

LUIS PUCHOL • ISABEL PUCHOL

27 Nuevos casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

(Incluyen las soluciones propuestas
por sus autores)



Acerca de los autores



Luis Puchol. Profesor Propio Ordinario (Catedrático) de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Profesor visitante de la Universidad Católica San Antonio de Murcia, de la Escuela Nacional de Sanidad y de la EBS (Extremadura Business School).

Conferenciante, autor de libros, articulista formador de directivos y consultor de empresas en materia de Recursos humanos.



Isabel Puchol. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

Experiencia como consultora en Alfa Corporation y posteriormente en Towers Perrins (Recursos Humanos). Posteriormente Directora de de Beneficios, Acciones y Stock Options para Europa en Lucent Technologies.

Contenido

Acerca de los autores	VII
Presentación.....	XI
La metodología del caso.....	1
1. Nuestro hombre en Bolumbia.....	39
2. <i>Managing by walking around</i>	53
3. Algún día, hijo mío, todo esto será tuyo.....	63
4. Visita a la fábrica.....	81
5. Pinto, pinto, gorgorito... ..	89
6. Recortes en Formación.....	105
7. Reuniones en la empresa	121
8. Las cajeras inconstantes.....	127
9. Negociación de la jubilación	135
10. ¿Igualdad o igual da?	143
11. Nunca segundas partes fueron buenas	149
12. Ámalos o déjalos	159
13. Las siete y media	167
14. Contratos leoninos.....	175
15. Sugerencias incentivadas en Muebles Metálicos S.A. ...	185
16. Absentismo en la tienda	199
17. Ponga un médico en su vida.....	203
18. Tengo un problema con mis comerciales.....	211
19. El móvil inoportuno	221
20. Una encuesta manifiestamente mejorable.....	231
21. Quítate tú pa' ponerme yo	243
22. El pasado es el mejor predictor del futuro	251

23. Ratios de personal..... 259

24. La familia bien, gracias..... 265

25. *Mens sana*... .. 273

26. Cambio de oficinas 285

27. Armas de doble filo 293

Presentación

Este es el tercer libro de casos que publicamos. En el año 2000 coordinamos 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 10 universidades españolas.

En 2005 publicamos *Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, junto con otros cinco profesores del Departamento de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Agotada la edición de este segundo libro procede publicar un tercer libro con casos completamente diferentes de los que aparecieron en los dos libros anteriores, por eso se titula *27 nuevos casos en Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos*. En esta ocasión los autores somos Luis e Isabel Puchol.

Como en el segundo libro los casos se publican acompañados de la solución propuesta por su autor o autora, porque aunque como todos sabemos 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 27.

Cada caso va precedido de unas *palabras clave* que hacen mención a los puntos principales que aborda cada uno de ellos.

Esta edición tiene en común con las otras anteriores dos características:

- Contexto español actual; marco jurídico y social españoles.
- Flexibles, en el sentido de que puedan ser resueltos en clase a nivel individual en sesiones de máximo dos horas (o como tema de examen), o bien susceptibles de ser trabajados en equipo fuera del aula con un mayor detalle y profundidad. Esta cualidad los hace aplicables para alumnos de Grado y también para formandos de Executive Master o cursos *in company* o abiertos.

En cuanto al tiempo de aplicación, algunos de los casos por ser cortos y sencillos se pueden aplicar en este espacio temporal. Otros por su mayor extensión o complejidad requerirán trabajo fuera del aula, bien sea trabajo individual o de grupo, y quizás una exposición oral posterior de los resultados obtenidos. Todo ello en consonancia con los principios del Plan Bolonia, que cita al estudio de casos en primer lugar entre los distintos procedimientos didácticos que integran la filosofía del Plan.

Los casos siguen, más o menos, el esquema de mi libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, publicado por esta misma editorial y que está agotando ya la 7ª edición.

Los casos, como queda dicho, pueden ser aplicados por los profesores como trabajo de clase, o como materia de examen. En este último supuesto, nosotros permitimos 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 exigir que lo hagan de memoria, sino que podrán servirse del material del que dispongan. Normalmente un examen de este tipo, con libro, lo complementamos con otro del tipo clásico, sin libro.

Los autores deseamos que este libro sea de ayuda a profesores, formadores, y estudiantes o profesionales de los RR HH que desean ampliar sus conocimientos prácticos y contrastar su visión con las

de otros profesionales y agradeceremos los comentarios, sugerencias o aportaciones que se nos hagan a la ya mencionada dirección de correo electrónico info@pucholyasociados.com. También nos gustaría conocer otras soluciones distintas de la nuestra, por lo que les invitamos expresamente a que nos las hagan llegar igualmente.

LUIS PUCHOL E ISABEL PUCHOL
Madrid, mayo de 2016

La Metodología del Caso

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

Origen de la Metodología del Caso

Esta metodología de aprendizaje nace a principio del siglo XX 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, masters 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 consi-

guiente 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 eficiencia¹ en la resolución de problemas depende tanto (o más) de la experiencia que de los conocimientos. El método del caso posibilita para adquirir experiencia en una situación de laboratorio de problemas empresariales².

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 y el 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 más duradero se da cuando este se ha adquirido mediante información audiovisual, seguida inmediatamente de discusión en equipo y puesta en práctica inmediatamente.

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

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

2 *Los experimentos con gaseosa, joven*. Parece que Eugenio D'Ors recriminó con estas palabras a un camarero que, desconocedor de cómo se abría una botella de champagne, lo hizo de un modo tan torpe que acabó derramando en la chaqueta del escritor la mayor parte del preciado vino. He oído otras versiones de esta misma frase.

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.

Tipos de casos

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

Tipo A

Se trata de una situación ficticia, minuciosamente descrita, y 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 por ciento.

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, 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, 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 Julio César de Shakespeare para ilustrar los argumentos emocionales en el cambio de actitudes dentro de la asignatura de Técnicas de Expresión Oral. Determinados fragmentos del film *Patton* han sido empleados para ilustrar determinados rasgos y efectos del liderazgo autoritario, pero raramente pueden servir para desarrollar un caso integral. También se han 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 trabajados en el aula en un tiempo en torno a las dos horas, y permite incorporar temas de rabiosa actualidad. Tiene, 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 masters 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 los autores, 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...

Supongamos una situación de partida en que un autor quiere referir una situación de selección influida por cooptación³. 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 hecho derramarse el vaso es una reciente decisión suya en la que ha pactado ciertas compensaciones económicas con el comité de empresa, inasumibles por 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 el hacer marcha atrás en la negociación

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

- *Descripción de una situación de partida* (la empresa, su objeto social, su situación, la existencia de un oligopolio de demanda,

3 **cooptar.** 1. tr. Llenar las vacantes que se producen en el seno de una corporación mediante el voto de los integrantes de ella. (DRAE). Por extensión, puesto que se ocupa sin seguir un proceso regular de selección.

la inclusión de un anuncio de prensa en el que se menciona el nombre de la empresa, la cobertura del puesto en la persona de un recomendado, los motivos para hacerlo así, la incapacidad del mismo para desempeñar su función...). Para completar este punto se puede narrar hechos, testimonios de empleados y/o clientes de la empresa, documentos, opiniones...).

- *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.
- *Descripción de las consecuencias objetivas* (cambios en la situación) y subjetivas (reacciones de los personajes implicados) después de haber tenido lugar el hecho crítico.
- *Descripción de la situación actual*, que siempre es un problema o un aparente *impasse* o *callejón sin salida*.
- *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 información puede darse con la técnica de la narración, es decir, se refiere la situación de modo objetivo e impersonal, o bien se reproduce directamente por medio de un diálogo entre dos o varios personajes quienes por medio de dicho diálogo proporcionan los datos necesarios para entender la situación, o bien se combinan ambos procedimientos: narración y diálogo.
- 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 precisa, 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 relacionan 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)⁴. Otras veces las iniciales del nombre del personaje coincide 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.

4 En este caso el Director de Recursos Humanos contratado por cooptación podría llamarse Onofre Comendado (Onof - recomendado), o bien Efrén Chufado (Efr-enchufado). Esta tradición la siguen notablemente los autores del comic Astérix Le Gaulois, René Goscinny (guión) y Albert Uderzo (dibujo). Los personajes principales son Astérix (asterisco); Obélix (obelisco), Idéfix, el perrito de ideas fijas; Panorámix, el druida; Edadépiedrix, el más anciano de la aldea...

- Si el caso tiene una solución demasiado obvia, se puede crear una indeterminación introduciendo algunos datos que despiden a los formandos, pero no tanto que puedan *perderse* definitivamente.

Cómo se aplica un caso

Situación especial: el grupo no ha trabajado nunca con la metodología del Caso

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

Los autores suelen 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.

Factores que hay que 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.

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.

¿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 sus colaboradores.
- Saber trabajar en equipo.

La metodología del caso:

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

- Qué aprendizaje se obtienen.
- A continuación, el autor explica:
- Que se debe trabajar en grupos de entre 4 a 8 personas (número ideal, el 6).
- 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.

Los autores también han encontrado útil el enseñar la metodología del *brainstorming*⁵ o tormenta de ideas, especialmente útil 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.

5 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.

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 Tal de la página X, y se les pide que se 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 en introducir el caso.
2. El día en cuestión, rápidamente se forman los grupos.
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.

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 hemos podido tener acceso.

No obstante, si las quejas sobre falta de información fueran generales, cabe plantearse la conveniencia de revisar y re-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 relacionada quizás con descontento por el estilo de liderazgo, amenazas sobre el empleo, descontento con la compensación...

* * *

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 sub-objetivo.

Tratamiento: Se les puede decir que existe una manera práctica de distinguir un objetivo de un medio o de un sub-objetivo. Cuando queremos saber si algo es un objetivo le debemos preguntar ¿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 debería 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...

* * *

Problema: Al grupo no le gustan 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.