

**LUIS PUCHOL**  
con  
**Carlos Ongallo e Isabel Puchol**  
y  
**Andrés Berlinches - María José Martín**  
**Antonio Núñez - Guillermo Sánchez**

**NUEVOS CASOS  
EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS**

**25 casos de Recursos Humanos  
acompañados de las soluciones  
propuestas por sus autores**

Dibujos de Carlos Ongallo



Madrid - Buenos Aires

© Luis Puchol, 2005

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos  
Madrid: [www.diazdesantos.es/ediciones](http://www.diazdesantos.es/ediciones)  
Buenos Aires: [www.diazdesantos.com.ar](http://www.diazdesantos.com.ar)

ISBN: 84-7978-716-3  
Depósito legal: M. 42.760-2005

Diseño de cubierta: Carlos Ongallo  
Dibujos: Carlos Ongallo  
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad  
Encuadernación: Rústica-Hilo

# Índice

Índice .....	IX
Prólogo del Coordinador .....	XI
Los coautores de este libro .....	XIII
La metodología del caso .....	1
Algunos métodos para resolver los casos .....	13
1. El problema con los inmigrantes, por Luis Puchol .....	27
2. Una cuestión de planificación, por Luis Puchol .....	35
3. Hotel Centenario. ¡Bienvenido, chaval! por Carlos Ongallo .....	43
4. Los cocineros informales, por Luis Puchol .....	49
5. La expansión checa de Construcciones Sólidas, S. A., por Luis Puchol .....	55
6. Mi primer día de trabajo (relato de una encargada de supermercado), por Luis Puchol .....	61
7. Dinámica de grupos en Munilever, por Carlos Ongallo .....	69
8. Querube, S. A., por Carlos Ongallo .....	79
9. Las tribulaciones de Patri Bulada, por Luis Puchol .....	87
10. Un caso no tan infrecuente, por Luis Puchol .....	95
11. El despido de Julia, por Carlos Ongallo .....	103
12. La selección española, por Guillermo Sánchez .....	111
13. La formación de Delfín, por Luis Puchol .....	119
14. Venta segura, por Guillermo Sánchez .....	125
15. Shara, S. L. o morir de éxito, por María José Martín .....	135

---

16.	Caso de beneficios a la carta, por Isabel Puchol .....	139
17.	Caso de <i>employee referral</i> , por Isabel Puchol .....	147
18.	El caso de Diana Hunter, por Isabel Puchol .....	151
19.	Lo que no es sueldo, por Carlos Ongallo .....	155
20.	Los directivos renuentes, por Luis Puchol .....	159
21.	¡La Evaluación del Desempeño no sirve para nada!, por Antonio Núñez .....	169
22.	El caso de Colchones Blanditos, S.A., la empresa de los rumores, por Luis Puchol .....	173
23.	Metales Brillantes, S.A., por Luis Puchol .....	179
24.	¡Y se armó el bollo!, por Carlos Ongallo .....	189
25.	Un caso sobre la Gestión de la Calidad y los Recursos Humanos, por Andrés Berlinches .....	195
	Otros libros de RR HH y de búsqueda de empleo de Luis Puchol .	205

## Prólogo del coordinador

---

---

En el año 2000 coordiné la edición del libro *Casos y Supuestos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, que reunía un total de 31 casos escritos por 24 profesores de Recursos Humanos de diez universidades españolas.

Agotada hace tiempo la edición, parecía conveniente editar una segunda con casos nuevos, por lo que este libro se llama *Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*.

Este segundo libro se diferencia del anterior en unas cuantas cosas:

En el primer libro se publicaban los casos, pero no las soluciones, porque estaba concebido como un libro de texto para uso del alumno. Las soluciones se enviaban vía e-mail a los docentes que lo solicitaban, pero no a los alumnos, por cuanto algunos profesores utilizaban los casos como materia de examen.

En este segundo libro los casos se publican acompañados de la solución propuesta por su autor o autora, puesto que, aunque como todos sabemos que los casos no tienen una solución única, los profesores gustan de contrastar su criterio con el de la persona que concibió el caso.

Esto ha motivado que, para no hacer un libro demasiado voluminoso, se haya reducido el número de casos al de veinticinco.

La segunda diferencia es que en la primera edición se buscó la diversidad, dando entrada a profesores de RR HH, como queda dicho, de hasta diez universidades. Los autores de esta edición son todos profesores del Departamento de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Sin embargo, esta edición tiene en común con la primera otra serie de puntos:

1) Existen pocos libros de casos sobre Recursos Humanos en español. Algunos de los que contienen determinados libros de texto son meras traducciones de casos foráneos en los que los alumnos, por ejemplo, se enfrentan a problemas de igualdad de oportunidades ante el empleo para minorías raciales, o de negociación con sindicatos norteamericanos, cuando estos problemas poco o nada tienen que ver con la realidad social española o con el marco jurídico de nuestro país.

2) Los casos que existen están pensados para ser aplicados en cursos de postgrado y requieren unos conocimientos y una experiencia previa que raramente podemos encontrar entre nuestros alumnos.

3) En cualquier caso, son imposibles de desarrollar en una sesión de dos horas.

Por esta razón, me pareció que una buena solución sería el publicar un nuevo libro de casos, aunando la experiencia de distintos profesores de Recursos Humanos, con las siguientes características:

- Contexto español actual, marco jurídico y social español.
- Que no requirieran conocimientos o experiencia laboral previa.
- Desarrollables en sesiones de un máximo de dos horas.

Las dos últimas características merecen algún comentario:

Los casos pueden ser resueltos por personas sin experiencia laboral (estudiantes de RR HH en carreras tales como LADE, Relaciones Laborales, Psicología, Sociología, Ingenierías...); con alguna experiencia (estudiantes de másters en RR HH y en Gestión Empresarial); y directivos y ejecutivos de empresas que participen en *Executive Masters* o en cursos de ampliación, sean estos *in company* o abiertos. Naturalmente, las respuestas aportadas por unos y otros serán diferentes, tanto en cantidad como en calidad.

En cuanto a las dos horas de tiempo, algunos de los casos, por ser cortos y sencillos, se pueden aplicar en este espacio temporal. Otros requerirán una lectura previa por parte de los participantes o trabajo en grupo fuera de la sesión de contacto.

Los casos siguen, más o menos, el esquema de mi libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, publicado por esta misma editorial y que ha alcanzado ya la 6ª edición. Sin embargo, algunos casos, por ejemplo el que introduce el tema de calidad de los RR HH, se sale de los temas tratados en aquel libro.

Los casos pueden ser aplicados por los profesores como trabajo de clase o como materia de examen. En este último supuesto, muchos profesores permiten que los alumnos lleven al examen su libro y sus apuntes, y la razón es que, cuando estén trabajando en una empresa y les pidan que solucionen un problema, no les van a pedir que lo hagan de memoria, sino que podrán servirse del material del que dispongan. Normalmente un examen de este tipo (con libro) se complementa con otro del tipo clásico (sin libro).

Como coordinador deseo mostrar mi agradecimiento a todas las personas que han colaborado como coautores de algún caso, muy especialmente al Prof. Dr. Carlos Ongallo, quien es asimismo autor de todas las ilustraciones, a Ediciones Díaz de Santos, y a todos los profesores y formadores de RR HH que agotaron la edición anterior, y que me han animado a preparar esta segunda.

Los coautores deseamos que este libro sea de ayuda a profesores y formadores, y agradeceremos los comentarios, sugerencias o aportaciones que se nos hagan a la dirección de correo electrónico [luispuchol@luispuchol.com](mailto:luispuchol@luispuchol.com)

LUIS PUCHOL  
coordinador y coautor  
Madrid, noviembre de 2005

## Los coautores de este libro

	<p>Luis Puchol es profesor propio ordinario (Catedrático) de Recursos Humanos del Departamento de Gestión Empresarial de las Facultades de Ciencias Económicas y Derecho de la Universidad Pontificia Comillas en Madrid (ICADE), y profesor visitante de la Escuela Nacional de Sanidad del Instituto de Salud Carlos III.</p> <p>Autor de libros, articulista, conferenciante, formador de directivos y consultor de empresas en materia de Recursos Humanos.</p>
	<p>Carlos Ongallo es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Tras su paso por AVON España, ha sido profesor de Administración de Empresas I y II, y Recursos Humanos en ICADE, actividad que compagina con la investigación en Gestión del Conocimiento. Es profesor de postgrado en varias instituciones públicas y privadas (Fundación Mapfre, Colegio de Mediadores de Seguros, Fundecyt, Servicio Extremeño de Salud...).</p>
	<p>Isabel Puchol es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).</p> <p>Ha trabajado como consultora en Alfa Corporate (<i>Investment Banking</i>) y Towers Perrin (Recursos Humanos).</p> <p>En la actualidad es Directora de Compensación y Beneficios para el sur de Europa de Lucent Technologies.</p> <p>Es profesora de Recursos Humanos en la Escuela Nacional de Sanidad del Instituto de Salud Carlos III.</p>
	<p>Andrés Berlinches es economista e ingeniero técnico industrial, diplomado en Administración de Empresas por el IESE, Organización Industrial por la EOI y Control de Gestión por ESADE.</p> <p>Autor del libro <i>Calidad</i>, conferenciante y profesor colaborador de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI).</p> <p>Ha desempeñado puestos directivos en áreas de Producción, Logística, Organización, Control de Gestión, Calidad y Recursos Humanos.</p>

	<p>María José Martín es doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación, Máster en Dirección y Desarrollo de los Recursos Humanos. Sus líneas de investigación se orientan hacia la teoría y práctica de la Formación y Desarrollo en las Organizaciones.</p> <p>Profesora de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE) desde 1989 en las áreas de Organización y RR HH. Consultora de empresa y articulista en temas de F+D.</p>
	<p>Antonio Núñez, doctor en Psicología y Máster en Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos, así como diplomado superior en Psicología Clínica, Industrial, Pedagógica y Militar.</p> <p>Consultor de Formación, articulista de temas de Psicología Laboral, miembro de AEDIPE, SEAS y AESPAT.</p> <p>Profesor propio de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE) en las áreas de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, actualmente es director del Departamento de Gestión Empresarial.</p>
	<p>Guillermo Sánchez es profesor asociado del Departamento de Gestión Empresarial de las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho de la ICADE Universidad Pontificia Comillas de Madrid.</p> <p>Como sociólogo colabora con diferentes empresas de Investigación Social y de Mercados.</p> <p>Es presidente de la Asociación para la Promoción del Debate en la que habitualmente imparte cursos y conferencias sobre técnicas de debate, argumentación y habilidades de comunicación personal.</p>

# La metodología del caso

## *Una introducción para profesores (que puede ser interesante para estudiantes)*

---

---



## ORIGEN DE LA METODOLOGÍA DEL CASO

Esta metodología de aprendizaje nace a principio de siglo en los Estados Unidos, precisamente en la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard. Posteriormente se extiende a materias muy diversas en muchas universidades norteamericanas y, en particular, en el prestigioso MIT (Massachusetts Institute of Technology).

Llega a Europa después de la Segunda Guerra Mundial, donde en la actualidad es el procedimiento de elección en la mayor parte de cursos de postgrado, másters y similares.

## Concepto

Un caso es un conjunto de acontecimientos y situaciones (reales o imaginarias, aunque siempre con base en la realidad) que los formandos deben estudiar, analizar y valorar, dentro de un contexto de hechos objetivos y subjetivos, al objeto de adoptar decisiones tendentes a resolver la situación problemática planteada.

## Objetivos de la metodología del caso

El método parte del principio que afirma que la función principal de todo directivo es la toma de decisiones acertadas. Por consiguiente, el estudio de casos tiene como objeto capacitar a los formandos para que sean capaces de resolver prácticamente problemas organizacionales concretos.

La idea fundamental es que cada problema concreto y específico requiere una solución específica y concreta, en relación con las circunstancias del problema, y también acorde con la personalidad de quien debe resolverlo.

Es decir, no existen soluciones-tipo únicas, sino múltiples aproximaciones válidas a la solución de un problema.

Es bien sabido que la eficacia y la eficiencia<sup>1</sup> en la resolución de problemas depende tanto (o más) de la experiencia como de los conocimientos. El método del caso posibilita el adquirir experiencia en una situación de laboratorio de problemas empresariales<sup>2</sup>.

Por otra parte, la metodología del caso conecta con una característica del adulto en formación: la supervaloración del saber hacer frente al simple saber y el consiguiente rechazo de todo cuanto represente *simple teoría*.

Existe otra razón por la que el método del caso es un sistema de elección para la formación en habilidades directivas: el aprendizaje activo y en equipo. Sin necesidad de mencionar investigaciones repetidas *ad nauseam* en todos los tratados sobre didáctica, el aprendizaje más profundo y duradero se da cuando este se ha adquirido mediante información audiovisual, seguida inmediatamente de discusión en equipo y puesta en práctica.

La metodología del caso no pretende que los formandos encuentren *la* solución ideal preestablecida, pues con frecuencia esa solución ideal no existe, o, alternativamente, se puede llegar a los mismos resultados por distintos caminos. La metodología del caso huye así de las soluciones y opiniones dogmáticas, y pretende más bien el aprendizaje de los formandos en actitudes favorables a la resolución de problemas en equipo, favoreciendo la percepción de la realidad, la reflexión personal, la capacidad de análisis/síntesis y la asunción de riesgos.

---

<sup>1</sup> Eficacia significa resolver un problema y eficiencia resolverla al menor coste posible. Efectividad sería hacer lo anterior a satisfacción de los intervinientes.

<sup>2</sup> Se cuenta que Eugenio D'Ors asistía a una fiesta en donde uno de los invitados estaba intentando demostrar su habilidad para hacer una torre de copas de *champagne* (entonces aún no se decía *cava*) y escanciar el vino desde lo alto para que, cayendo en cascada, llenara todas las copas sin derramar ni una gota. Cuando el malabarista agarró un botellón Magnum de Champagne de la Veuve Clicquot, D'Ors lo cogió por la muñeca y le dijo: *Amigo, los experimentos con gaseosa*. He oído otras versiones de la anécdota.

## **Tipos de casos**

Sin pretender ser exhaustivos, existen diversos tipos de casos, de entre los que citaremos tres de los más frecuentes.

### ***Tipo A***

Se trata de una situación ficticia, minuciosamente descrita, y de una meta a la que se pretende llegar. Por ejemplo, conocidos unos datos acerca de un producto, un mercado y la propia empresa, se plantea cómo incrementar la cuota de participación en el mercado en un n%.

Los formandos en este tipo de casos buscan los medios para alcanzar esa meta.

Normalmente, las soluciones suelen coincidir con procedimientos estándar estudiados previamente en el plano teórico, y el caso, más que fomentar la originalidad, pretende que los formandos demuestren su conocimiento de dichos procedimientos.

### ***Tipo B***

El caso describe una situación real o inventada, pero de la que se dan todas (o gran parte) de las circunstancias intervinientes, incluyendo las características psicológicas y personales de los personajes involucrados en el caso. En estos casos de tipo B, con frecuencia el problema no está definido, sino que se refieren una serie de hechos; unos ciertos o comprobados, mientras que otros pueden ser simplemente opiniones subjetivas de las personas involucradas en el caso.

Aquí lo primero que se requiere es recoger la información acerca de los hechos, centrándose en los pertinentes y relevantes y prescindiendo de los no pertinentes o poco importantes; seguidamente se procede a diagnosticar el problema principal y después, sucesivamente, a establecer los objetivos, aportar soluciones alternativas, valorarlas, adoptar la decisión o el paquete de decisiones considerado como más idóneo y prever un mecanismo de seguimiento y control.

### ***Tipo C***

El caso reproduce un artículo periodístico o presenta visualmente un fragmento de una película comercial. Por ejemplo, quien esto escribe ha utilizado con frecuencia el monólogo de Marco Antonio en el film *Julio César* para ilustrar los argumentos emocionales en el cambio de actitudes dentro de la asignatura de Técnicas de Expresión Oral, o determinados fragmentos del film *Patton* para ilustrar determinados rasgos y efectos del liderazgo autoritario. También he empleado fragmentos de *Pisando a Fondo* como base para un trabajo sobre las diferencias entre la cultura japonesa y la occidental, o de *Braveheart* para ilustrar algunos fenómenos del liderazgo y la motivación de grupo.

Se pide al grupo que comente las causas de la situación, diagnostique el problema, pronostique qué va a suceder a continuación, comente qué repercusiones va a tener lo que allí se refiere dentro de la empresa, etc.

Este tipo de caso es especialmente útil para ser trabajado en el aula en un tiempo en torno a las dos horas, y permite incorporar temas de rabiosa actualidad. Tienen, además, la ventaja de que los participantes los ven más espontáneos y menos «didácticos» que los casos de tipo B o A.

### **Presentación de un caso**

En las Escuelas de Negocios y en los Másteres basados en la metodología del caso, el material que se entrega a los formandos suele constituir un *dossier* bastante voluminoso. En efecto, un caso empresarial que ha de ser resuelto por equipos como trabajo principal en, digamos, un mes de tiempo, incluye abundante información escrita acerca de la empresa, el sector económico, la economía nacional y mundial. Cada uno de estos puntos puede incluir a su vez cuadros numéricos, gráficos, mapas, etc., añadiendo el aspecto gráfico a la explicación verbal.

Un caso que ha de ser resuelto en clase en un tiempo máximo de dos horas, no puede ni debe reunir estas características de extensión y prolijidad.

En este libro, cada caso va acompañado de la solución propuesta por su autor, que, como queda dicho, no es la única, ni tampoco tiene por qué ser la mejor, pero que ayudará a los profesores universitarios, de escuelas de negocios o formadores en temas empresariales a encontrar su propia solución.

### **Cómo se escribe un caso**

Quizás a algún profesor que aplique estos casos en sus clases le apetezca redactar algún caso de su propia cosecha, por ello se ha creído oportuno incluir estas sucintas indicaciones.

Los autores de casos habitualmente parten de situaciones vividas por ellos mismos o que les han sido referidas por otras personas. Los ámbitos a que se refieren los casos pueden ser muy diversos: de producción, de marketing, financieros, de recursos humanos, etc.

Supongamos una situación de partida en que un autor quiere referir una situación de selección influida por cooptación. Lo primero que hacemos es escribir el resumen. Por ejemplo:

Una empresa auxiliar del automóvil, cuyo 80% de las ventas corresponde a las compras efectuadas por solo cuatro clientes, empresas fabricantes de automóviles, decide seleccionar a un Director de Recursos Humanos.

Al efecto, inserta un anuncio en prensa, en el que se menciona claramente el nombre de la compañía. Al día siguiente recibe una llamada telefónica del Director de Compras de la empresa fabricante de automóviles que es su principal cliente, quien recomienda para el puesto a su propio hijo.

La empresa auxiliar no tiene más remedio que aceptar la cooptación. Al poco tiempo, el seleccionado muestra su incapacidad para desempeñar el puesto para el que ha sido contratado, cometiendo error tras error.

La gota que ha colmado el vaso es una reciente decisión suya, en la que ha pactado ciertas compensaciones económicas con el Comité de Empresa inasumibles por parte de la compañía.

El problema que se plantea es que, aunque no es conveniente mantenerlo en su puesto, prescindir de él podría traer como consecuencia previsible la pérdida del principal cliente, lo que la empresa no puede en modo alguno permitirse en este momento. Por otra parte, debería intentarse dar marcha atrás en la negociación.

En este ejemplito, intencionadamente simplón, están recogidos los principales puntos que todo caso debe contener:

**a) Descripción de una situación de partida** (la empresa, su objeto social, su situación, la existencia de un oligopolio de demanda, la inclusión de un anuncio de prensa en el que se menciona el nombre de la empresa, la cobertura del puesto por parte de un «recomendado», los motivos para hacerlo así, la incapacidad del mismo para desempeñar su función, etc.). Para completar este punto se pueden narrar hechos, testimonios de empleados y/o clientes de la empresa, documentos, opiniones, etc.).

**b) Descripción de un hecho crítico que agudiza el problema.** En nuestro ejemplo, sería el pacto al que el nuevo Director de Recursos Humanos ha llegado con el Comité de Empresa.

**c) Descripción de las consecuencias objetivas** (cambios en la situación) y subjetivas (reacciones de los personajes implicados) después de haber tenido lugar el hecho crítico.

**d) Descripción de la situación actual**, que siempre es un problema o un aparente *impasse* o *callejón sin salida*.

**e) La pregunta o preguntas que quienes trabajen con el caso deben encarar y dar respuesta.**

### Algunas recomendaciones sobre el estilo de redacción

- El caso debe ser redactado en estilo directo, sencillo, sin oraciones demasiado largas o complicadas.
- La narración debe ser lineal en sentido cronológico, sin abusar de cortes paralelos, saltos del pasado al presente y otros artificios literarios que puedan crear confusión en los formandos.
- Dar toda la información necesaria, sin caer en excesiva prolijidad. A veces se pueden incluir algunos datos innecesarios, sencillamente para que

los formandos distingan entre información necesaria e innecesaria, e información importante e irrelevante.

- A veces un caso no reproduce una situación real, sino una mezcla de varias situaciones similares. De igual modo, los personajes a veces intentan dibujar las características de personas reales, pero que jamás se conocieron ni trabajaron en la misma empresa.
- Cada personaje interviniente debe ser descrito de modo breve, pero enérgico, incluyendo aspectos físicos, formativos y psicológicos. Una de las maneras más frecuentes y eficaces de hacerlo es referir anécdotas y/o reproducir frases y opiniones suyas.
- Una costumbre bastante generalizada es la de atribuir a los personajes nombres que, o bien se relacionen con su cometido en la empresa (por ejemplo, al Director General se le puede llamar don Supremo Baranda, o a un administrativo de escaso nivel, don Manguitos Currante)<sup>3</sup>. Otras veces, las iniciales del nombre del personaje coinciden con el título de su puesto para facilitar su memorización, por ejemplo, al Director Gerente, se le puede llamar don Daniel García.
- En todo caso, se debe procurar que estos recursos, que pretenden ser un guiño de complicidad al estudiante, no lleguen a caer en la caricatura demasiado simplista o en el lugar común.
- Si el caso tiene una solución demasiado obvia, se puede crear una indeterminación introduciendo algunos datos que despisten a los formandos, pero no hasta el punto de que puedan *perderse* definitivamente.

## Cómo se aplica un caso

### A) Situación especial: el grupo no ha trabajado nunca con la metodología del caso

Si el grupo no ha trabajado nunca con la metodología del caso, es conveniente destinar una sesión a explicar en qué consiste la metodología.

Quien estas líneas escribe suele emplear el siguiente esquema:

#### 1) La toma de decisión característica de los directivos

#### 2) Concepto de la decisión:

- *Decidir es elegir una determinada línea de acción entre varias alternativas posibles.*
- Elegir implica renunciar a lo que no se ha seleccionado.
- Decidir es elegir un curso de acción. No se puede decidir cuando no hay oportunidad de acción.
- Si no existen varias alternativas, no hay decisión.

---

<sup>3</sup> En este caso el Director de Recursos Humanos contratado por cooptación podría llamarse Onofre Comendado (Onof - recomendado), o bien Efrén Chufado (Efr-enchufado).

### 3) Factores a tener en cuenta antes de adoptar una decisión:

- Menor riesgo.
- Mínimo esfuerzo.
- Economía de recursos.
- Eficacia/Eficiencia.

Antes de tomar una decisión:

- Información → Problema de la comunicación ascendente.
- Asesoría → Problema de la participación.

### 4) Esquema de la decisión

- Disponer de información.
- Seleccionar datos importantes.
- Definir el problema.
- Enunciar soluciones alternativas.
- Valorar cada una de las soluciones.
- Elegir la alternativa más adecuada.
- Comunicar la decisión.
- Controlar los resultados.
- Introducir, si es necesario, medidas correctoras.

### 5) ¿Qué se necesita para saber decidir?

- Tener sentido de la observación.
- Saber seleccionar datos importantes.
- Saber hacer análisis, diagnósticos y pronósticos de los problemas racionales y emocionales.
- Concebir varias posibilidades de solución.
- Saber tomar decisiones.
- Saber comunicarlas a los demás.
- Saber motivar a los colaboradores.
- Saber trabajar en equipo.

### 6) La metodología del caso:

- Qué es un caso.
- Qué pretende.
- Cómo se aplica.
- Qué aprendizaje se obtiene.

A continuación, el autor explica:

- Que se debe trabajar en grupos de entre cuatro a ocho personas (número ideal, seis).
- Que los grupos deben elegir un coordinador con las siguientes funciones:
  - Procurar que todos participen y nadie monopolice.
  - Centrar al grupo si divaga.
  - Proponer acuerdos.

- Reflejar por escrito los acuerdos.
- Actuar de portavoz del grupo en la puesta en común.

El autor también ha encontrado útil el enseñar la metodología del *brains-torming*<sup>4</sup> o tormenta de ideas, especialmente cuando se pretende encontrar soluciones alternativas, y algunos procedimientos para valorar las ideas o aportaciones, de los cuales se incluyen tres al final de este artículo. Una vez hecho esto, se pasa a la fase B.

## **B) Situación habitual. Los estudiantes ya han trabajado anteriormente con la metodología del caso, o ya se les ha explicado lo que es un caso y lo que pretende.**

1) En la sesión anterior a la que se piensa aplicar el caso, se indica a los estudiantes que en la próxima sesión se va a trabajar en equipo con la metodología del caso y que se va a aplicar el caso X de la página Y, y se les pide que lo lean y subrayen o tomen notas previamente. De este modo en la sesión siguiente se empieza a trabajar directamente. Se puede dedicar unos minutos a introducir el caso.

2) El día en cuestión se forman los grupos rápidamente.

3) Trabajo en grupo. El profesor puede/debe desplazarse de grupo en grupo para:

- comprobar que realmente están trabajando en el tema;
- orientarlos si se desvían;
- controlar el tiempo disponible.

4) Puesta en común. Uno tras otro, los grupos van exponiendo sus conclusiones.

5) Conceptualización abstracta. El profesor explica los principios generales (se pueden deducir del caso y las enseñanzas que se extraen del mismo) y realiza la síntesis final.

Debe abstenerse de aportar *su* solución personal, aunque puede mencionar soluciones a las que han llegado otros grupos a los que se aplicó el caso con anterioridad.

---

<sup>4</sup> *El brainstorming* es un procedimiento de creatividad en grupo o de *problem-solving* muy utilizado en marketing, pero también en innovación científica y tecnológica, fundamentado en los siguientes principios:

- Durante la fase de producción de ideas está prohibido criticarlas oral o gestualmente.
- La idea no es patrimonio de nadie: es posible basarse en una idea expresada por otro miembro del grupo para modificarla. Se recomienda emitir algunas ideas «locas» que despierten la creatividad del resto de miembros del grupo, quienes pueden aportar ideas muy constructivas basadas precisamente en aquella idea disparatada.
- Al trabajar sin censura, el flujo de ideas mana con enorme productividad. En la cantidad está la base de la calidad.
- Posteriormente, en la fase de análisis, las ideas poco realistas serán eliminadas.

## ALGUNOS ERRORES QUE COMETEN FRECUENTEMENTE LOS FORMANDOS EN LOS TRABAJOS DE GRUPO Y CÓMO AYUDARLOS A PENSAR

Cuando los formandos aún no están muy acostumbrados a resolver casos, suelen cometer algunos errores típicos:

**Problema.** Excesiva prolijidad en la recogida de datos, con lo que consumen un tiempo excesivo y luego no llegan a resolver el caso.

**Tratamiento.** Se les debe decir que en el texto hay información relevante e irrelevante, relacionada con el problema principal y no relacionada, y que su labor en esta fase consiste precisamente en discriminar la información válida de la que no lo es.

Se les puede decir que, de todos los recursos escasos que estudia la Economía, el tiempo es el más escaso de todos y que, en la vida real, siempre andarán escasos de tiempo, por lo que conviene aprender a invertir el tiempo con tanto cuidado como invertimos nuestro dinero.



**Problema.** El grupo dice que le faltan datos para resolver el problema y hace preguntas al profesor pidiendo que les complete la información.

**Tratamiento:** Se les puede responder que en la vida real muchas veces tendrán que tomar decisiones basándose en la información disponible, aún sabiendo que existe más información a la que no han podido tener acceso.

No obstante, si las quejas sobre falta de información fueran generales, cabe plantearse la conveniencia de revisar y volver a redactar el caso.



**Problema.** A la hora de diagnosticar el problema, el grupo es incapaz de sintetizar y repite los hechos.

**Tratamiento:** Se les puede decir que un error muy común en medicina es confundir los síntomas con la enfermedad. Así, generalmente la fiebre no es una enfermedad, sino el síntoma de una infección. Si el médico recetara un antipirético, bajaría la fiebre, pero en cuanto cesaran los efectos del medicamento, la fiebre volvería a subir, porque la infección que la produce permanece. Tratar la fiebre es hacer medicina sintomatológica (que solo ataca a los síntomas); tratar la infección es hacer medicina etiológica, es decir, remontándose a las causas.

Del mismo modo, el absentismo elevado, los errores repetidos, las quejas de los clientes, etc., casi nunca son enfermedades, sino manifestaciones de la desmotivación, relacionadas quizás con descontento por el estilo de liderazgo, amenazas sobre el empleo, descontento con la compensación, etc.



**Problema:** A la hora de diagnosticar, el grupo hace responsable del problema a un personaje en concreto, sin pensar que esa persona actúa de una manera

determinada a causa, o por culpa, de unas condiciones organizacionales incorrectas.

**Tratamiento:** Se les debe decir que si identifican el problema de la empresa con una persona, todas las soluciones que se les ocurrirán serán del tipo *despedir a Fulano, trasladarlo, defenestrarlo, asesinarlo*, etc. Mientras que si el diagnóstico se refiere a las condiciones organizacionales, es posible que se les ocurran soluciones más prácticas y adecuadas.



**Problema:** El grupo no es capaz de fijarse un objetivo y en su lugar pone un medio o un subobjetivo.

**Tratamiento:** Se les puede decir que existe una manera práctica de distinguir un objetivo de un medio o de un subobjetivo. Cuando queremos saber si algo es un objetivo debemos preguntarnos ¿para qué? Si existe una respuesta a esta pregunta, es que no estábamos ante un auténtico objetivo *final*.



**Problema:** El grupo es incapaz de enunciar soluciones alternativas y solo se le ocurren dos o tres soluciones poco creativas.

**Tratamiento:** Esto es frecuente cuando los grupos empiezan a trabajar con esta metodología y puede deberse:

- a que el grupo no haya asimilado las normas del *brainstorming*, en cuyo caso quizás valga la pena que el profesor las repita a toda la clase en la primera ocasión posible;
- a que exista una persona en el grupo que con su excesivo protagonismo inhiba a los demás, quizás el propio moderador. En este caso conviene insistir en las normas de trabajo en equipo;
- también puede ser que el grupo esté poco motivado hacia la solución del caso, quizás porque sea demasiado difícil para su nivel actual de conocimientos. Ante esta última posibilidad deberían aplicarse casos más sencillos.



**Problema:** El grupo no sabe cómo valorar las soluciones alternativas.

**Solución:** Se les puede decir que, casi siempre, los parámetros a cuya luz podemos valorar la operatividad de las soluciones son los siguientes:

- Coste de la solución.
- Tiempo en que se puede poner en marcha.
- Popularidad de la medida.
- Legalidad de la medida.
- Compatibilidad con las políticas y normas de la Organización, etc.



**Problema:** Al grupo no le gusta estas clases activas y dice al profesor que prefieren volver al sistema antiguo, o bien faltan sistemáticamente a las clases en que se aplican casos.

**Solución:** Aunque no es demasiado frecuente, a veces aparece esta «nostalgia por la clase magistral». Sus causas pueden ser varias: desde el grupo al que no le interesa la asignatura y lo único que pretende es aprobarla haciendo un examen «de aliño», a las personas que creen que van a aprender más atendiendo a las explicaciones del profesor en lugar de «aprender unos de otros».

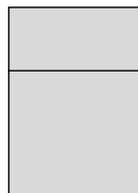
El primer caso es muy fácil de resolver. Se le da al examen un peso sobre la nota final, digamos del 70%, y el otro 30% se da en base a la participación en las sesiones activas o participativas. De este modo, un estudiante que obtuviera un 6,50 en el examen, pero que no hubiera asistido a las clases activas, obtendría como nota final un 4,55, es decir, un suspenso ( $6,50 \times 70\% = 4,55$ ). El control de asistencia y participación se obtiene pidiendo a los grupos que entreguen sus conclusiones por escrito, poniendo los nombres de los que han participado en el grupo.

El segundo caso es cuestión de tiempo. Muy pronto comprobarán los *nostálgicos* que el profesor introduce y resume el tema, y encontrarán gusto al trabajo en equipo a medida que comprueben que el sistema funciona y que sus soluciones van siendo más acertadas.

## Algunos métodos para resolver los casos

---

---



No todos los casos pueden ser solucionados siguiendo una metodología única, y tampoco es posible determinar de una manera matemática qué sistema es más adecuado para cambiar el estudio y la resolución de cada caso.

Sin embargo, existen unos artificios que cada cual puede aplicar o no, discrecionalmente, pero que le ayudarán a resolver muchos casos.

Vamos a verlos seguidamente.

### PARA RECOGER HECHOS

A veces el primer problema que se presenta es sintetizar los hechos significativos del caso. En estas situaciones, da buen resultado recurrir a lo que los angloparlantes denominan las preguntas de *wh-* (*Who, whom, what, when, where*, etc.).

Por consiguiente, al hacer el análisis de la situación y presentar un resumen de los hechos, en el párrafo que redacten los alumnos deben quedar contestadas las preguntas:

Quién o quiénes, a quién o a quiénes, cuándo, dónde, cómo, con qué, por qué, etc.

### Para acercar posturas muy alejadas en el grupo

A veces los miembros del grupo no se ponen de acuerdo en su decisión cuando esta tiene algo que ver con jerarquizar u ordenar una relación de factores.

Por ejemplo: un tribunal de un concurso oposición en un ente público tiene que ponerse de acuerdo en la ordenación de los opositores. Esta ordenación es muy importante, porque las plazas existentes serán elegidas en función del ordinal otorgado por el tribunal. Llevan mucho tiempo discutiendo y no se ponen de acuerdo.

Una solución rápida sería el emplear una tablilla semejante a la que se reproduce seguidamente:

Supongamos que el tribunal está integrado por 6 miembros (*A, B, C, D, E* y *F*) y que los candidatos son 10 (de la *a* a la *j*). Los miembros del tribunal establecen por separado su propia jerarquización de los candidatos, otorgándole el



En este modelo, y siguiendo con el mismo problema de ordenar de mejor a peor a los candidatos para una promoción interna en un organismo público, se incluyen dos veces los nombres de los candidatos, una en la línea vertical y otra en la horizontal. Se compara cada alternativa de la línea horizontal con todas y cada una de la línea vertical.

Si la de la línea horizontal es preferible a la de la línea vertical, se pone «SÍ»; en el caso de que la horizontal sea preferible a la de la vertical, se pone «NO».

Después se comparan cada una de las alternativas de la línea horizontal con cada una de las de la línea vertical.

Cuando están todas comparadas, se suma en vertical el número de afirmaciones y de negaciones de cada alternativa y se ordenan de modo que la que mayor número de noes haya recibido sea la primera, la siguiente sea la segunda y así sucesivamente.

Realmente, la mitad de la tabla puede parecer irrelevante, ya que lo mismo da comparar la alternativa dos con la tres que la tres con la dos. Sin embargo, cuando se hace una comparación, el orden en que aparecen los elementos a comparar no es irrelevante y, de este modo, se pretende tener una garantía suplementaria frente a la distorsión que puede representar el orden de elementos en una comparación.

## PARA CUANTIFICAR LAS DECISIONES

Supongamos que tenemos que elegir un presupuesto de obras en una empresa. En el gráfico suponemos que tenemos cuatro Presupuestos (A, B, C y D).

		Presupuesto A		Presupuesto B		Presupuesto C		Presupuesto D	
Criterios	Ponderación	Puntos	Puntos x Pond						
1. Coste									
2. Plazo									
3. Calidad									
4. Estética									
5. Reputación									
6. Condiciones de pago									

Suma =    Suma =    Suma =    Suma =

1) En primer lugar se introducen en el cuadro las alternativas y los criterios.

Los criterios en este caso han sido: coste de la obra, plazo de terminación, calidad de los materiales empleados, estética de la construcción, reputación del contratista y condiciones de pago.

2) Como no todos los criterios tienen la misma importancia, hay que darles una ponderación, por ejemplo, de 1 a 5, siendo 1 una importancia baja y 5 una importancia alta. Otro modo de valoración de criterios consiste en asignarle a cada uno un valor porcentual, de modo que la suma de los valores acordados sea igual a 100.

3) Seguidamente se valoran las soluciones de 1 a 10 respecto de cada criterio.

4) A continuación se multiplica la valoración de cada solución por la ponderación del criterio y, finalmente, se suman los productos obtenidos. Así, la alternativa mejor tendrá un número más alto que las restantes.

## PARA VALORAR LA SITUACIÓN DE UNA EMPRESA

El sistema elegido es el DAFO. El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), o SWOT en inglés (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), se emplea para establecer el diagnóstico estratégico, que junto con el financiero y el funcional integra el chequeo a la estructura de una empresa.

Aquí lo vamos a utilizar como ejemplo de sistema de toma de decisión acerca de la conveniencia o no de la creación de una empresa.

Definamos antes los términos:

**Análisis externo.** El análisis externo nos permite identificar las Amenazas y las Oportunidades.

- **Amenaza** es un peligro planteado por una tendencia desfavorable del entorno, que conduciría, si no se acometen acciones adecuadas, a la pérdida de la posición de la empresa y/o a la desaparición de la misma.
- **Oportunidades** un conjunto de circunstancias favorables en un mercado específico, en el que la empresa podría desarrollar con éxito determinadas acciones.

**Análisis Interno.** El análisis interno nos permite identificar las Fortalezas y Debilidades.

- **Las Fortalezas** son los puntos fuertes, las bazas con que cuenta la empresa.

		Análisis Externo	
		Amenazas	Oportunidades
Análisis Interno	Fortalezas	<b>1</b> <b>Defender</b>	<b>3</b> <b>Atacar</b>
	Debilidades	<b>2</b> <b>Sobrevivir</b>	<b>4</b> <b>Reorientar</b>

- **Las Debilidades** son las carencias de la misma.
- El cuadrante superior izquierdo, esto es cuando las amenazas externas están contrarrestadas con fortalezas internas, nos permite emplear estrategias defensivas.
- El cuadrante superior derecho, esto es, cuando existen oportunidades en el entorno y tenemos fortalezas correspondientes, nos permite estrategias ofensivas.
- El cuadrante inferior izquierdo, que muestra la coincidencia de amenazas externas con debilidades internas, nos da la medida del peligro que podemos correr y da lugar a estrategias de supervivencia.
- Por último, el cuadrante inferior derecho, en que coinciden las oportunidades del entorno con debilidades nuestras, indica el riesgo de desaprovechar dichas oportunidades y nos conduce a estrategias de reorientación.

Todo lo que hay que hacer para desarrollar un DAFO es analizar primero el *entorno* y clasificar las amenazas y oportunidades.

Posteriormente se analiza el *dintorno* (el interior) y se anotan las fortalezas y las debilidades, y después se comparan entre sí. El desarrollo de este análisis con frecuencia es esclarecedor y, en cualquier caso, ayuda mucho a la hora de adoptar una decisión tan importante como es el seguir adelante con el proyecto o arrojar la toalla.

Si se desea hacer un análisis más fino, se puede desarrollar cada uno de los componentes del DAFO de acuerdo con los siguientes criterios:

Las amenazas se pueden clasificar de acuerdo con su nivel de Importancia (I) en Alta importancia (A) y Baja importancia (B).

		Amenaza	
		Probabilidad de ocurrencia	
Importancia		A	B
		A	<b>Alta importancia Alta probabilidad</b>
B	<b>Baja importancia Alta probabilidad</b>	<b>Baja importancia Baja probabilidad</b>	

Las oportunidades se pueden clasificar en relación a su Atractivo (AT) en Alto atractivo (A) y Bajo atractivo (B), y a la probabilidad de éxito para la empresa (P), igualmente en Alta probabilidad (A) y Baja probabilidad (B).

Por su parte, cada factor, tanto de Fortalezas como de Debilidades, se puede calificar según una escala de cinco posiciones (muy fuerte (MF), fuerte (F), normal (N), débil (D) y muy débil (MD) y se le asigna un nivel de importancia alta (A), media (M) o baja (B) de cara a una oportunidad determinada.

Una observación: el análisis DAFO, como cualquier otro tipo de análisis, no sustituye a la toma de decisión, sino que le suministra argumentos y le sirve de apoyo. Después de realizar el análisis es conveniente guardar un equilibrio entre el realismo y el idealismo. El realismo nos hace conscientes de nuestras limitaciones, el idealismo nos permite evaluar nuestras oportunidades. Si no sonara a eslogan de un partido político marxista, diría que hay que conjugar la utopía con la realidad. Pensar con la cabeza, y luego dejar hablar al corazón.

		Oportunidades	
		Probabilidad	
		A	B
Atractivo	A	<b>Alto atractivo Alta probabilidad</b>	<b>Alto atractivo Baja probabilidad</b>
	B	<b>Bajo atractivo Alta probabilidad</b>	<b>Bajo atractivo Baja probabilidad</b>

## PARA GENERAR IDEAS CREATIVAMENTE

En ocasiones, a la hora de generar alternativas para solucionar un problema, el grupo se atasca y, después de apuntar dos o tres soluciones, no aciertan a encontrar ninguna otra. En estos casos se puede/debe recurrir al *brainstorming*.

### EL *BRAINSTORMING*

El *brainstorming* —torbellino o tormenta cerebral o de ideas— fue creado por Osborn y se popularizó a partir de la publicación de su libro *Applied imagination* (1953).

La esencia misma de este método de creatividad en grupo, que permite diferenciarlo de cualquier otro, es que *durante la fase productiva de ideas, está absolutamente prohibida toda crítica*.

En los sistemas de deliberación tradicional, cuando se reúnen los grupos para resolver un problema, gran parte del tiempo se invierte en atacar las ideas ajenas y defender las propias. El resultado es que muchos hallazgos no se

exponen en público por miedo al fracaso. Gran parte del tiempo se consume en inútiles debates, donde cada cual se reafirma en su posición inicial. Con frecuencia se endurecen las posiciones. Tras una larga sesión afloran escasas ideas y en la aceptación final pesa mucho la posición relevante de quienes las exponen, sus condiciones de liderazgo o su facilidad de expresión.

Con el juicio crítico diferido la producción aumenta de un modo extraordinario. Todos intervienen, todos aportan y casi el único problema que se presenta, es cómo recoger y transcribir la desbordada riada de aportes personales. El *brainstorming* no es más que la reflexión en grupo suprimida de toda crítica.

Este principio fundamental viene explicitado por tres principios subsidiarios:

- Toda ocurrencia, por absurda o ridícula que parezca, debe expresarse.
- La cantidad es la base de la calidad.
- Se estimula la utilización y transformación de las ideas de los demás.

### **Maneras de realizar el *brainstorming***

Los procedimientos para llevar a cabo el *brainstorming* son variadísimos, pero todos coinciden en la aceptación de tres reglas básicas:

- Los problemas que admiten una única solución no deben tratarse con la técnica del *brainstorming*.
- Es contraproducente tratar varios problemas a la vez.
- Los equipos deben incluir una mezcla de expertos y no expertos en el tema que se trate.

Una de las tareas más difíciles es la asignada al secretario o secretarios. A veces el torrente de ideas es tal que es casi imposible transcribirlas. Por supuesto, las sugerencias deben consignarse de un modo resumido, recogiendo lo fundamental, pero aún así no es tarea fácil. La grabación en magnetófono se lleva a cabo a menudo, pero su efecto es más bien posterior, solo para tener la seguridad de que todo fue recogido adecuadamente o para analizar las sesiones con vista a estudiar su dinámica interna y la participación de cada cual.

El presidente necesita contar en todo momento con el resumen de lo realizado, con objeto de conducir el debate hacia las facetas no tratadas y conocer el nivel de rendimiento de cada sesión; lo que queda, en definitiva, es esa lista de sugerencias. La capacidad de síntesis y la rapidez de transcripción son condiciones fundamentales para que el secretario cumpla su papel.

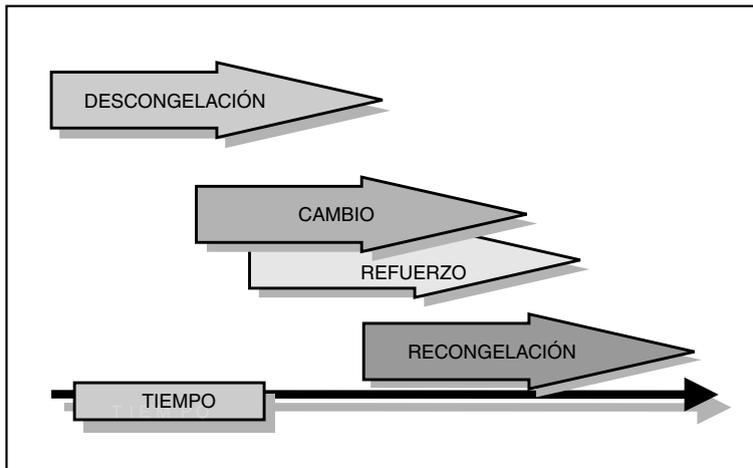
## **PARA CUANDO LA SOLUCIÓN SUPONGA UN CAMBIO SIGNIFICATIVO EN LA EMPRESA**

Si la solución elegida va a suponer un cambio significativo en la empresa, es oportuno recurrir a un procedimiento de introducción del cambio en las organizaciones, por ejemplo, el de Kurt Lewin.

## El cambio paso a paso

El gráfico adjunto muestra la representación secuencial de las tres etapas, a las cuales se les ha añadido el Refuerzo al Cambio.

Seguidamente, procederemos a analizar con algún detalle cada una de las cuatro etapas.



## Etapas de Descongelación

Se trata de realizar una serie de actuaciones previas a la introducción del cambio. Se supone que se ha partido de una realidad que había que mejorar y que se han establecido unos objetivos que cumplan los requisitos que todos los objetivos deben reunir<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Los objetivos, para merecer el nombre de tales y no quedarse en meras declaraciones de intenciones, tienen que cumplir unos requisitos:

Deben ser:

- **Claros.** Esto significa que si lo leen veinte personas, todas deben entender lo mismo.
- **Concretos,** es decir, referidos a situaciones concretas, no a abstracciones.
- **Concisos,** o lo que es lo mismo, expresados en pocas palabras.
- **Consistentes** con el resto de objetivos y de políticas de la organización.
- **Fechados,** es decir, expresando una fecha límite en la que deben ser alcanzados.
- **Cifrados,** es decir, que contenga una cifra, un número. Si no contienen una cifra, no podrán ser medidos.
- **Medibles** por medios directos (en kilos, unidades, metros, euros, etc.), o estimables por medios que objetiven lo que no es fácil de medir.
- **Alcanzables,** es decir, que se puedan conseguir.
- **Desafiantes.** Si no suponen un reto, su consecución no es estimulante.

Y lo que viene a continuación no siempre se da, pero sería muy de desear que fueran:

- **Establecidos participativamente,** porque supondrían desde el principio la implicación y el compromiso de un equipo humano.

Es necesario que se analicen las consecuencias que el cambio implicará. Por ejemplo, la adquisición de un equipo informático determinado puede condicionar por muchos años la dependencia tecnológica de una firma determinada, tanto desde el punto de vista del *hardware* como del de *software*, y más aún, los costes de formación y del mantenimiento técnico postventa.

Una vez adoptada la decisión, se pasa a la definición de las estrategias de implantación, teniendo en cuenta el comprometer con el cambio desde el primer momento a aquellas personas (líderes de opinión) cuyo apoyo puede ser precioso, debido a su influencia sobre las demás personas afectadas por éste. Por el contrario, si estos líderes de opinión se encuentran en la *acera de enfrente*, precisamente, por su capacidad de arrastre, pueden perjudicar gravemente el proyecto.

En esta etapa se constituyen las comisiones y los grupos de trabajo, siguiendo el esquema de informar, comunicar, consensuar, integrar y movilizar.

Se supone que con anterioridad se ha hecho un estudio de opinión cualitativo (y quizás también cuantitativo) en el cual han aflorado los temores y resistencias de las personas afectadas y, se supone igualmente, que se ha elaborado un *argumentario*, es decir, unas respuestas que todos los implicados en la operación del cambio deben conocer y utilizar en todos los contactos formales e informales con el resto del personal de la organización y, si procede, con los medios de comunicación, con la comunidad en que se encuentre ubicada la empresa, con los grupos de presión, o con los clientes y proveedores. El objetivo es mostrar las ventajas del cambio, al tiempo que se minimizan los inconvenientes. También puede ser conveniente ilustrar los peligros a que nos exponemos (amenazas sobre el empleo, sobre la competitividad de la empresa, incluso sobre la propia supervivencia de la empresa como tal) si no procedemos al cambio urgente de lo que ha dejado de funcionar bien.

La respuesta a las objeciones, para ser efectiva, debe cumplir una serie de condiciones:

- La discrepancia debe aceptarse como legítima, no como una deslealtad. Nadie está obligado a pensar de una manera determinada.
- Todas las objeciones deben ser escuchadas (practicando la escucha activa) y respondidas.
- En la respuesta debe describirse las ventajas que se van a obtener tanto para la empresa como para los trabajadores y, si es posible particularizar, para el propio objetor.
- La respuesta debe ser dada utilizando el mismo código que emplee el objetor.
- A veces da buen resultado, para convencer a un objetor, el atribuirle una responsabilidad en la implementación del cambio que le permita conocer mejor aquello que hoy critica.

Al final de esta etapa, debe haberse suscitado un clima de seguridad y de tranquilidad.

Llegado el día *D*, o con inmediata antelación al mismo, alguien, preferentemente la máxima autoridad de la empresa, Presidente del Consejo o Gerente, acompañado de todos los Directores Generales y, si es posible, de los representantes de los trabajadores, si es que se ha conseguido asociarlos al cambio, debe anunciar oficialmente dicho cambio en un discurso único (solo habla una persona: la de mayor nivel de la empresa) breve, enérgico, esperanzado, ilusionante y en el que quede claro de forma inequívoca el apoyo explícito de las altas esferas al proyecto de cambio. Si la persona que tiene que hablar no es un buen orador, habrá que ayudarlo, si es preciso dándole unas sesiones a cargo de un asesor de imagen. Y si sus discursos no son demasiado buenos, un psicólogo y un técnico en comunicación deben encargarse de la redacción del discurso, que no debe ser leído, sino pronunciado sin ayuda de papel alguno.

Si se cree conveniente adoptar algún símbolo del cambio (un logotipo, una pegatina, una gorra con un mensaje, etc.), los «peces gordos» lo lucirán en ese acto y quizás en todo el proceso de cambio. Al mismo tiempo, en toda la empresa se habrán colocados carteles, pósters y banderolas que nos recuerden a todos que estamos de cambio.

A lo largo de todo el proceso de cambio, en cada ocasión en que los directivos de la empresa tengan un contacto con los trabajadores (reuniones, fiestas, actos de todo tipo), expresarán su apoyo explícito al cambio, saludándolo como algo que va a ser beneficioso para todos, la empresa y sus trabajadores.

## **Etapas del cambio**

Durante todo el proceso de cambio, la comunicación debe ser constante, utilizando tanto los medios de comunicación descendente: tablón de anuncios, pósters, charlas de los jefes, discursos de apertura y/o clausura de los cursos de formación interna, etc. Incluso puede editarse unas hojas del tipo *flash* informativo, en las que diariamente se dé cuenta de los logros habidos en la implantación del cambio y en las que se dé reconocimiento a las personas que se han distinguido en ello.

Con estos y otros medios se trata de conseguir ilusionar al personal con el proyecto; para ello, será de mucha utilidad la adhesión de los líderes de opinión que deberíamos haber conseguido en la etapa anterior.

Ha llegado el momento de proceder al cambio. Dicho cambio puede significar un corte neto con la situación anterior (por ejemplo, se retiran las máquinas antiguas y en su lugar se instalan las nuevas, con lo que es imposible volver al sistema antiguo<sup>2</sup>), pero en otras ocasiones significa que por los motivos que sean, va a haber una coexistencia del sistema antiguo con el sistema nuevo (por ejemplo, lo que ha sucedido con la implantación del euro, en el que ha habido una etapa de dos meses —inicialmente se previeron seis— de coexistencia entre las dos monedas). Es conveniente que esta etapa de coexistencia sea lo más corta posible, para que todo el mundo se haga a la idea de que el sistema anterior ya es historia y que el futuro y el presente es lo que se ha innovado.

---

<sup>2</sup> A esto se llama operación de *quema de las naves*.

Por mucho que se haya previsto, a la hora de la verdad nos encontraremos con que algunos problemas que se intuían más tarde no son problema en absoluto y, por el contrario, algunas resistencias que podían parecer nimias e irrelevantes, tienen una gran entidad. Esto significa que (si así sucede) habrá que modificar el argumentario y, quizás disponer algunas medidas correctoras para enmendar las desviaciones no previstas inicialmente.

Esta etapa, al igual que la anterior y la que vendrá a continuación, se caracteriza por una activa comunicación, pero ahora, sin despreocuparnos de la informativa, tenemos que enfatizar la comunicación ascendente: conocer las reacciones del personal y los resultados reales, y transmitirlos sin pérdida de tiempo a los responsables de la implementación del cambio para que estos adopten las medidas oportunas.

No estará de más verificar si en el sistema que se habrá diseñado de comunicación descendente en cadena existe algún *tapón* que impide que esta llegue a la base. Si es así, habrá que redoblar la comunicación de carácter general, pero sin molestar a los mandos intermedios, que pueden sentirse *punteados*, lo cual sería muy peligroso, ya que sin la colaboración de estos, el proceso puede naufragar.

### Acciones de refuerzo

Son muy importantes y empiezan casi simultáneamente a la etapa de cambio. En esencia, se fundamentan en el viejo principio de que el refuerzo positivo en el aprendizaje hace que los comportamientos deseados se aprendan antes y exista una mayor posibilidad de afianzamiento y de repetición que si no existe este refuerzo positivo. Las formas más comunes de refuerzo positivo suelen ser:

- Dar a conocer cada poco tiempo las ventajas obtenidas con el cambio.
- Resaltar los comportamientos de personas y de equipos de trabajo que han conseguido éxitos con el cambio.
- Dar a conocer testimonios de personas de prestigio (para los receptores del mensaje) en que se ponga de relieve las virtudes del cambio.
- Mostrar el progreso del cambio día a día con datos estadísticos (datos sobre incremento de producción, reducción de accidentes, disminución de errores, disminución de rechazos por control de calidad, etc.).

Es posible que, sobre la marcha, aparezca la necesidad de proceder a aplicar algunas acciones de refuerzo no previstas inicialmente. Si es así, estas deben decidirse y aplicarse rápidamente para que sean eficaces.

Como la finalidad del refuerzo es conseguir un estado de ebullición ilusionada, se pueden tener algunos ases ocultos en la manga, por si fuera preciso animar la situación, en el supuesto de que los logros no fueran espectaculares desde el primer momento.

Por ejemplo; en una empresa se ha instaurado un cambio consistente en una nueva estructura funcional del trabajo, con menor número de niveles de mando y ensanchamiento del tramo de control de los supervisores. Esto supone que los