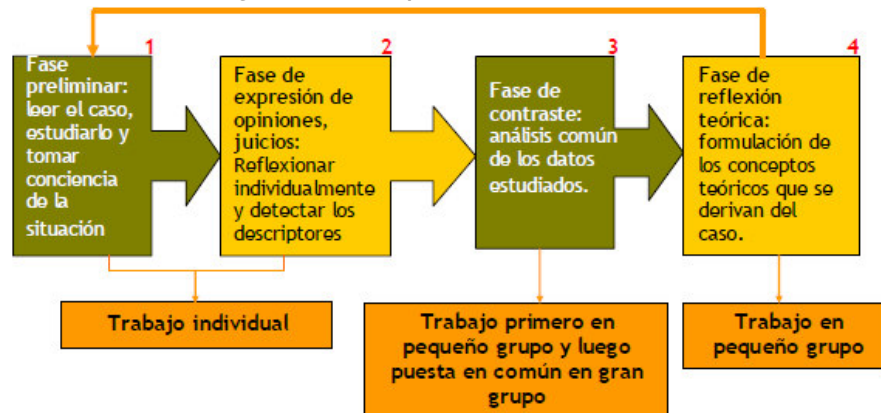
1. La importancia del papel activo del alumno.
2. La importancia de la disposición a cooperar en equipo.
3. La importancia de la aplicación del diálogo para así tomar decisiones en equipo.

Esta técnica tiene las siguientes características (UPM, 2008):

1. Permitir el trabajo individual de los alumnos, que luego será contrastado con el de sus compañeros. Eso lleva a un aprendizaje significativo y comprometido.
2. Los casos se basarán siempre en hechos reales que permitirán al alumno motivarse al tratarse de situaciones que se podrán presentar en su práctica profesional.
3. Los casos permitirán que los estudiantes desarrollen su habilidad de estructuración de problemas, sea o no que se llegue una solución al mismo.
4. A pesar de la complejidad, el método permite un aprendizaje significativo al llevar al alumno a ser responsable de su propio aprendizaje.

Asimismo, este método cuenta con diferentes características enfocadas a ciertas categorías de los casos a presentar a los alumnos. Cada categoría tiene diferentes protocolos o procedimientos de realización, por lo que te recomendamos revisar la lectura Base 3 para que puedas estudiar cada uno de ellos (UPM, 2008):

1. Casos centrados en el estudio de descripciones: en donde los estudiantes deben analizar, identificar y describir los puntos clave de cada caso, para que así puedan tener un debate y reflexión grupal para analizar diferentes perspectivas. No será necesario encontrar una solución, sino únicamente analizar el caso y sus variables. Sus fases se presentan en el siguiente esquema:



(Obtenido de UPM, 2008)

2. Casos de resolución de problemas: después de un análisis profundo del caso, los alumnos deberán valorar la decisión que el protagonista del caso tomó y evaluar si fue la mejor. En caso contrario, deberán de dar propuestas de solución para ser evaluadas. A su vez, esta categoría tiene ciertos subgrupos:
3. Casos centrados en el análisis crítico de toma de decisiones descritas: en donde los alumnos valorarán o darán un juicio crítico sobre las decisiones de las personas del caso.
4. Casos centrados en generar propuestas de toma de decisiones: los estudiantes encontrarán la posible solución ante el caso. Sus soluciones deben de plantearse de tal forma que se puedan llevar a la práctica.
5. Casos centrados en la simulación: los estudiantes deberán analizar aquellas variables y contextos que interfieren en el caso por medio de una representación o dramatización. Ellos mismos se convierten entonces en los personajes del caso.
6. Casos centrados en la aplicación de principios: los estudiantes deberán analizar y seleccionar los principios y normas que llevarán a la solución del problema, por medio de un pensamiento deductivo. Se parte de lo general del caso, aplicando premisas que los llevarán a la conclusión

más acertada. Este tipo de casos se utiliza principalmente en las carreras de Derecho.

Ejercicio 3:

Del siguiente estudio de caso desglosa el proceso para responder a las preguntas que se plantean.

El caso de Chrysler

1. Transcripción del caso: Chrysler se reinventa a través de la investigación primaria.

Después de casi 20 años de tiempos difíciles en manos de una competencia extranjera, agresiva y aguda, los fabricantes de automóviles de los Estados Unidos entraron en una estrepitosa disputa a comienzos de la década de los años noventa. En forma sorprendente, Chrysler Corp. Lideró este resurgimiento. Durante muchos años Chrysler se había mostrado, entre los Tres Grandes – General Motors, Ford y Chrysler-, como el poseedor de menos posibilidades para sobrevivir a los duros años de las décadas de los setenta y ochenta.

Después de haber hablado de extinción y de apoyo muy publicitado por parte del Gobierno, Chrysler inició su avance por el largo camino para reinventarse a sí misma. El resultado fue una revisión casi completa de la organización masiva: una Chrysler más fuerte y eficiente, construida alrededor de las necesidades de sus clientes. Este esfuerzo de reorganización y reorientación culminó en 1992 con el muy exitoso lanzamiento de Dodge Intrepid, Chrysler Concorde y Eagle Vision. Estos automóviles no sólo ganaron en forma colectiva el prestigioso premio de la Automovile Magazine como “El Automóvil del Año” (junto con una docena de otros honores de la industria), sino que también necesitaron sólo 40 meses para pasar de la idea al piso de exhibición, un año más rápido que anteriores modelos Chrysler. En 1992, Chrysler lanzó otros dos modelos muy aclamados, el Jeep Grand Cherokee y el automóvil deportivo Viper, de dos asientos y de alto rendimiento. Mientras estos nuevos y exitosos productos se alistaban para el mercado, Chrysler también logró hacer un recorte de unos US\$3,000 millones en costos operacionales.

En síntesis, la “nueva” Chrysler estaba lanzando productos de mejor calidad y a menor costo y llevando esos productos al mercado con mayor rapidez que antes. Como resultado, mientras Ford y General Motors perdían respectivamente las grandes sumas de US\$7.4 mil millones y US\$23.5 mil

millones en 1992, Chrysler registraba utilidades de US\$723 millones sobre ventas por US\$36.9 mil millones. La cifra de ventas representaba un incremento de más del 25% en comparación con el año anterior. Como hecho aún más importante, quizás desde una perspectiva a largo plazo, Chrysler fue el único de los Tres Grandes fabricantes de automóviles en mostrar ganancias en su negocio de exportaciones durante ese mismo año. La empresa había incrementado de manera significativa tanto sus ventas como sus utilidades en mercados importantes alrededor del mundo. ¿Cómo pudo Chrysler, una empresa que estuvo al borde del colapso en los setenta y ochenta, auto recuperarse con tal rapidez? La respuesta se encuentra en su cambio de orientación, que ahora se situaba en las necesidades del cliente. Para lograr este cambio, Chrysler confió de manera seria en un esfuerzo altamente integrado de investigación de marketing, que utilizó múltiples formas de recolección de datos primarios, orientados a colocar al cliente en el primer lugar.

El secreto para el vuelo que tuvo lugar en Chrysler fue la reestructuración de la organización en aquello que se llamó “equipos de plataforma”, equipos trabajadores altamente calificados y provenientes de todos los niveles de la organización, centrados en producir un determinado tipo de vehículo. Los cuatro equipos de plataforma que se crearon –automóvil grande, automóvil pequeño, minivan y jeep camión- no se estructuraron según las líneas departamentales o funcionales, como hubiese sucedido en el pasado. Por el contrario, éstos se formaron de acuerdo con la información de los clientes actuales, sobre lo que ellos deseaban en un nuevo vehículo. Chrysler continúa recolectando estos datos primarios. Rutinariamente, la empresa reúne a grupos de clientes potenciales en ambientes de grupos foco y les muestra modelos a pequeña escala y dibujos de futuros vehículos con el fin de medir sus reacciones a las ideas de producto en la etapa más temprana posible del desarrollo del producto. Cuando se realizó por primera vez, esta práctica constituyó un cambio radical en la política de marketing en Chrysler, porque hasta entonces los vehículos se habían diseñado y se habían llevado al cliente para evaluación en su forma casi final. La investigación que la compañía emprendió en este antiguo modo de operación estaba orientada a crear atractivos publicitarios y otros atractivos promocionales para comercializar el producto. Su nueva orientación en reunir datos primarios de los clientes en la etapa más temprana posible, permite a Chrysler evitar una costosa modificación del producto. Y, lo más importante, esto hace innecesario el tratar de vender a los clientes algo que ellos no desean.

Chrysler también busca recolectar en otras formas los datos del consumidor en las etapas iniciales de desarrollo de producto. Por ejemplo, durante las ferias industriales, la compañía busca los comentarios de clientes potenciales sobre los futuros modelos en exhibición. Las cartas que los clientes dirigen a la compañía se toman en serio, lo mismo que las diversas sesiones de grupos foco, que se graban en cinta y posteriormente son revisadas por una amplia gama de empleados de Chrysler. Una serie de sesiones de grupos foco que tratan las quejas de los clientes sobre sus experiencias con los distribuidores de automóviles llevó a Chrysler a implementar un nuevo programa de incentivos para los distribuidores. Este programa los recompensa no con base en el volumen de ventas, sino más bien por su capacidad para satisfacer a los clientes con base en los niveles de los puntajes ISC (índice de satisfacción del cliente).

En Chrysler, la recolección de información primaria sobre investigación de marketing no se detiene durante la etapa de diseño del producto. Por ejemplo, como parte del lanzamiento real de los modelos 1992, la empresa dio a crédito seis mil de los vehículos líderes comunitarios y empresariales en 25 ciudades durante un fin de semana. El objetivo era doble: reunir información sobre uso del producto y fomentar la comunicación verbal y la publicidad y la propaganda favorable sobre los nuevos productos. Además, la empresa también se pone en contacto con los compradores de sus productos 30 días y luego un año después de la venta para asegurarse de que el vehículo esté recibiendo un servicio de mantenimiento adecuado. A través de esta indagación, Chrysler también puede descubrir información relacionada con problemas comunes que determinados vehículos puedan experimentar. Estos esfuerzos demuestran que en la nueva Chrysler las actividades de investigación de marketing no se dirigen únicamente a realizar una venta; por el contrario, se orientan a acumular información útil en formas que contribuyan a la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.

A medida que Chrysler se reinventaba, lanzaba su red informativa más allá de los consumidores. Para adquirir información competitiva, la empresa compró productos de otros fabricantes de automóviles, los desensambló y analizó en forma cuidadosa cómo estaban contruidos. Por ejemplo, durante las etapas iniciales de diseño de los modelos de 1993, New Yorker y LHS, los ingenieros de Chrysler analizaron con minucia el popular Toyota Camry para saber cómo estaba construido uno de los modelos de mayor venta en la clase en la cual sus automóviles estarían compitiendo. Durante su trabajo con el Camry, los ingenieros de Chrysler obtuvieron información no sólo sobre lo que debía

hacerse. Sino también sobre lo que no debería hacerse. Por ejemplo, llegaron a la conclusión de que la inyección de espuma a los moldes de las puertas con el fin de aminorar el ruido en la carretera sería una actividad inútil y potencialmente costosa.

La compilación de datos primarios de proveedores de repuestos y equipo es otro aspecto vital del programa de investigación de marketing en la nueva Chrysler. Mientras que en el pasado con frecuencia Chrysler decía a sus proveedores qué hacer y cómo, ahora recibe con agrado el consejo de los proveedores sobre aquello que podría dar mejor resultado en determinadas situaciones. Sus relaciones con proveedores, como Johnson Controls (asientos) y Prince Corporation (redactores de texto), antes tenían como base las palabras “nuestro” y “ellos”. En la actualidad la palabra es “nosotros”: se establecieron relaciones interactivas a largo plazo para facilitar mejor la producción oportuna y eficiente de vehículos, de conformidad con las necesidades del cliente.

Un nuevo símbolo recalca la actual reinvenición de Chrysler. La compañía cambió el símbolo que adornaban sus vehículos –los modelos que llevan el nombre de marca Chrysler- por uno que se basa en la insignia que se utilizó en los primeros Chryslers que se produjeron. Esta insignia reemplaza la conocida estrella Chrysler de cinco puntas, que había embellecido los vehículos de la empresa desde 1962. Registrada para adornar los modelos Chrysler a partir de 1995, la “nueva” insignia caracteriza el nombre Chrysler que aparece escrito diagonalmente a través de un sello redondo encima de una cinta, muy parecido al primero que se utilizó en 1994.

La nueva orientación de Chrysler hacia clientes, que se basa en la recolección continua y oportuna de datos primarios, ha alterado la actividad de marketing en la compañía. Ya no se trata sobre todo de una posproducción ni de una labor altamente orientada a las ventas. Por el contrario, el marketing es algo vital en las decisiones sobre el producto final. A través de los esfuerzos de investigación de marketing, se ha convertido en la fuerza impulsora implícita en el fenomenal resurgimiento de Chrysler. Su éxito nace de permitir que la voz del cliente se escuche durante el ciclo de diseño del producto, de ventas y de servicio.

2. Transcripción de las preguntas de análisis

1. ¿Qué métodos de la recolección de investigación primaria utilizó Chrysler para diseñar y comercializar sus nuevos automóviles?
2. ¿Qué métodos de encuesta empleó Chrysler y por qué tuvieron tanto éxito?
3. Analice cómo el uso de la investigación primaria se ha integrado en la nueva atmósfera corporativa de Chrysler.
4. ¿Cuáles son los problemas detectados?
5. ¿Cuáles son las posibles soluciones?

(Caso *obtenido* de www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf)

Como hemos podido ver, el método de casos permite a los alumnos tener un ambiente perfectamente contextualizado del problema a solucionar. Les brinda el desarrollo de un pensamiento reflexivo y creativo a la vez, adecuados a su nivel académico y de madurez que tengan mediante una actividad perfectamente organizada y secuenciada para proponer soluciones adecuadas de acuerdo a lo que ha podido vivir.

Algunas de las principales ventajas del método de casos consisten en los espacios para realizarlo, puesto que no es necesario más que un guion para que los alumnos lo sigan. Se puede recurrir a herramientas tecnológicas como el Internet para buscar casos y que se analicen de forma grupal o individual. Es aplicable a cualquier área de especialización debido a que en todas se puede presentar un caso a resolver, además invita a la participación e interacción de los alumnos quienes pondrán en práctica sus habilidades analíticas, de diálogo, de diagnóstico, de colaboración, de conocimientos previos, de uso de herramientas para descubrir las respuestas.