



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“MÉTODO DE CASOS COMO UNA HERRAMIENTA EN LA
CAPACITACIÓN”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO:
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:

**ANA LAURA ESTRADA SANTANA
YAZMIN EUGENIA JIMÉNEZ VALDÉS**

DIRECTOR: MTRO. JAIME ÁNGEL GRADOS ESPINOSA

REVISORA: LIC. ISAURA LÓPEZ SEGURA



MÉXICO, D.F. CIUDAD UNIVERSITARIA

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Quiero Agradecer:

A la *Universidad Nacional Autónoma de México*, la mejor Universidad del mundo, quien me brindó aprendizaje, amigos, vivencias, cultura, ambiciones y me mostró todo un abanico de oportunidades.

A *Santa*, quien además de traerme al mundo se encargó de mi educación y de formar en mí esa incansable búsqueda por ser alguien cada vez mejor a pesar de toda adversidad.

A *Lilián*, la persona de la que más eh aprendido en esta vida y a quién este triunfo compartido le corresponde en dimensiones enormes con justa razón. Por ser mi incondicional y mi gran chispa de luz ¡Gracias por ser la mejor hermana!

A *Alberto*, mi compañero de vivencias y mi gran ejemplo y enseñanza. De un modo especial siempre me has guiado.

A ti que me apoyaste incondicionalmente, por darme siempre ánimos para continuar y por ese optimismo que me acompañó hasta iniciar y concluir esta Tesis. *Saúl*.

A los profesores que a lo largo de toda mi educación me aportaron algo para ser mejor cada vez y que han dejado huella en mí y en lo que cada día le doy al mundo.

Y a ti Yaz!!! que increíblemente siempre nos entendimos, gracias por esa paciencia, amistad, diversión y ese GRAN esfuerzo....¡¡hicimos buen equipo!!

"...Yo no necesito casi nada si yo tengo tú mirada..."

Lic. Ana Laura Estrada Santana

Quiero agradecer:

En primer lugar a la Universidad Nacional Autónoma de México que me brindó todas las oportunidades para formarme como profesionista...

A los profesores y amigos que durante este trayecto me llevaron de la mano regalándome los mejores conocimientos y experiencias...

A mis padres, gracias a ustedes he llegado hasta aquí, aunque no me crean, su apoyo y cariño han sido pieza clave para la consecución de este fin....

A mis hermanos y mis chiquitos, simplemente por lo compartido y lo vivido...

Deveritas!! A ti amigui!!, por tu paciencia, dedicación y esfuerzo puesto en este trabajo y por compartir tus locuras, aventuras y demás en este trayecto...

Y por cierto...

Gracias a tí Mi Querido Ser!!!!

Lic. Yazmín E. Jiménez Valdés

Método De Casos Como Una Herramienta En La Capacitación

Agradecimientos	4
Introducción	6
CAPÍTULO I. Capacitación	
1.1 Antecedentes	9
1.2 Importancia de la capacitación	11
1.3 Proceso de capacitación	12
1.4 Hablando de aprendizaje en la capacitación	34
1.5 Técnicas de enseñanza aprendizaje en la capacitación	46
1.6 Conclusiones	56
CAPÍTULO II. Método de Casos	
2.1 Definición	58
2.2 Antecedentes	62
2.3 Importancia y Aplicación del Método de Casos en el campo laboral y educativo	64
2.4 Tipos de casos	67
2.5 Conclusiones	70

CAPÍTULO III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

3.1 Definición /Antecedentes	72
3.2 Elaboración de un caso para su aplicación	75
3.3 Redacción	80
3.4 Aplicación de un caso	83
3.5 Ventajas del uso del Método de Casos	89
3.6 Desventajas del uso del Método de Casos	90
3.7 Conclusiones	92
Método	94
Resultados	98
Discusión y Conclusiones	106
Referencias	111
Anexos	115

Introducción

Mediante la presente Tesis se buscan tres objetivos; el primero de ellos es dar a conocer el uso, funcionalidad, fundamentos, construcción y aplicaciones del Método de Casos (MC); el segundo de nuestros objetivos es difundir su uso como herramienta en la capacitación, si actualmente es utilizado en las empresas y con qué finalidad, y por último la creación y aportación de casos de estudio que apoyen a la disciplina.

Dicha investigación se acompañó de un estudio exploratorio donde la muestra estuvo conformada por 109 empresas elegidas mediante un muestreo por conveniencia, dicho estudio consistió en el envío mediante correo electrónico, de un cuestionario con la finalidad de investigar en las organizaciones acerca del conocimiento sobre el Método de Casos, una vez obtenidos los datos, se procedió con el análisis de la información; finalizando así la investigación con la redacción y creación de casos de estudio.

En cuanto a la situación de poco uso, difusión y existencia de información sobre el Método de Casos en México, a través de éste trabajo, se desean mejorar dichas condiciones para así fomentar su uso y aprovechamiento, propiciando el pensamiento crítico y la reflexión en los individuos, para que éstos logren un mayor aprendizaje y puedan conducirse como mejores profesionistas y así aumentar su calidad y satisfacción laboral.

Sabemos que siendo una técnica flexible, aplicable a diversos campos de estudio y diferentes realidades, fomenta las destrezas y capacidades del educando siendo una excelente herramienta de aprendizaje y reflexión en la toma de decisiones que debe ser

usada adecuada y sistemáticamente en el proceso de enseñanza, en el que también el profesor posee un papel fundamental al ser facilitador e integrador del conocimiento siendo “no directivo en el fondo”, es decir, en el contenido de las ideas, juicios y opiniones, pero “directivo en la forma”, esto es, en la regulación y arbitraje de la discusión(Lopez,1997).

El Método de Casos ha sido poco empleado, y en México son escuelas como el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), las escuelas de administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y de la Universidad Autónoma de Guadalajara, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y el Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios (ICAMI), entre otros, los que hacen uso de él, por lo que en el ámbito propiamente de la capacitación son pocos los reportes que se tienen de su uso.

Cabe mencionar que a nivel internacional son varias las instituciones que hacen uso del Método de Casos, entre las más relevantes están el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) en Costa Rica; la Universidad Piura de Perú, el INALDE en Colombia, la Universidad Austral de Argentina, el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en Barcelona, la Universidad Crownfield en Londres, entre otras.

Es por la importancia, aportaciones, beneficios, usos y aplicaciones del Método de Casos que se decidió abordar el tema enfocado a la capacitación puesto que es una vía de impartir aprendizaje y por tanto tendiente a mejorar la calidad de vida de las personas. Y en tanto que la Facultad de Psicología posee escasa información sobre éste

tópico y son pocas la Facultades de la UNAM que la tienen, se consideró de suma importancia abordar éste tema y elaborar el presente proyecto para así contribuir a beneficiar las condiciones de enseñanza–aprendizaje de los estudiantes, profesionales, facilitadores y público en general interesado en éstos temas; así como crear nuevas líneas de investigación para que se continúe en la búsqueda de herramientas que apoyen un mejor y más efectivo proceso de enseñanza–aprendizaje.

A lo largo de la Tesis se mostrarán diversas definiciones que conforman e integran el Método de Casos, esto es, en el capítulo primero revisamos el tema de la capacitación presentando la importancia que tiene la educación en este proceso, continuando en los capítulos dos y tres, con el estudio a profundidad del Método de Casos, su importancia, aplicación, elaboración, redacción, ventajas y desventajas, así como con las particularidades concernientes a cada rubro, realizando así la propuesta de dos nuevas definiciones hechas por las autoras, la primera para conceptualizar “Método de Casos” y la segunda para “Herramienta”, conjugando en ellas los datos relevantes de la literatura consultada. En los apartados posteriores se encontrará lo relacionado al método, resultados y conclusiones.

Capítulo I. Capacitación

1.1. Antecedentes

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque los métodos y técnicas han ido evolucionado. Hemos podido observar que a través de los años, la capacitación ha transitado por diferentes etapas que le han dado fundamento a lo que actualmente conocemos de tal proceso.

En términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento, y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar (Grados, 2007).

Así mientras en México suele llamársele capacitación, en otros países de Latinoamérica se le conoce como formación profesional, y en países de habla inglesa como Estados Unidos se le conoce como Training. Para esclarecer bien este término, a continuación presentamos las definiciones para distinguir estos conceptos.

Según Grados (2007), tenemos que “**Adiestramiento** es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”; esto es, se habla de brindar sólo las herramientas necesarias para desempeñar satisfactoriamente el trabajo, podemos decir que se trata de un aprendizaje más mecanizado y rutinario.

Por su parte “**Desarrollo** es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal” (Grados, 2007); como bien puede entenderse, el desarrollo esta encaminado a la parte de la motivación y crecimiento personal, dicho bienestar personal, es el que motiva y ayuda al trabajador en su crecimiento laboral.

Por último, en el 2007, Grados define **Capacitación** como la “acción destinada a incrementar las oportunidades y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”; es decir, la capacitación involucra a los dos términos antes descritos, ya que con ella se obtienen beneficios tanto a nivel personal como de desempeño laboral.

Para Alfonso Siliceo (1995), “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Cuando hablamos de capacitación, nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

1.2 Importancia de la Capacitación

A pesar de la importancia de la capacitación, en ocasiones su aplicación en la realidad, no trae consigo los resultados ideales, esto debido a diversas razones; por ello, creemos que el enunciar brevemente la importancia de dicho proceso puede ayudar a mantener presentes las ventajas de su aplicación.

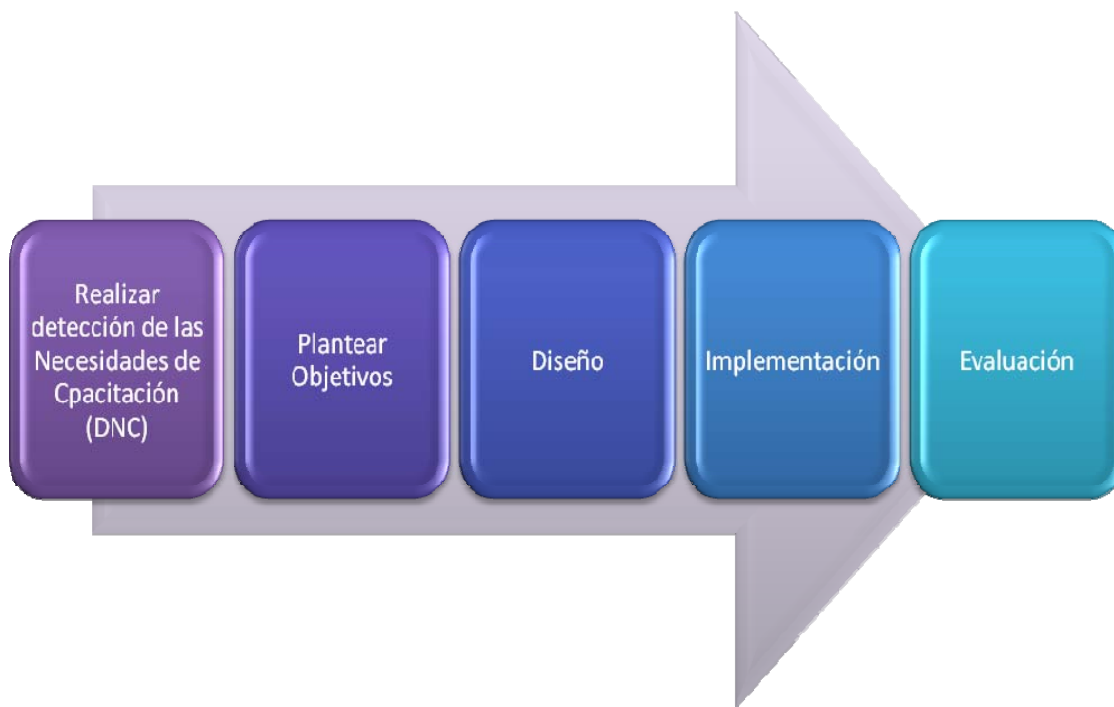
En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición por el logro de la misión empresarial.
- Esfuerzo por llegar a cumplir las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía y trabajo en equipo.

1.3 Proceso de Capacitación

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación (Spector, 2002).

Por lo anterior, en la presente Tesis elegimos el modelo sistemático para representar este proceso, el cual supone cinco fases que se requieren para aplicar programas de capacitación efectivos a nivel organizacional, y se presentan en el Cuadro 1.



Cuadro 1. Cinco fases para un programa de capacitación eficaz. Tomado de Spector, 2002.

1.3.1 Fase 1: Detección de Necesidades de Capacitación

Esta fase por ser la primera es la que enviste mayores retos; puesto que si se falla en este proceso todo lo que se va a invertir en cursos, contratación de instructores, apoyos didácticos, etcétera, por estar mal encaminado lo más probable es que fracase. Por esto es recomendable tener siempre en cuenta su importancia.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación (Pinto, 2000).

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, uno se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización (Pinto, 2000).

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la detección de necesidades en forma sistemática, utilizando tres tipos de análisis: análisis organizacional, de tareas y de personas (Spector, 2002).

Análisis organizacional El primer paso es identificar las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación

del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación (Spector, 2002).

Los aspectos de políticas económicas y públicas, cambios tecnológicos, globalización, reingeniería, etcétera suelen tener un efecto generalizado en las necesidades de capacitación de muchas organizaciones.

Análisis de tareas Este segundo paso incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades.

Análisis de personas a capacitar Una vez que se concluyen los análisis organizacionales y de tareas, es necesario realizar un análisis de personas a capacitar. Éste supone determinar qué empleados requieren capacitación e, igual de importante, quiénes no la necesitan, con lo cual se evita caer en el error de enviar a todos los empleados a capacitación cuando algunos no lo necesitan.

Etapas 1. Determinación de la situación idónea

Para ubicar las necesidades de capacitación se inicia por determinar qué es lo que *debe hacerse* en la organización; y debe ser precisado con anterioridad por los directivos y gerentes de ésta a través de los manuales administrativos. Éstos se toman como punto de partida para la detección de necesidades, entendiéndose como idónea, la situación de la organización en la que los recursos sean suficientes, estén aprovechados en su totalidad y permitan desarrollar las actividades de manera óptima.

Etapas 2. Determinación de la situación real

Para contar con este segundo parámetro de comparación, se investiga lo que *es* y lo que *se hace* actualmente en la organización. En la determinación de la situación real, Grados (2007) propone diferentes técnicas que, si bien no son aplicables en cualquier ámbito ni a todos los trabajadores, son susceptibles de adaptación, entre ellas se encuentran:

- Quejas y sugerencias
- Análisis de puestos
- Observación
- Entrevista
- Encuesta
- Inventario de Recursos Humanos
- Tarjetas
- Charola de entrada
- Tormenta de ideas
- Phillips 66
- Corrillos

Para ampliar la información sobre estas técnicas, recomendamos revisar Grados, 2007, Spector, 2002 y Pinto, 2000.

Problemática para llevar a cabo la DNC

Como todo proceso, la detección de necesidades de capacitación presenta algunos posibles obstáculos a la hora de su aplicación, a continuación se enunciarán algunos de acuerdo a Pinto (2000):

- ✓ Carencia de métodos de captura y procesamiento de las necesidades de capacitación, lo que se traduce en falta de confiabilidad de los programas.

- ✓ Aplicación de formatos que se distribuyen a los usuarios y no aportan información válida.
- ✓ Tradicionalmente, el DNC es realizado por la unidad de capacitación sin contar con el apoyo de la gerencia ni de los titulares de área.
- ✓ Personal predispuesto, dado que se ha planeado en forma tradicional.
- ✓ Falta de experiencia y habilidad del capacitador para vender sus ideas y persuadir a los ejecutivos.
- ✓ El DNC se aplica generalmente una vez por año, y eso no necesariamente es correcto por la dinámica de la organización y las necesidades específicas de algunas áreas.

1.3.2 Fase 2: Objetivos de Capacitación

Uno de los pasos más importantes en la creación de un programa de capacitación es el planteamiento de objetivos. A menos que se conozca con claridad la finalidad del entrenamiento, resulta difícil diseñar un programa que cumpla con dicha finalidad.

Como resultado de los análisis organizacionales, de tareas y de personas, se tiene una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Con base en esta información, podrán establecerse de manera más formal los resultados que se desean obtener poniendo por escrito los objetivos de instrucción. Por lo general, los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos (Sherman et. al, 1999). Una parte de dicha fase consiste en definir los criterios para el éxito del entrenamiento. Como los objetivos de la instrucción se basan en criterios, éstos deben especificar claramente lo que el

beneficiario hará o conocerá después del entrenamiento. El criterio de la capacitación se expresa como un enunciado que explica cómo evaluará la consecución del objetivo. Los objetivos deben basarse, pues, en los resultados de la detección de necesidades (Spector, 2002).

No cabe duda alguna que el establecimiento de objetivos en un programa de capacitación es fundamental e imprescindible, ya que como se menciona, son éstos los que ayudan al instructor a llevar correctamente el programa de capacitación y sobre todo son los que determinan el alcance de la misma, favoreciendo entonces la obtención de mejores resultados y de este modo poder cubrir los problemas que han sido detectados anteriormente.

1.3.3 Fase 3: Diseño del Programa de Capacitación

El éxito de los programas de capacitación se basa también en tomar la información que se obtuvo del diagnóstico de detección de necesidades y del claro establecimiento de objetivos, para utilizar y diseñar programas de capacitación de alto nivel (Sherman et. Al, 1999).

De acuerdo a Spector (2002), la mayor parte del entrenamiento se realiza con la expectativa de que los empleados apliquen lo aprendido en sus tareas. Este proceso se conoce como transferencia de capacitación, el cual está determinado por algunos factores, tanto del entorno laboral como de la capacitación misma. Las diferencias individuales en las características de las personas, la motivación que posean y las recompensas a los esfuerzos también constituyen una importante consideración al precisar si la capacitación se transfiere o no.

1.3.4 Fase 4. Implementación del Programa de Capacitación

La parte central de la implementación del programa de capacitación consiste básicamente en la elección de los métodos de instrucción. La ejecución de las actividades de capacitación puede darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida. Cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender y para el público al que va dirigido.

1.3.4.1 Métodos de Capacitación

Son muchos los métodos de capacitación de que se dispone, dado que cada uno tiene sus propias ventajas y limitaciones, no hay un método al que se le considere con validez universal; su eficacia depende de la capacidad de las personas. Los mejores programas de capacitación son lo suficientemente flexibles como para permitir a sus beneficiarios adaptarse a las demandas de lo que se imparte y de la persona a quién se dirigen dichos conocimientos (Spector, 2002).

Para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, éstos se dividen en dos grupos primarios: los que se utilizan para los empleados no ejecutivos y los que se usan para los ejecutivos (Sherman et. Al, 1999).

Métodos de Capacitación para empleados en puestos no ejecutivos

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar a los empleados en todos los niveles, algunos de los cuales se han usado durante largo tiempo. Han surgido métodos nuevos a lo largo de los años con base en un conocimiento más amplio del

comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. De manera más reciente, los avances tecnológicos, han permitido la creación de instrumentos de capacitación que, en muchos casos, son más eficaces y económicos que los métodos tradicionales (Sherman et. al, 1999); a pesar de ello, éstos continúan usándose ampliamente por lo que a continuación se describirán algunos de ellos:

- **Autoinstrucción:**

Este término denota cualquier método en el que el ritmo de aprendizaje lo establece el propio usuario y no requiere un instructor. La técnica más conocida es la **instrucción programada**, mediante la cual se dividen los materiales a estudiar en una serie de porciones o marcos individuales; cada uno de los cuales contiene una parte de información, una pregunta por responder y la respuesta a la pregunta planteada en el cuadro anterior. Es el usuario quien define su propio tiempo de aprendizaje; se incorpora la repetición cuando los materiales se presentan más de una vez, también se incluye retroalimentación, ya que la persona debe contestar preguntas cuyas respuestas se presentan de manera casi inmediata (Spector, 2002).

- **Conferencia:**

Según Spector (2002), es la reunión de un instructor con sus entrenados con el objeto de exponer o discutir algún material; su rasgo distintivo es que los participantes pueden discutir la información y formular preguntas, lo cual permite el libre flujo de las ideas a fin de que la discusión logre trascender lo expuesto. Se recurre a la conferencia para enriquecer el aprendizaje, resulta efectiva en especial cuando se usa con personas que conocen de manera más profunda los materiales a estudiar.

- **Modelamiento:**

De acuerdo a Spector, (2002), este método requiere que los entrenados observen al instructor ejecutar una tarea, para luego reproducir ellos mismos lo observado. El modelo se presenta mediante una filmación o proyección y pueden mostrar ejemplos de conductas tanto eficientes como deficientes. Este método se emplea a menudo para la enseñanza de tareas de supervisión, como proporcionar retroalimentación negativa a un empleado que realiza sus actividades de manera poco satisfactoria; se muestran ejemplos de conductas del supervisor, para que luego los empleados intenten emular lo que han visto. La función del entrenador, consiste en estimular a las personas a utilizar los métodos y brindarles retroalimentación en torno a la efectividad de su imitación.

- **Capacitación en el puesto (CEP):**

Con mucho, el método mas utilizado para capacitar a no ejecutivos es la capacitación en el puesto. Ésta tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo; asimismo, brinda la oportunidad de que el instructor (un gerente o un empleado de alto nivel) desarrolle buenas relaciones con los empleados nuevos (Sherman et. Al, 1999).

No es un método específico, sino cualquiera que se emplee para ilustrar a los empleados cómo efectuar el trabajo mientras lo realizan; a menudo, la mayor parte de la capacitación ocurre mientras la persona desempeña las diversas tareas inherentes a su puesto. Esta capacitación es un sistema informal mediante el cual el empleado recién contratado observa a un empleado experimentado para conocer cómo se desarrolla el trabajo (Spector, 2002).

Aunque las organizaciones de todo tipo usan la capacitación en el puesto, es uno de los métodos peor instrumentados. Los tres inconvenientes más comunes son: 1) carencia de un entorno de capacitación bien estructurado, 2) gerentes con habilidades deficientes de capacitación y 3) falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto (Sherman et. Al, 1999).

▪ Métodos audiovisuales

A fin de enseñar habilidades y procedimientos para muchos puestos, es posible utilizar ciertos instrumentos audiovisuales. En su nivel más sencillo, los DVD sirven para ilustrar los pasos de un procedimiento, como el ensamblaje de equipo electrónico o cómo manejar a un empleado conflictivo. El uso de cámaras de video permite a instructores y participantes ver grabaciones en el momento y obtener retroalimentación inmediata sobre el avance respecto de los objetivos de aprendizaje (Sherman et. al, 1999).

Al extender la tecnología del video, la televisión en circuito cerrado permite transmitir de manera simultánea y a muchos lugares un programa educativo. Además, las conferencias en video y la televisión interactiva dan vida a la **capacitación a distancia** (Sherman et. al, 1999).

▪ **Capacitación por computadora e internet**

El desarrollo tecnológico avanza cada vez con mayor rapidez y fuerza, bajando así los costos de las computadoras y la comunicación vía web, lo que facilita enormemente el uso y aprovechamiento de estas tecnologías.

Las computadoras permiten hacer ejercicios y prácticas, solucionar problemas, efectuar simulaciones, usar formatos divertidos de instrucción y ciertas formas muy elaboradas de instrucción individualizada. Además de que puede utilizarse software para generar y calificar las pruebas y determinar el nivel de aprovechamiento de la capacitación. Cuando la capacitación por computadora se estructura de modo que esté disponible para los empleados cada vez que la necesiten, se conoce como **capacitación “justo a tiempo”**.

Debido a que las páginas de la red pueden actualizarse con rapidez, internet puede proporcionar material actualizado de manera continua, lo cual facilita y abarata la revisión de los planes de capacitación.

Dado el formato no siempre directo de la red, puede ser un reto enfocar la interacción con el participante. Por supuesto, esto también puede ser una ventaja, Internet requiere que los usuarios se interesen en investigar, comparar y dar sentido a una gran cantidad de información. Estas habilidades tienen particular importancia para el desarrollo de otras capacidades, como pensamiento analítico y detección y solución de problemas. Cuando se combina con las bondades del correo electrónico, la capacitación por Internet puede ser un recurso muy útil (Sherman et. Al, 1999).

▪ **Método de simulación**

Es una técnica en la que se utilizan equipo o materiales especializados para representar una situación de ejecución de tareas; aquí, las personas deben actuar como si la situación fuese real, ejecutando sus tareas tal como lo harían en la realidad. Se emplean para enseñar a las personas a utilizar equipo, como automóviles o aviones, también para simular situaciones, como una decisión de negocios, en la cual se pide a los participantes que representen el rol de miembros de una organización a la que se plantea la resolución de un problema o la realización de una actividad. Estas simulaciones pueden alcanzar altos niveles de realismo, ya que se basan en ejemplos reales de la misma organización. La simulación comparte la limitación de la representación del rol en el sentido de que sólo unas pocas personas pueden participar a la vez (Spector, 2002).

Métodos para el Desarrollo de ejecutivos

Si bien muchos de los métodos que se utilizan para capacitar a los empleados de nivel básico también se usan con los gerentes y supervisores, existen otros que se reservan al desarrollo de gerentes. El cambio organizacional y la revitalización estratégica dependen de líderes, gerentes y supervisores talentosos. El desarrollo ejecutivo es básico para dar a los gerentes las habilidades y perspectivas que requieren para tener éxito (Sherman et. Al, 1999). Algunos de los métodos más utilizados son los abordados por Sherman y colaboradores (1999), y éstos son los que a continuación se describen:

▪ **Experiencia en el puesto**

Es posible adquirir algunas habilidades y conocimientos con sólo escuchar, observar o leer. Pero otras requieren práctica y experiencia auténticas. Al dar a los gerentes la

oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores, las experiencias de desarrollo en el puesto son algunas de las técnicas más poderosas y utilizadas.

Los métodos para proporcionar experiencia en la práctica incluyen los siguientes:

1. La asesoría supone un flujo continuo de instrucciones, comentarios y sugerencias del gerente a los subordinados (el concepto de mentores es un enfoque similar al desarrollo ejecutivo personal e informal).
2. Los trabajos de suplencia preparan a una persona para que asuma un puesto ejecutivo al adquirir experiencia manejando funciones importantes de dicho puesto.
3. La rotación de puestos proporciona, mediante una gran variedad de experiencias, el conocimiento más amplio que se requiere para dirigir con más eficacia.
4. El aprendizaje en acción da a los gerentes tiempo libre para trabajar de lleno en proyectos con otras personas de la organización.
5. Las juntas de personal permiten a los participantes familiarizarse más con los problemas y hechos que ocurren afuera de su área inmediata, al exponerlo a las ideas y pensamientos de otros gerentes.

▪ Seminarios y conferencias

Los seminarios y conferencias, al igual que la instrucción en el aula, son útiles para reunir grupos de personas para su capacitación y desarrollo. En el desarrollo ejecutivo, es posible utilizar los seminarios y conferencias para comunicar ideas, políticas y procedimientos; pero asimismo son buenos para hacer surgir puntos de debate o temas de discusión (por lo general con ayuda de un líder calificado) que no tienen una

respuesta o una solución preestablecida. A este respecto, los seminarios y conferencias se utilizan muchas veces cuando la meta es un cambio de actitud.

Y como se verá más adelante, algunas de éstas características forman parte de los fundamentos del método de casos.

▪ **Juegos de negocios**

Las experiencias de capacitación se han hecho más interesantes y divertidas mediante el desarrollo de juegos de negocios, donde los participantes enfrentan la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Es posible simular los efectos de una decisión sobre cada área de la organización mediante una computadora programada para el juego. Una importante ventaja de esta técnica es el alto grado de participación que requiere.

Hoy en día, los juegos se utilizan de manera muy amplia como método de capacitación. Muchos se diseñaron para uso general y, de manera más reciente, ha aumentado el desarrollo de juegos para industrias específicas.

▪ **Representación de papeles**

La representación de papeles, o psicodrama, consiste en asumir las actitudes y comportamientos, (es decir, desempeñar el papel de otras personas), muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico. Al actuar la posición de la otra parte, los participantes en el psicodrama pueden mejorar su capacidad de comprender a los demás. Asimismo, el psicodrama les ayuda a aprender a asesorar a los demás, les permite ver las situaciones desde otros puntos de vista. Es

muy utilizado para capacitar a los gerentes en el manejo del ausentismo, evaluación del desempeño y situaciones conflictivas.

- **Assessment Center**

Según Cohen (2000) el Assessment Center es una técnica aplicada para la evaluación, selección, clasificación, y colocación de personal en una organización. Es un método que ha sido sometido a diversos estudios concernientes a su validez, los cuales indican que el método es válido y confiable, pues la cuestión crítica de los Centros de Evaluación no es si el método del Assessment Center resulta válido, si no por qué lo es (Chávez, 2001).

Mouret en 2001 menciona que el método del Assessment Center, es una herramienta de evaluación basada en un sistema integrado de simulaciones y casos, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo, desempeñándolo exitosamente. El AC no se basa en información que el evaluado “dice” sobre sus capacidades y habilidades; más bien se basa en la manifestación práctica de las mismas, lo que hace una enorme diferencia contra la mayoría de las técnicas e instrumentos de evaluación existentes (Chávez, 2001).

Los orígenes del Assessment Center (AC) se conocen desde la Primera y Segunda Guerras Mundiales, donde los militares pusieron especial énfasis en seleccionar a los elementos más “eficientes” para posiciones estratégicas en las campañas, poniéndolos así a prueba un staff de psicólogos, médicos y oficiales que los evaluaban.

Más tarde en Inglaterra, la British War Office Selection Boards (WOBS) tuvo la necesidad de identificar el potencial de los oficiales de la armada durante la Segunda Guerra Mundial, como consecuencia de ello, se adoptó el programa de selección de los alemanes en 1941, dicho programa tiene gran éxito y es expandido. Sin embargo, en Inglaterra, los programas ya se asemejaban más a los ejercicios actuales, por ejemplo, ejercicios de liderazgo, cooperación en grupo, relaciones interpersonales, abarcando ejercicios individuales y grupales. Los ejercicios presentaron situaciones más reales como grupos de discusión sobre las batallas y tareas físicas requeridas para la guerra (Rojas, 2006).

Junto a MC Kinnon y Gardner, Henry Murray desarrolla el programa OSS Assessment Staff y publica en 1948 *Assessment of Men* donde se evidencian la validez de las pruebas desarrolladas así como numerosas sugerencias para mejorar su método.

De esta manera se asentaron las bases del Assessment Center, cuyo objetivo es observar y predecir el comportamiento de las personas mediante la observación en varias tareas y condiciones.

La primera gran experiencia desarrollada por una empresa en este ámbito es la de AT&T. En 1956, la empresa desarrolla el AT&T Management Progress Study diseñado y dirigido por Douglas Ray. Este programa tenía como objetivo la evaluación de 274 universitarios y 148 técnicos no universitarios mediante el estudio de 25 características encontradas en directivos de éxito. El programa de evaluación de AT&T se componía de: una entrevista, ejercicios in basket, juegos de rol discusiones sin líder, test de

personalidad, test cognitivos, análisis del curriculum y un esquema personal del candidato.

Este programa muy completo y muy cercano al Assessment Center tal como lo conocemos hoy asentó las bases de las pruebas, la evaluación y el método que se desarrollarían de una forma explosiva en los años 70.

Tras AT&T, llega el turno de Michigan Bell que en 1958 lleva a cabo su programa de Assessment: es la primera aplicación industrial del método de evaluación. Tras ellos vinieron, IBM, Sears, Standard Oil, General Electric y JC Penney y para coronar este gran avance en 1969 se llevan a cabo dos conferencias sobre el tema.

Isabel Burkart trajo una de las primeras experiencias sobre los Centros de Evaluación (CE) a México, ya que durante su estancia en el extranjero observó como funcionaban en Sidney y Estados Unidos donde eran aplicados a personal de alto nivel tanto empresarial como gubernamental (Rojas, 2006). Pero, ¿qué mide un Centro de Evaluación? en un Centro de Evaluación se miden las dimensiones o competencias que debe tener una persona para cubrir un puesto de manera exitosa (el nombre se asigna dependiendo de la cultura organizacional). Durante la realización de los ejercicios los candidatos muestran patrones de conducta que posteriormente son clasificados como dimensiones que se establecieron con anterioridad, entendiendo como dimensión un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conductas observables y medibles directamente relacionados con los puestos que están siendo evaluados (Mickelson, 1999).

A fin de establecer lineamientos que apoyen la adecuada aplicación del método de Assessment Center se crearon en 1975 en Quebec las primeras normas de operación, que han sido modificadas en múltiples ocasiones, siendo la última en el año 2000 en los Estados Unidos. Éstas tienen como propósito establecer normas profesionales y éticas para todo usuario del AC.

- **Estudio de caso**

El Método de Casos se realiza a través del estudio de casos, esto es, se analiza y discute la problemática presentada en un caso; más adelante se abordarán a detalle las características del Método de Casos y por tanto el proceso de estudio de casos.

1.3.5 Fase 5: Evaluación del Programa de Capacitación

El programa de capacitación no está completo hasta ser evaluado para determinar su efectividad. La evaluación no es otra cosa que una investigación que se realiza con el fin de comprobar si el programa ha surtido los efectos deseados, esto es importante pues muchos programas resultan infructuosos (Spector, 2002). Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia, pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación. En muchos sentidos, esto va más allá de una administración deficiente; es una mala práctica empresarial (Sherman et. al, 1999).

De acuerdo a lo propuesto por Spector (2002), se requieren cinco pasos para evaluar un programa de capacitación. En el primero se definen los criterios de evaluación; es preciso establecer dichos criterios antes de evaluar cualquier cosa. Los criterios son

normas de comparación que, en este caso, sirven para determinar si la capacitación ha sido efectiva. Una vez seleccionados, se procede a elegir el diseño de estudio y las medidas que han de emplearse para evaluar los criterios (pasos 2 y 3). En el paso 4 se reúnen los datos para el estudio, y en el 5 se analizan dichos datos y se extraen conclusiones acerca de la efectividad del programa de capacitación.

Una manera mas actual de evaluar la capacitación es mediante el ROI o retorno sobre la inversión (return of investment). Las empresas que ven a la capacitación como un componente más estratégico de sus planes de negocio global tienden a trabajar más en el retorno de la inversión (Tampone, 2007).

El ROI es el beneficio que obtenemos por cada unidad monetaria invertida en tecnología durante un periodo de tiempo. Suele utilizarse para analizar la viabilidad de un proyecto y medir su éxito. En épocas de crisis, se convierte fundamental que cada peso invertido en tecnología regrese, de ser posible, acompañado de más (Villa, 2003)

El ROI es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar. Existe una fórmula que nos da este valor calculado en función de la inversión realizada y el beneficio obtenido, o que pensamos obtener. (Álvarez, 2009)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Es decir, al beneficio que hemos obtenido de una inversión (o que planeamos obtener) le restamos el costo de inversión realizada. Luego eso lo dividimos entre el costo de la inversión y el resultado es el ROI (Álvarez, 2009).

El proceso típico de definir el ROI de un proyecto, según Villa (2003), conlleva:

Antes:

- *Medir la situación actual en el caso de existir aplicación.
- *Identificar los procesos básicos susceptibles de mejora.
- *Recolección de datos para cada proceso (Tiempo tareas, costos, etcétera).
- *Estimar los costos del proyecto.

Durante el desarrollo:

- *Control de tiempos, costos y equipo de desarrollo.
- *Lograr que el cliente trabaje y tome decisiones a tiempo y haga las entregas pactadas en la fecha.

Después:

- *Números resultante tras la inversión (costos finales, beneficios obtenidos).
- *Conversión de estos datos en valores monetarios.
- *Analizar su incidencia en ahorro de costos, incremento de ventas, aumentos de márgenes respecto la situación anterior.

El ROI es problemático de medir por la entrada en juego de factores como el cambio tecnológico, el carácter único de cada proyecto lleva a diferentes interpretaciones del

ROI, el desorden al controlar y medir finanzas durante un proyecto o factores intangibles como satisfacción de usuarios, mejoras y comunicación. (Villa, 2003)

Para medir el ROI se debe utilizar un método consistente a lo largo de todos los proyectos realizados de forma que permita analizar la situación pasada y actual y poder comparar frente a competidores. (Villa, 2003)

Existen multitud de métodos para medir el retorno de la inversión, pero todos comienzan por determinar los puntos básicos que vamos a medir, los objetivos que queremos conseguir y cuantificar y diseñar una estrategia en torno a ellos, por ejemplo, disponibilidad del sistema, ahorros de costes comunicación, mejor servicio a clientes, disminución costes de venta, incrementos de ventas, etcétera (Villa, 2003)

En un estudio realizado por Levering en el 2006 (citado en Anónimo, 2008) los datos obtenidos admiten que el retorno sobre la inversión directa entre el gasto de la formación y el desarrollo y el aumento de los beneficios sigue siendo difícil porque muchos otros factores, también influyen en la recuperación. Entre los factores que ayudan a documentar el éxito de los esfuerzos en formación de la empresa, el más importante es demostrar que la capacitación está bien alineada con los objetivos de la empresa (Levering, 2006, citado en Anonimo, 2008).

Otros factores que pueden medir el éxito en su programa de entrenamiento incluyen:

- Cambios en la moral de los empleados.
- Las cifras de ventas por empleado.
- Las promociones internas dadas en un año determinado.

- Las quejas del cliente y estadísticas de satisfacción.
- La tendencia de alta calidad de los empleados.
- Reducción de errores o accidentes.
- Aumento de la eficiencia.

El ROI, centrado en los resultados de los empleados, y como consecuencia de la inversión en capacitación, influye en:

- ❖ Asegurar que los empleados sepan tareas y funciones específicas.
- ❖ Fomenta el logro de los objetivos.
- ❖ Aumenta las clasificaciones según el rendimiento.
- ❖ Mejora la calidad de la supervisión.
- ❖ Aumenta la moral.
- ❖ Hace que la empresa sea un buen lugar para trabajar.
- ❖ Prepara a los empleados para la promoción desde dentro.
- ❖ Proporciona a los empleados oportunidades de crecimiento.
- ❖ Reduce los errores en el trabajo.

A nivel empresarial, el ROI se ve reflejado, ya que:

- * Alinea a los empleados hacia los objetivos e iniciativas estratégicas.
- * Mejora la eficiencia.
- * Garantiza la continuidad del liderazgo.
- * La empresa mantiene la competencia con otras empresas, impartiendo la capacitación.
- * Tiene un impacto positivo en la línea inferior.
- * Protege a la empresa de la posible responsabilidad.
- * Reduce la cantidad de la supervisión y orientación necesaria.

1.4 Hablando de aprendizaje en la capacitación

Es evidente que al hablar de capacitación se hable de aprendizaje, pero dado que este es un tema muy extenso y formalmente no es nuestro tema a tratar, solo mencionaremos generalidades en cuanto a las teorías más aceptadas que apoyan y fundamentan el Método de Casos.

Educar al individuo en su etapa adulta y establecer la manera más efectiva de hacerlo, ha sido una permanente preocupación de varios investigadores y docentes, tales como Eduard Lindeman, Malcolm Knowles, Félix Adam, Adolfo Alcalá, quienes, a través de sus escritos e investigaciones, han formulado sus ideas, conceptos, propuestas y planteamientos relacionados tanto con la teoría, como con la praxis dentro del proceso educativo de los adultos (Yturralde, 2009).

Bajo el interés por el proceso de la formación y de la educación permanente de hombres y mujeres adultas, de manera diferencial a la formación del niño, la UNESCO retomó el concepto Andragogía, en sustitución de la expresión de Pedagogía para adultos (Fernández, 2001)

La Andragogía conceptualmente no es tan nueva como parece. Alexander Kapp, maestro alemán utilizó el término andragogía por primera ocasión en 1833, al intentar describir la práctica educativa que Platón ejerció al instruir a sus pupilos que eran jóvenes y adultos. A principios del siglo pasado, alrededor de 1920, Eugen Rosenback retoma el concepto para referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, entre estos, filosofía, profesores y metodologías a utilizar (Fernández, 2001).

La difusión del término, inclusive dentro del núcleo de facilitadores ha sido muy limitada, aunque el concepto ha sido de una u otra manera aplicado con muchas limitaciones que han sido equilibradas más por la praxis, que por los sustentos científicos esbozados por los eruditos.

Eduard C. Lindeman (1885-1953) es otra de las grandes figuras en la generación de conceptos de la educación para adultos y en la formación del pensamiento de la educación informal. Fue el primer norteamericano en utilizar el término en dos de sus escritos (Yturralde, 2009)

Linderman identifica desde un enfoque sistémico un esquema con lo que él supone son las claves del aprendizaje de los adultos (Yturralde, 2009)

- Los adultos se motivan a aprender cuando tiene necesidades.
- La orientación para aprender se centra en la vida.
- Tienen necesidad de autodirigirse profundamente.
- Las diferencias individuales se incrementan con la edad.

Malcolm S. Knowles, (1913-1997) es considerado como el padre de Educación de Adultos. Introdujo la Teoría de Andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. Consideraba que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje. Knowles expresaba que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para facilitar este aprendizaje (Fernández, 2001)

Algunos autores que intentan definir a la Andragogía expresan:

...”es la disciplina educativa que trata de comprender al adulto(a), desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social” (Márquez, 1998).

"Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización"... la praxis andragógica es... "un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto" (Alcalá, 1999)

Ernesto Yturralde(2009) expresa: *"Andragogía es al adulto, como Pedagogía al Niño"*.

El niño se somete al sistema, el adulto busca el conocimiento para su aplicación inmediata que le permita redituvar en el menor tiempo, existiendo la clara conciencia de buscar ser más competitivo en la actividad que el individuo realice, más aún si el proceso de aprendizaje es patrocinado por una organización que espera mejorar su posición competitiva, mejorando sus competencias laborales, entendiendo como competencias al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes orientadas a un desempeño superior en su entorno laboral, que incluyen tareas, actividades y responsabilidades, que contribuyen al logro de los objetivos clave buscados.

Es importante saber que la Andragogía se basa en tres principios: la *participación*, la *horizontalidad* y la flexibilidad, a saber:

Participación

La participación es que el estudiante no es un mero receptor, sino que es capaz de interactuar con sus compañeros, intercambiando experiencias que ayuden a la mejor asimilación del conocimiento. Es decir el estudiante participante puede tomar decisiones en conjunto con otros estudiantes participantes y actuar con estos en la ejecución de un trabajo o de una tarea asignada (Olivo, 2007).

Horizontalidad

La principal característica es la horizontalidad, es decir que el facilitador y el participante tienen las mismas condiciones, los dos tienen conocimientos, y capacidad de ser críticos y analizar los contenidos otorgados, y comprenderlos, pueden participar sin complicaciones, tienen conciencia de sus deberes, derechos y responsabilidades, pueden llegar a realizar un debate con la utilización de un criterio formado ya que cada uno de los participantes tienen la madurez necesaria para realizarlos (Olivo, 2007).

Flexibilidad

Es de entender, que los adultos, al poseer una carga educativa - formativa, llena de experiencias previas y cargas familiares o económicas, debe necesitar lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas (Olivo, 2007)

El apoyo de la Andragogía en las actividades del ser humano son innumerables, hay autores que la mencionan como una estrategia a considerar en el proceso de enseñanza

Universitaria y por supuesto en los procesos de capacitación en las Empresas, debido a su particularidad de en primer lugar entender las necesidades de los participantes en un proceso de enseñanza-aprendizaje y tomarlas en cuenta al momento de diseñar los contenidos y las estrategias de interacción Maestro-Estudiante-Contenidos (Olivo,2007).

Podemos concluir que los procesos andragógicos estimulan el razonamiento, promueven la discusión constructiva de las ideas, favoreciendo al diálogo, origina puntos de vista, ideas e innovaciones y al mismo tiempo conducen a replantear propuestas como resultado de la confrontación de saberes individuales hacia conclusiones grupales, ideas que apoyan y dan sustento al Método de Casos.

Para John Dewey, (1938) "toda auténtica educación se efectúa mediante la experiencia". Dewey considera que el Aprendizaje Experiencial es activo y genera cambios en las personas y en sus entornos, y que no sólo va al interior del cuerpo y del alma del que aprende, sino que utiliza y transforma los ambientes físicos y sociales

Siguiendo la línea que juega la educación dentro de la educación, es importante hablar de Lawrence Kohlberg, psicólogo norteamericano contemporáneo, fue investigador y docente de la Universidad de Harvard. En esta universidad fundó el Centro para el Desarrollo moral y la Educación moral en 1974.

El pensamiento de Kohlberg parte de la obra de Jean Piaget "*El criterio moral en el niño*" (Piaget, 1932). Esta obra no fue continuada por Piaget ni por sus seguidores inmediatos. En la década del 1950, Kohlberg asumió la tarea de darle continuidad a esta

línea de investigación aplicando el concepto de desarrollo en estadios, formulado para el estudio del desarrollo cognitivo, a la comprensión del desarrollo del juicio moral (Moreno, 2002).

Kohlberg retoma el pensamiento de J. Dewey. Este autor considera como meta principal de la educación al crecimiento o al desarrollo tanto intelectual como moral, y que los principios éticos y psicológicos deben ayudar a la escuela para la construcción de "caracteres libres y fuertes" (Moreno, 2002)

A partir de la década del 1980 la educación moral ha pasado a ser un tema clave en la sociedad norteamericana por la crisis profunda que padece. Lawrence Kohlberg considera que frente a esa crisis existen dos posturas básicas: la conservadora y la liberal-progresista.

La postura conservadora pretende retornar a los valores y moral tradicionales. La postura liberal-progresista, a la que adscribe Kohlberg, se define por el redescubrimiento de la existencia de principios morales que subyacen a la fe liberal y la necesidad de que dichos principios sean tenidos en cuenta en la educación.

En párrafos siguientes, se exponen los principales aportes de Kohlberg presentados en su trabajo acerca del "Desarrollo como meta de la educación" (Kohlberg, 1972) y en algunos de sus trabajos posteriores (Kohlberg, 1976, 1980). De este modo se sistematiza y brinda una síntesis expositiva con algunas consideraciones críticas. La postura acerca de la educación es bastante ignorada probablemente debido a que este autor no ha hecho

un exhaustivo desarrollo de la misma, o quizás por los no demasiado felices logros en sus experiencias educativas.

En el marco de la renovación liberal la educación juega un papel central y Kohlberg es uno de sus principales promotores. Este autor sostiene que solamente la ideología educativa a la que denomina progresiva es capaz de dar los elementos necesarios para una adecuada comprensión del proceso educativo. Esto se debe a que la ideología progresiva se fundamenta en una psicología cognitiva-evolutiva, una epistemología interaccionista y una ética liberal a la que denomina ética racional del desarrollo (Moreno, 2002).

Kohlberg considera que existen 3 grandes corrientes en la educación de Occidente que han tenido una gran continuidad a pesar de los cambios históricos y que han ido asumiendo e incorporando los desarrollos de la Psicología. A continuación se describen brevemente dichas ideologías.

Ideología educativa de la transmisión cultural

Como su nombre lo indica esta ideología educativa se centra en transmitir a los alumnos los valores, normas e información del pasado, es decir la herencia cultural. La labor educativa es fundamentalmente un pasaje de esta herencia cultural de una generación a la siguiente con la mayor fidelidad posible. El definir a la educación como la transmisión de lo culturalmente dado no implica necesariamente admitir que los valores, normas y conocimientos no cambien rápidamente, o que, por el contrario, sean estáticos (Moreno, 2002).

Ideología educativa romántica

Afirma que lo proveniente del niño, lo que surge de su interior, es el aspecto fundamental del desarrollo. Por consiguiente, el contexto pedagógico debe limitarse a adoptar una actitud permisiva mediante la cual se permita aflorar "lo bueno" interno del niño y "lo malo" quede naturalmente bajo control. Valoriza la experiencia al margen de toda construcción teórica, rechazando al conocimiento racional por el hecho de no poder captar plenamente la realidad concreta (Moreno, 2002).

Según esta postura la enseñanza de valores, ideas y actitudes pertenecientes a otras personas, mediante la reiteración y el aprendizaje memorístico, impiden la emergencia de las tendencias espontáneas hacia los valores positivos. Sostiene la primacía de la intuición y del sentimiento sobre la razón y el análisis (Moreno, 2002).

Ideología educativa progresiva. La educación como desarrollo

Kohlberg afirma que John Dewey fue quien formuló por primera vez la postura progresiva y posteriormente esta postura fue enriquecida por los aportes psicológicos de Jean Piaget y por los filósofos analíticos contemporáneos, como J. Rawls y R. S. Peters. Por lo tanto, su basamento filosófico es el pragmatismo funcional-genético (Moreno, 2002).

Para Kohlberg solamente el "progresivismo" con su psicología cognitiva del desarrollo, su epistemología interaccionista y su filosofía ética racional del desarrollo, brinda un fundamento claro para la comprensión del proceso educativo.

La ideología progresiva ve a la educación como estimuladora de la interacción natural de los niños con la sociedad y su medio en general. La meta de la educación es el logro de un estadio o un nivel superior en la adultez y no solamente el garantizar un funcionamiento sano del niño en el presente, a diferencia de la postura romántica. Esto requiere de un medio educativo que activamente estimule el desarrollo mediante la presentación de problemas o conflictos genuinos que el educando sea capaz de resolver. El enfoque progresivo se centra en la interacción del niño, entendido éste como un educando activamente pensante, y un medio inteligentemente problematizador, es decir que plantea conflictos cognitivos. La experiencia educativa no solamente hace pensar al niño, sino que organiza simultáneamente a la cognición y a la emoción (Moreno, 2002).

El desarrollo moral para la postura progresiva implica un desarrollo cognitivo, pero no es suficiente el mismo sino que requiere de una interacción en situaciones conflictivas.

Kohlberg dice que la ideología progresiva posee un carácter "idealista" más que pragmático u orientado hacia la adaptación. Afirma que este "idealismo" de J. Dewey, avalado por los descubrimientos de J. Piaget, muestra que todos los niños son "filósofos" que buscan organizar sus vidas en relación a patrones universales de significado. Al hablar del idealismo de la postura progresiva hace referencia a la actitud por la cual se considera fundamental el orientar las acciones humanas mediante ideales, imaginados como realizables (Moreno, 2002).

Finalmente, es importante destacar que el pensamiento kohlbergiano es continuador de la lucha de J. Dewey contra la injusta distinción entre educación académica y educación profesional que restringía la enseñanza moral a la primera.

El progresivismo se postula como superador de estas injusticias al crear las bases, con su teoría de los estadios jerárquicos del desarrollo cognitivo y moral, para la promoción moral de las personas más allá de las diferentes modalidades educativas y sus respectivos planes de estudio. Kohlberg propone lo que denomina un proceso educativo democrático verdadero (Moreno,2002).

En el siguiente cuadro se resumen las ideas básicas de cada ideología de acuerdo a lo propuesto por Kohlberg respecto a las metas de la educación.

	TRANSMISIÓN CULTURAL	ROMÁNTICA	PROGRESIVA
<i>METAS DE LA EDUCACIÓN</i>	La internalización de valores y conocimientos culturales. Centrada en la escuela. Enfatiza la disciplina y enseñanzas referidas al orden social, lo común, lo establecido. Primacía de lo racional.	Crear un ambiente no conflictivo capaz de fomentar un desarrollo sano. Centrada en el alumno. Enfatiza la libertad y derechos del educando, lo singular, lo personal y lo original. Valoriza el conocimiento intuitivo y los sentimientos.	Alcanzar en la adultez el estadio o nivel superior del desarrollo. Centrada en la interacción alumno-medio escolar. Enfatiza el conocimiento como cambio activo en los patrones de pensamiento realizados mediante la experiencia en la resolución de problemas.
<i>EDUCACIÓN MORAL</i>	La moralidad como aprendizaje de las reglas culturalmente aceptadas	La moralidad como el simple despliegue y externalización de los impulsos y	La moralidad como cambio activo en los patrones de respuesta a situaciones sociales

	<p>emociones. Como despliegue espontáneo de un patrón innato.</p>	<p>problemáticas. La justicia como reciprocidad entre un individuo y los demás en su medio social.</p>
--	---	--

Cuadro2. Ideologías de la Educación según Lawrence Kohlberg

Actualmente las palabras en uso son aprendizaje significativo, cambio conceptual y constructivismo. Una buena enseñanza de acuerdo a Moreira (2000) debe ser constructivista, promover el cambio conceptual y facilitar el aprendizaje significativo.

Centrándonos en el aprendizaje significativo, el exponente inicial de esta teoría es David Ausubel, quien en 1978 resumió sus ideas más importantes en la siguiente frase: “Si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, diría lo siguiente: el factor aislado más importante que influye en el aprendizaje, es aquello que el aprendiz ya sabe. Averígüese esto y enséñese de acuerdo a ello.”

Esto es, el concepto central de la teoría de Ausubel es el de aprendizaje significativo, un proceso a través del cual una misma información se relaciona de manera no arbitraria y sustantiva (no lineal), con un aspecto relevante de la estructura cognitiva del individuo. Es decir, en este proceso la nueva información interacciona con una estructura de conocimiento específica que Ausubel llama “subsumidor”, que es un concepto, idea o proposición ya existente en la estructura cognitiva capaz de servir de “anclaje” para la nueva información de modo que ésta adquiera, de esta manera significados para el individuo (Moreira, 2000).

Siguiendo a Ausubel, al buscar evidencias de comprensión significativa, la mejor manera de evitar la “simulación del aprendizaje significativo” es formular cuestiones y problemas de manera nueva y no familiar que requieran máxima transformación del conocimiento adquirido (Moreira, 2000) mismos elementos que son encontrados en el Método de Casos.

En esta misma línea encontramos también que el aprendizaje cooperativo se da bajo la noción de que el nivel de rendimiento de un individuo en una situación cooperativa, como es en el empleo del Método de Casos, depende de la interacción compleja de actividades cognitivo/motoras (C), afectivas (A), metacognitivas (M) y sociales (S) de los alumnos implicados (CAMS). Las actividades cognitivo/motoras incluirán comprensión, recuerdo y ejecución. Las metacognitivas, tareas de supervisión, detección y corrección de errores, y conciencia de los propios niveles de rendimiento. Y finalmente, las actividades sociales incluirán conocimiento de los otros y comunicación eficaz en la situación cooperativa (Ovejero, 1990).

Ahora bien, el rendimiento cooperativo depende de una sinergia entre los CAMS de todos los participantes (Ovejero, 1990).

1.5 Técnicas de Enseñanza Aprendizaje en la Capacitación

Las técnicas de enseñanza–aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo (Grados, 2007).

Las técnicas de enseñanza–aprendizaje no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo. Como dice Thelen: “...una técnica no es por sí misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficaz o desastrosamente...” (Citada en Grados 2007).

Existen técnicas de enseñanza-aprendizaje llamadas de participación grupal, basadas fundamentalmente en la intervención de los capacitandos; y otras llamadas de participación experta que descansan mayormente sobre el desempeño de expertos en el tema para dirigir y transmitir el conocimiento.

Cada técnica de enseñanza – aprendizaje ha sido diseñada para situaciones diferentes. El instructor elige las técnicas que va a utilizar de acuerdo a varios elementos:

1. *Objetivos*. Pueden ser de:

- Intercambio de ideas, opiniones y conocimientos.
- Adquisición de nuevos conocimiento.
- Integración rápida del grupo.

- Desarrollo de habilidades, análisis y síntesis.
2. *Experiencia del grupo.* A medida que el grupo tiene mayor experiencia es posible implementar técnicas más complejas, que exijan mayor participación. Cuando el grupo no cuenta con experiencia, encontramos resistencia ya que los participantes van predispuestos a escuchar, más que a participar. En estos casos es conveniente comenzar con técnicas sencillas que exijan poca participación y de acuerdo con la forma en que el grupo responda se podrán aplicar técnicas de mayor complejidad.
 3. *Tamaño del grupo.* La selección de las técnicas debe hacerse considerando el tamaño del grupo, ya que para cada técnica hay un número ideal de participantes que garantiza su eficacia, cuando un grupo es grande tienden a formarse subgrupos, que requieren un buen manejo por parte del instructor para fomentar la integración entre los participantes.
 4. *Instalaciones.* En la elección de una técnica también se debe tener en cuenta el ambiente físico que requiere para su realización; por ejemplo, espacio, movilidad de las sillas, luz, tiempo y uso de materiales didácticos.
 5. *Características de los participantes.* Se refiere a niveles jerárquicos, edad, sexo, profesión, lugar de origen, nivel académico, etcétera. Estos factores determinan el comportamiento del grupo; así habrá grupos que exijan análisis de contenido, que sean muy participativos, que ofrezcan resistencia a participar, que sean alegres, agresivos, críticos o formales.
 6. *Experiencia del instructor.* La madurez y experiencia que tenga el instructor son elementos que deben considerarse para la elección de la técnica, ya que permiten

innovar y que el grupo acepte mejora las propuestas. Si el instructor es inexperto, el grupo se vuelve más exigente con él.

Las diversas técnicas pueden ser utilizadas en formar complementaria, integrándose en el desarrollo de una o varias sesiones dentro del curso. A Algunos ejemplos son las técnicas que exigen la participación de expertos (panel, mesa redonda, simposio) y pueden ser seguidas de otras técnicas más participativas (foro, discusión en pequeños grupos, etcétera).

1.5.1 Técnicas de enseñanza – aprendizaje de participación grupal

1. Diálogo simultáneo (Cuchicheo)

Es una técnica que permite la participación informal de todo el grupo. Los participantes se dividen en parejas y discuten por espacio de cinco a diez minutos sobre un tema, y al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas. En esta técnica existe la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista, basados en su conocimiento y experiencias sobre un tema y los analicen de modo objetivo mediante la opinión de sus compañeros.

La indicación a dar es: entre ambos decidan quién va a hablar primero, ya que los dos no pueden hacerlo de manera simultánea. Sólo puede hablar uno a la vez, ésta es la diferencia que tiene con respecto al foro.

2. Discusión en pequeños grupos (Corrillos)

En esta técnica la actividad se centra en un grupo de entre 10 y 15 participantes. El grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimiento mediante las aportaciones de los participantes. El papel del instructor consiste en coordinar y estimular la discusión del grupo.

3. Phillips 66

Esta técnica se denomina así por ser el apellido de J. Donald Phillips, quien la describió y divulgó en la Universidad de Michigan, en Estados Unidos de América. Implica dividir a un grupo en subgrupos de seis personas, cada subgrupo discute un problema, tema o pregunta durante seis minutos para llegar a una conclusión general. Permite una atmósfera informal que facilita la comunicación del grupo; es un procedimiento rápido para llegar a un acuerdo.

Esta técnica ofrece mejores resultados en la medida en que el nivel cultural de los participantes sea mayor.

4. Lectura comentada

Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento, para así estudiarlo detalladamente, analizar y retroalimentar al grupo.

5. Interrogativa

Consiste en detectar los conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas hacia un problema o tema específico, para llegar posteriormente a conclusiones. Las preguntas pueden ir de lo más simple a lo

más complejo y permiten al instructor detectar el tipo de grupo, así como las habilidades y los conocimientos que posee.

6. Foro

Consiste en la discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Se utiliza, por lo común, después de una actividad de interés general para el grupo, como la proyección de una película, o conferencia. En el foro, cada uno de los asistentes tiene derecho a tomar la palabra, es dirigido por un moderador y se establecen reglas específicas.

7. Rejilla

La dinámica de esta técnica consiste en que la información tratada en un subgrupo se comparte cuando el participante cambia de lugar y de grupo, y así todos los participantes conocen sobre el tema de manera rápida y concisa. Aunque implica la necesidad de que cada participante tenga clara la totalidad del tema que se trató.

8. Debate dirigido

Esta técnica consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.

9. Tormenta de ideas

En esta técnica, los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o un problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

10. Role playing

Consiste en la presentación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que se ponga en “lugar” de quien la vive en realidad. En lugar de evaluarla mentalmente, asume el rol y se revive dramáticamente la situación. La comprensión íntima resulta muy esclarecedora.

11. Dramatización

Consiste en la representación que hacen dos o más personas de una situación de la vida real. La diferencia básica entre role playing y dramatización estriba en que en ésta última, el instructor únicamente marca la situación que desea que se represente y las personas deciden quiénes van a ser los actores, los diferentes personajes que tendrá su historia, deciden su estenografía, vestuario, guiones y demás cosas que requieren para realizar se presentación. Es decir, permite y genera creatividad en los “actores”, quienes interpretarán la situación de acuerdo con su experiencia.

12. Charola de entrada

Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorandos, recortes de artículos periodísticos, etcétera, para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.

13. Retroalimentación

La retroalimentación tiene el propósito de señalar las cualidades o los defectos de nuestros compañeros en un clima de ayuda mutua y de la forma más sana. Su objetivo primordial es ayudar a la persona, proporcionándole información sobre sí misma. Se aplica en:

- Solución de conflictos humanos.
- Planeación y presentación de proyectos.
- Perfeccionamiento de conductores de grupo (instructores, funcionarios, supervisores).
- Integración de grupos.

1.5.2 Técnicas de enseñanza – aprendizaje de participación experta

1. Expositiva

Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas. Por lo general, se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información.

2. Demostrativa

El instructor explica una tarea detalladamente para que después la realicen los participantes (observadores). Esta técnica utiliza la “agenda de los cuatro pasos” que son:

- 1) Explico
- 2) Demuestro

3) Dejo que apliquen

4) Retroalimentación

Debe concientizarse al participante de que no es compromiso de la técnica la permanencia de lo aprendido si él no la pone en práctica.

3. Seminario

En esta técnica la actividad se centra básicamente en el grupo, que con la guía del instructor y a través de sesiones planificadas, investiga, busca información, expone puntos de vista, reflexiona sobre los problemas y confronta criterios. Se recurre para ello a fuentes originales de información. Se lleva a cabo en un ambiente de ayuda recíproca con el fin de llegar a conclusiones sobre un tema.

4. Simposio

Es una técnica que presenta información de manera formal. Se dan a conocer diferentes aspectos de uno o varios temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de uno a seis especialistas. La exposición de cada especialista tiene una duración de entre cinco a 20 minutos, de acuerdo con el número de personas que intervienen y la profundidad con que se trate el tema.

El simposio es presidido por un moderador. En el caso de que se lleva a cabo dentro de un curso, el papel del moderador lo asume el instructor. En situaciones más formales, el moderador debe ser una persona con autoridad intelectual sobre el tema. Los especialistas no discuten ni intercambian opiniones entre sí. Al término, los participantes pueden hacer preguntas a los especialistas. En ocasiones, puede contarse

con “relatores”, que toman nota a lo largo de la sesión de todas las ideas expresadas y al final auxilian al moderador en la formulación de las conclusiones.

A diferencia del panel y de la mesa redonda, en el simposio participan especialistas de diversas especialidades que se encuentran relacionados con el tema, y cada uno de ellos lo aborda desde su punto de vista. Por ejemplo, para el tema del “aborto” se podría invitar a un médico, un sacerdote, un profesor, un ama de casa, etc.

5. Mesa redonda

En esta técnica participa un grupo de personas especializadas en un mismo tema, que sostienen posiciones divergentes o contradictorias sobre él. Estos especialistas exponen ante el grupo sus diversos puntos de vista y sus actitudes basadas en hechos sobre el mismo tema o problema. La exposición se presenta de manera alternada, siguiendo la línea de discusión informal bajo la dirección de un moderador, que guía el cause temático de la discusión. Generalmente se elige un secretario que se encarga de tomar notas de los puntos de vista expresados, con lo cual facilita la formulación de conclusiones. Al término de las exposiciones, el grupo puede intervenir con preguntas concretas que no generen pugna o demanden largas aclaraciones por parte de unos o todos los especialistas.

6. Panel

El panel es una técnica de participación informal donde un grupo de especialistas en un tema dialogan o conversan libremente entre sí frente al grupo. Un moderador presenta a los miembros del panel y se desempeña como canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y controla el tiempo. Una vez finalizado el panel, el tema puede

pasar al grupo, conducido por el moderador, y así se convierte en foro. Los especialistas exponen de manera informal y la plática surge espontánea y dinámica. Sin embargo, debe seguir un desarrollo coordinado para que el grupo obtenga una visión completa acerca del tema.

7. Mapa mental

Los mapas mentales tienen dos propiedades principales: la estructura no es lineal como puede ser un trozo de texto y su crecimiento va del centro a la periferia como lo haría una explosión.

También abandonan el formato lineal de la toma de notas convencional, lo hacen a favor de una estructura en dos dimensiones:

- a) Muestra la forma del objeto, la relativa importancia de los puntos particulares y la forma en que se relacionan entre ellos;
- a) Tienen una serie de problemas: no son demasiado buenos para el significado semántico, no es muy bueno para la representación del conocimiento, no es muy bueno para la resolución de problemas matemáticos y no existe una estandarización de los mapas mentales (es decir el mapa mental que dibuje alguien sólo la vale para él).

El mapa mental ayuda a organizar la información tan pronto como ésta se inicia, en una forma que es fácil para el cerebro asimilarla y recordarla.

8. Estudio de Casos

Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propicia el realismo. Permite la expresión de ideas.

1.6 Conclusiones

El tema de la importancia de la capacitación puede sonar ya demasiado gastado y conocido pero a lo largo de la presente investigación nos encontramos con que la aplicación real de una correcta capacitación es más escasa de lo que se pudiera creer y se consideró importante retomar este tema y enfatizarlo desde un punto de vista que busque, más que solo mencionar lo importante que es la capacitación, inducir a realizar nuevas investigaciones y sobre todo tomar más en serio este tema.

Un aspecto importante a considerar dentro de este capítulo es el enfoque sistemático propuesto por Spector (2002), el cual fue retomado en la presente tesis, ya que encuadra claramente las etapas que deben ser consideradas en la implementación de una capacitación, para que ésta resulte efectiva. Al respecto, se puede hacer referencia a la importancia que cada etapa representa en el proceso, ya que cada una de ellas aporta algo valioso al proceso de capacitación y en gran medida, son estas etapas las que determinan los resultados y los alcances que de la capacitación se pueden esperar.

De este modo podemos observar que cada fase es fundamental en el proceso, desde la *detección de necesidades* que contribuye a planear estratégicamente; el *establecimiento de objetivos* para enmarcar los resultados buscados; el *diseño e implementación* en los

que se encuentran una serie de métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje, algunas muy sencillas, bondadosas y económicas que facilitan el aprendizaje; hasta la fase de *evaluación* donde se comprueba si la capacitación obtuvo los resultados esperados o en caso contrario conocer los factores que impidieron dicha finalidad.

Por lo anterior, podemos decir que la capacitación es una cuestión fundamental para el crecimiento de una organización, puesto que favorece además de la mejora continua, las mejores relaciones sociales y la identificación con la empresa, apoyando esto no solo a una compañía en particular, sino a la industria y en general a la economía del país.

Es por ello que conviene considerar a la capacitación como un proceso educacional que debe aplicarse de manera estratégica, organizada y sistemática, para que de este modo se le facilite y otorgue a los trabajadores la finalidad última de la capacitación, es decir, la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes relativas a su puesto de trabajo y que esto lo reflejen en su vida cotidiana laboral y personal.

Capítulo II. Método de Casos

2.1 Definición

Dado que el tema central del presente trabajo es el Método de Casos es fundamental definirlo adecuadamente, por lo que a continuación presentamos algunas de las definiciones existentes para continuar con una nueva, propuesta por las autoras.

En primer lugar consideramos necesario definir método, las definiciones que a continuación se presentan, intentan precisar este concepto desde el punto de vista particular de la disciplina que las proponga.

El método científico en general puede definirse como un procedimiento racional y objetivo para producir conocimientos sobre la realidad; otros componentes del método que le dan sustento son su carácter empírico y lógico.

Consideramos también importante mencionar la definición propuesta en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, que conceptualiza método como: “el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla”; como otra acepción se entiende al método como “el modo de obrar, decir, proceder o hacer con orden”.

Otra definición acerca del método es la convencional, que define método como el "Modo de decir o hacer con orden una cosa". En esta definición es sencillo identificar los contenidos conceptuales constituyentes de la misma. Así pues, se tiene que la palabra "modo" indica que el método ha de resolver el problema de cómo "decir o hacer", es decir, declara explícitamente el carácter modal o procedimental asociado

intrínsecamente al método. La palabra "orden" denota uno de los aspectos propios del método, es decir: la secuencialidad sistemática de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo concreto. Asimismo, la ambigüedad de la palabra "cosa" permite disponer de un elevado grado de generalidad, que la hace válida para cualquier aplicación.

La definición filosófica, ha sido extraída del tratado titulado "Reglas para la dirección de la mente" de René Descartes (1979), en el que su autor propone lo siguiente: "En cuanto a método, entiendo por ello reglas ciertas y fáciles cuya exacta observancia permite que nadie tome nunca como verdadero nada falso, y que, sin gastar inútilmente ningún esfuerzo de inteligencia, llegue, mediante un acrecentamiento gradual y continuo de ciencia, al verdadero conocimiento de todo lo que sea capaz de conocer" (Vela, 2007).

Cabe mencionar que el Método se asocia al proceso de investigar, siendo éste regular, explícito y repetible. También puede definirse como un conjunto de pautas para plantear problemas y probar posibles respuestas (hipótesis). Se inicia en conocimientos previos, un problema y una solución o respuesta al problema.

La aplicación de método a problemas concretos, requiere de operaciones particulares, que dependen del tema en estudio, a ésta llama Bunge, tácticas, métodos especiales o técnicas (Vela, 2007).

Una vez aclarado el concepto de método, a continuación se presentan las definiciones de uno de los temas principales que se aborda en este material, el Método de Casos.

Para Gutiérrez y Jaramillo (2004) “Método de Casos es un procedimiento o técnica pedagógica que pretende desarrollar en los alumnos habilidades de análisis en la descripción de forma escrita de un problema o caso real de una persona, grupo o empresa, en donde los alumnos deberán generar alternativas de toma de decisión, mediante un intercambio de soluciones entre los alumnos y el profesor”.

Robert Stake (1998) define el “Método de Casos como el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

Otra definición es la propuesta por Llano (1998), quien describe: “Es un método para que el participante descubra por sí mismo, estimule su creatividad y se plantee decidir ante varias alternativas. Ayuda a descubrir, identificar y plantearse problemas de la realidad con un enfoque más estructurado. Junto con el análisis y la discusión del caso hay que utilizar el diálogo con enfoque en la formación del carácter”.

Según Ríos (1988) “Es un técnica de enseñanza aprendizaje, que pretende desarrollar habilidades para la toma de decisiones y el trabajo en equipo; consistente en el análisis por parte de los estudiantes (inicialmente en forma individual), de la descripción escrita de un problema o caso realmente sucedido en una organización y su ulterior análisis y discusión oral en grupo, bajo la dirección de un docente, con objeto de que cada alumno pueda recomendar la acción a seguir para resolverlo”.

Tomando en consideración las anteriores definiciones, así como la revisión bibliográfica general, desarrollamos la siguiente propuesta para definir el Método de Casos:

Técnica de enseñanza aprendizaje que consiste en la presentación a un grupo, de uno o varios casos – reales o ficticios- para que a través de la discusión, correcta comunicación y participación de todos se generen nuevas líneas de acción y alternativas de solución ante los problemas de actualidad; encaminada a desarrollar habilidades para la toma de decisiones, fomentando y desarrollando la reflexión, el pensamiento crítico y analítico, propiciando el trabajo individual y en equipo a través de un método activo que busca estudiar la realidad en un contexto académico; guiado por un facilitador preparado tanto en el tema en discusión como en el manejo del Método de Casos.

Retomando la propuesta de Kohlberg sobre las ideologías educativas, es claro que el Método de Casos es sustentado por la ideología progresiva, ya que enfatiza la importancia de la interacción del sujeto con la realidad, realizada mediante la experiencia en la resolución de problemas; además de que resulta claro que promueve también el aprendizaje significativo ya que al apoyarse en los conocimientos, experiencias, opiniones y posturas que cada participante ya tiene favorece el anclaje de los nuevos conocimientos para producir un aprendizaje significativo, esto es, como dice Ausubel toma los subsumidores de su estructura cognitiva y los engancha con los nuevos. También el Método apoya el aprendizaje activo ya que busca “resolver haciendo” es decir, resolver problemas y tomar decisiones acercándose lo más posible a una situación real; realizando además un aprendizaje cooperativo.

2.2 Antecedentes

Se puede hablar de que el uso de casos se ha hecho desde épocas muy antiguas, sobre todo en ámbitos médicos y militares, esto es para la preparación de los estudiantes de

medicina mediante la resolución de casos de pacientes reales o ficticios y en los que debían aplicar sus conocimientos, especular y deducir, pero al final salvar la vida de una persona, para así poder hacerlo posteriormente en la vida real.

En el campo militar para la planeación de estrategias bélicas, preparando tanto a los soldados como a los mandos militares con la presentación de “suposiciones” de posibles escenarios en el campo de batalla para que así ellos reflexionaran sobre qué acciones tomarían en ella.

Mientras que de manera académica el Método de Casos nació en la escuela de Derecho de la Universidad de Harvard, donde se utilizó por primera vez en 1880.

Cristopher Columbus Langdell (1826-1906), profesor de Derecho de la Universidad de Harvard es conocido como el introductor del Método de Casos en la enseñanza del Derecho, Langdell creía que la mejor forma de comprender conceptos era a través de una vivencia directa con ellos, es por esto que desarrolla el Método de Casos considerando que éste combina la teoría y la práctica en el aula.

El uso del Método de Casos aparece, en forma oficial, en el año 1908 en la Harvard Business School. Su introductor original, fue Edwin F. Gay, primer decano de la escuela, quién tomo la idea de la Harvard Law School y la introdujo en los cursos de Derecho Mercantil de la escuela de negocios.

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial se observa el uso de este método por escuelas de administración de negocios y de derecho en Europa, Asia y América Latina.

Pasados los años se extiende el uso del Método de Casos en otras instituciones educativas que, lo utilizan con ciertas modificaciones o en combinación con otros métodos. Sin embargo, su uso extenso en la enseñanza de la administración empresarial en los Estados Unidos hubo de tardar por lo menos veinte años más (Ríos, 1988).

Durante el siglo pasado, a finales de los años cuarentas y con el establecimiento de las carreras en Administración de Negocios o Administración de Empresas, se observa la utilización de casos norteamericanos traducidos en nuestro país. La mayor aceptación y uso del Método se fue dando de forma natural en las instituciones y en los profesores que buscaban aumentar la eficiencia de los profesionales a los que preparaban enfrentándolos a los problemas habituales con los que se encontrarían en la realidad.

2.3 Importancia y Aplicación del Método de Casos en el Campo Laboral y Educativo

En cuanto a la aplicación de dicho método, dos son los ámbitos en que el método de casos ha sido mayormente utilizado, por un lado está la formación escolar y, por el otro, la formación laboral.

En la formación académica, es sabido que varias Universidades han adoptado este método dentro de sus planes de estudio, ya que es aplicable con eficacia a casi todas las materias y en la mayoría de los niveles educativos.

En la actualidad, lo que se busca de un estudiante es que éste se convierta en el protagonista y constructor de su propio aprendizaje, por tal razón, se considera que el método de casos es una herramienta que facilita y orienta a cumplir este fin; por ello Zarzar Charur (1993) (citado en Gutiérrez y Jaramillo, 2004) menciona que esta metodología permite desarrollar habilidades para:

1. Analizar problemas, detectar sus causas, encontrar soluciones alternativas y decidir sobre la más conveniente.
2. Investigar información pertinente e indispensable para solucionar problemas, casos o incidentes.
3. Desempeñar el trabajo individual y en equipo así como la toma de decisiones.

Del mismo modo esta técnica ha sido ampliamente utilizada en la formación laboral, en particular en la capacitación a nivel gerencial, con la finalidad de mejorar el desempeño

mediante la difusión de conocimientos, el cambio de actitudes o el incremento de las habilidades.

Con la utilización de éste método, la formación para el trabajo está encaminada a ejercitar y preparar al participante a través de la resolución de problemas a partir del análisis detallado de casos; una característica importante es que con este método no se busca solo mostrar lo bueno, lo que se pretende es presentar la realidad, ya que enfrentándose a esos retos, es como los participantes adquieren experiencia y se vuelven más capaces de afrontar cualquier situación o problemática que se les presente.

Como se ha mencionado el escaso uso en México del MC, nos ha llevado a realizar una investigación de las Universidades e instituciones que hacen uso de él, y en dicha búsqueda se encontró que son pocas las instituciones que reportan su uso.

Actualmente entre las Instituciones que emplean este método en México se encuentran: el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), donde su uso es muy amplio; la Universidad Panamericana, el Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios (ICAMI), las escuelas de administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y de la Universidad Autónoma de Guadalajara, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la Facultad de Química, la Facultad de Derecho, la Facultad de Medicina y en la de Contaduría y Administración de la UNAM, y en algunas otras Universidades del interior del país, donde se ha empleado también desde hace años pero en forma aislada, por iniciativa de algunos profesores.

A nivel internacional lo emplean, entre otras instituciones:

- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Costa Rica.
- Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España.
- Universidad de Piura, Perú
- Instituto Internacional San Telmo, en su Escuela de Negocios para la Alta Dirección, España.
- Instituto Nacional Autónomo de Educación (INAIDE), Colombia
- Escuela de Negocios, España.
- Universidad Austral, Argentina
- Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), Barcelona
- Universidad Crownfield, Londres.

Por otra parte, son varias las revistas científicas que publican artículos regularmente con casos o evaluando el método. Como ejemplo de ello está la Harvard Business Review, INCAE Business Review, la revista científica Journal of College Science Teaching (Revista de Enseñanza de las Ciencias a Nivel Universitario), que publica una columna regular sobre el tema de la enseñanza con casos y una edición anual dedicada exclusivamente a los casos estudio (Freeman, 2005).

2.4 Tipos de Casos

Dentro de este apartado se abordarán las clasificaciones mayormente conocidas. En primer lugar se hará mención a la categorización sugerida por Jorge Ríos Szalay en 1988, posteriormente se mencionará la propuesta por Alfonso López Caballero en el año 1997 y finalmente se encontrará una clasificación propuesta por las autoras.

Los Casos Ortodoxos

La técnica de casos ortodoxa, podemos definirla como una técnica de enseñanza-aprendizaje, que consiste en el análisis por parte de los estudiantes o ejecutivos – inicialmente en forma individual- de un caso realmente sucedido en una organización y su ulterior análisis y discusión oral en grupo, bajo la dirección de un docente, con la finalidad de que cada alumno pueda recomendar la acción a seguir para resolverlo.

De acuerdo a lo dicho por Ríos (1988), dentro de la técnica ortodoxa se distinguen básicamente dos tipos de casos.

En primer lugar está el **caso problema** que consiste en la descripción escrita de los antecedentes, entorno, hechos y demás datos o factores de un problema administrativo que realmente tuvo o tiene lugar en una organización, a fin de que los estudiantes, individual y grupalmente, lo analicen y preparen una recomendación diseñada para solucionarlo. Es decir, lo que se espera de este tipo de casos es que los participantes que lo analizan, sólo se enfoquen en dar posibles alternativas para solucionar el conflicto.

Por otra parte, el **caso de evaluación**, consiste en la descripción escrita de los antecedentes, entorno y demás datos o factores de un problema administrativo que

realmente tuvo o tiene lugar en una organización, así como de la decisión o acción ya tomada para resolverlo, con el objeto de que los estudiantes, individual o grupalmente, analicen dicho problema y evalúen críticamente tal decisión o acción. Este tipo de caso lo que busca sólo es el análisis detallado y la evaluación de la solución dada a la problemática presentada en el caso.

Finalmente, en cualquiera de sus dos tipos, los casos ortodoxos no tienen una solución “correcta” o única, aun cuando algunas soluciones son consideradas mejores que otras, lo que favorece la discusión y la tolerancia entre opiniones permitiendo esto ser mucho más críticos en las decisiones y más objetivos en las soluciones.

Los Casos Heterodoxos

A partir de la definición de los casos ortodoxos que se ha planteado, fácilmente podemos inferir la definición de los heterodoxos, siendo éstos todos aquellos casos que no cumplan con la característica fundamental de los casos ortodoxos; es decir, sean reales, por consecuencia la variedad de estos últimos puede ser muy amplia, tanto como la creatividad y experiencia de los elaboradores de casos lo permita.

Hasta el momento se ha mencionado la clasificación más común, pero López Caballero en 1997, propone la siguiente:

1. Caso de valores
2. Caso incidente
3. Caso de solución razonada
4. Caso de mentalización

5. Caso de búsqueda real
6. Caso temático

Al revisar y analizar dichas clasificaciones observamos que resultan un tanto vagas, por lo que las autoras de este material proponemos la siguiente simplificación que abarca los tipos de casos antes mencionados:

1. **Reales.** Referentes a casos efectivamente sucedidos en la realidad.
2. **Ficticios.** Creados de la imaginación o experiencia de los redactores del caso, pero considerando las normas y limitantes que esto implica.
3. **Casos de Evaluación.** Diseñados para discutir y evaluar las soluciones y acciones mostradas en el caso.
4. **Casos de acción.** En los que hay que recomendar una o varias acciones a seguir, tomando las decisiones correspondientes.

Es claro que un caso puede ser de más de un tipo a la vez, es decir, puede ser real de evaluación, o ficticio de acción, etcétera, lo cual nos recuerda la amplia diversidad que nos ofrecen los casos.

2.5 Conclusiones

Retomando los planteamientos que originaron esta Tesis, consistentes en propiciar y promover la difusión y uso del Método de Casos, era fundamental saber en dónde es que ya se conoce y al encontrar que las Universidades e Instituciones que lo emplean son en su gran mayoría extranjeras y que los casos traducidos al español son pocos y menos aún los que se han tropicalizado para México se aumentó el interés por la creación de casos hechos en México y la difusión tanto de éstos como de los que ya se han generado en el país, ya que la literatura existente claramente en su mayoría tampoco es nacional.

El Método de Casos como se ha insistido en la presente Tesis reviste una excelente opción para la capacitación, ya que al ser un método que pretende introducir la realidad al aula fomenta el contacto de los capacitandos con los problemas reales a los que se van a enfrentar o se están enfrentando en la vida laboral.

También se consideró relevante hacer mención de su aplicación en el campo educativo, puesto que es en éste donde se gestan los futuros profesionistas que estarán en posición de aplicar métodos novedosos o poco empleados, y que al conocerlos y haber comprobado su efectividad y aprendido con éstos mismos, no dudarán en proponer y desarrollar su aplicación en las organizaciones en las que se desempeñen.

Es importante también referir la polaridad entre las formas de impartir el aprendizaje de la mayoría de las Universidades y lo que las empresas actuales y modernas requieren, puesto que estas últimas se quejan de que los egresados a pesar de estar excelentemente

preparados “no saben” resolver los problemas que ellos tienen, y ésta precisamente es una de las cuestiones en las que busca preparar el Método de Casos, la toma de decisiones, manejando toda la información necesaria, observando y tomando en cuenta factores relevantes basados en prospectivas.

Por lo anterior, destacamos que la importancia de esta herramienta tanto en el ámbito educativo como laboral, radica en el notable provecho que trae consigo, no sólo en el campo del conocimiento y del aprendizaje, sino particularmente en los campos de:

- *Adquisición de experiencia*, sirviendo ésta para situaciones presentes y futuras.
- *Objetividad*, que nos permite conocer y reflexionar las cosas antes de actuar.
- *Toma de decisiones*, que nos ayuda a descubrir fácilmente lo que se debe hacer.
- *Reflexión*, que nos hace ver y analizar la particularidad de cada suceso.
- *Previsión*, que nos anticipa los peligros que habrán de presentarse y nos ayuda ser proactivos ante cualquier situación.
- *Provisión*, que nos muestra los medios que vamos a necesitar.
- *Consejo*, teniendo la oportunidad y libertad de pedirlo ante una situación en la que no dominamos el tema.

En cuanto a los tipos de casos, resultó importante mencionar los más conocidos, pero dado que lo que se pretende es enriquecer la disciplina nos inclinamos por aportar una nueva simplificación, aunque recordando que lo más importante no es tanto el saber cómo se clasifican, sino más bien el emplearlos de manera adecuada, siendo más selectivos y críticos en su uso

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

3.1 Definición de Caso / Antecedentes

Esta metodología se remonta a la tradición griega del método mayéutico, el cual se había conservado como un concepto muy limitado (Llano, 1998). La técnica del caso tiene ya una larga historia en la enseñanza. Al tomar la palabra caso de manera muy amplia, podemos darnos cuenta de que, en el ámbito educativo o profesional, desde siempre se ha hecho uso de ellos, ya sea a manera de ejemplos, situaciones o problemas prácticos (López, 1997).

Una característica obvia del Método de Casos es el empleo de una herramienta educativa llamada caso (Wasserman, 1992). Para ello consideramos importante definir el concepto de herramienta, para así complementar y facilitar el entendimiento de este capítulo.

Es frecuente usar el término herramienta, por extensión, para denominar dispositivos o procedimientos que aumentan la capacidad de hacer ciertas tareas. Tal es el caso de las herramientas de programación, herramientas matemáticas, herramientas de gestión o herramientas pedagógicas.

Por lo anterior, herramienta podría definirse como el conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. También puede considerarse como procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones.

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

La definición que proponemos para herramienta es la siguiente: “se trata de cualquier instrumento, técnica o material de enseñanza usado para conseguir ciertos objetivos, esto es, independientemente del tema del que se trate siempre existirán herramientas adecuadas para los fines que se pretendan alcanzar. En particular para el tema de capacitación tratado en esta Tesis, la herramienta esta representada por el Método de Casos, que será el instrumento o el medio que se usará y del que se obtendrán las ventajas que más adelante se mencionarán.

Una vez aclarado el concepto anterior, también es de vital importancia tener bien clara la definición de caso, por lo que presentamos la definición propuesta por la Real Academia de la Lengua Española , donde se dice que un caso es un “asunto de que se trata o que se propone para consultar a alguien y pedirle su dictamen”; del mismo modo otra definición propuesta es “Relato popular de una situación, real o ficticia, que se ofrece como ejemplo”, en esta enunciación podemos observar que un caso se toma como cualquier situación o ejemplo, con una problemática de por medio, que se le presenta a alguien; para que de su ulterior análisis, brinde una posible solución y se llegue a una conclusión de la problemática planteada.

También podríamos definirlo como “hacer que una persona se enfrente con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor.

Otra de las definiciones propuestas es la de Wasserman (1992), quién menciona que “Los casos son instrumentos educativos complejos que revisten la forma de narrativas. Un caso incluye información y datos psicológicos, sociológicos, científicos,

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

antropológicos, históricos y de observación, además de material técnico. Aunque los casos se centran en áreas temáticas específicas, son por naturaleza interdisciplinarios”.

Muy similar a la definición anterior esta la dada por Charles I. Graff (citado en Carrasco, S., 2002) quién menciona que “un caso es una relación de datos referente a un problema...”

Una característica que es importante resaltar es que “Un buen caso es el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de la realidad a fin de que los alumnos y el profesor lo examinen minuciosamente. Un buen caso mantiene centrada la discusión en alguno de los hechos con los que uno debe enfrentarse en ciertas situaciones de la vida real. Un buen caso es el ancla de la especulación académica; es el registro de situaciones complejas que deben ser literalmente desmontadas y vueltas a armar para la expresión de actitudes y modos de pensar que se exponen en el aula” (Lawrence, 1953 citado en Wasserman, 1992).

En los casos no se pretende enseñar verdades; lo que se busca es fomentar la capacidad de discernimiento frente a situaciones nuevas o pensamientos ajenos.

Con esta definición podemos ver que los casos son herramientas muy bondadosas ya que con muy poco, permiten que quién los analiza desarrolle habilidades que le facilitarán la comprensión de la problemática, le ayudará a formarse un pensamiento mucho más crítico y le auxiliará a tomar la mejor decisión cuando tenga de frente un problema de la vida real que resolver.

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

Es por ello que partiendo de las definiciones anteriormente expresadas, para este trabajo consideraremos como caso “una descripción detallada y exhaustiva de una situación real la cual ha sido investigada y adoptada para ser presentada de modo tal que posibilite el análisis e intercambio de ideas acerca de la misma, permitiendo la discusión y la toma de decisiones”.

Para adentrarnos un poco más en este tema en los siguientes subtemas se abordará de manera más amplia y detenida la planeación de un caso, los elementos necesarios que debe contener, qué hacer para elaborar y redactar un caso y también cómo debe analizarse y llevarse a cabo una sesión mediante el Método de Casos.

3.2 Elaboración de un caso para su aplicación

Para elaborar un caso se exige un mínimo de imaginación, creatividad y fantasía. Tal vez lo más fácil y práctico sea partir de un hecho ocurrido en la vida real. Antes de comenzar a redactar, según López (1997) conviene elaborarse un guión detallado de los siguientes aspectos:

- ψ ¿Quién o qué situación serán los protagonistas?
- ψ ¿Qué características físicas y psicológicas le asignamos?
- ψ ¿Cuál es el entorno social y económico que colocamos alrededor del protagonista?
- ψ ¿Cuál es el problema concreto que se sitúa en el centro del caso?
- ψ ¿Conviene manifestarlo claramente o camuflarlo en la redacción del mismo?

- ψ ¿Interesa dar muchos detalles que enfoquen la solución, o más bien, dejar desdibujados los contornos para que el grupo tenga que aventurar diversas hipótesis?

- ψ ¿Conviene plantear al final una lista de preguntas concretas que faciliten el análisis y la discusión o, más bien, se propone como una simple narración abierta?

3.2.1 Elaboración en función de los objetivos de la capacitación

La elección del tema deberá buscarse en función de los objetivos que el facilitador desee para su grupo, ya que todo caso para ser exitoso en su totalidad debe investir, además de un tema interesante y retador, un aporte de conocimientos orientados a contribuir a la formación integral del capacitando.

Además de acuerdo a Ramos (1998) para que el caso cubra los objetivos que se pretenden alcanzar dentro de la capacitación debe englobar los siguientes aspectos:

- Contar con problemas o temas a los cuales se pretende enfocar el curso.

- Presentar una situación donde se considere, que se esclarezcan el concepto o conocimientos pertinentes.

- La situación presentada posea el potencial para desarrollar habilidades para la toma de decisiones.

- Sea una situación problema que exija al alumno un diagnóstico para que posteriormente realice una serie de toma de decisiones.

- Ser una situación que cuenta con la información adecuada para lograr una discusión productiva.

Los anteriores elementos son recomendables además para dar vivacidad e interés a la discusión y así derivar en un mejor aprendizaje y mayor motivación a lo largo de la capacitación.

3.2.2 Características importantes

Siguiendo a López (1997) estas son algunas características importantes a considerar en la elaboración de un caso:

1. Medios para recoger datos:

A. *Entrevista a un profesional experimentado.* Se le invita a narrar situaciones dramáticas o difíciles que haya atravesado en el curso de su actividad profesional. Sobre la marcha, habrá que ir seleccionando las historias que mejor correspondan a los criterios que se han fijado de antemano.

Habrá que mantener una segunda entrevista, más breve, en la que se obtengan todos los datos necesarios para una mejor comprensión de la situación total. Interesa mucho conservar las palabras típicas y las referencias profesionales claves. Pero hay que modificar nombres y lugares para evitar una posible identificación de los protagonistas.

B. *Estudio de documentos conservados en archivos de la profesión.* Resultan más interesantes aquéllos relativos a incidentes teóricos, en los que entran en juego

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

varias personas: faltas sancionadas, litigios, cambios organizacionales, problemas de reorganización, expedientes de despido, etc.

C. *Escritos que refieren acontecimientos personales o profesionales:*

- Cartas que exponen una situación crítica o una decisión personal.
- Escritos autobiográficos
- Diarios, memorias o confesiones
- Observación detallada de una situación por parte de un actor principal o de un testigo accidental.

Las anteriores medidas son recomendables tanto para presentar un caso real, como para tomar la información de base y proveer de ideas para realizar un caso imaginario.

2. Un buen caso de acuerdo a Serna (2004).debe ser:

- ❖ *Verosímil*, de modo que su argumento sea posible, que tengamos la impresión de que aquello lo hemos podido vivir nosotros.
- ❖ *Significar un reto*. Al tratarse de un problema novedoso, que además plantee un dilema interesante o genere la curiosidad del estudiante, se logra motivarle a que emprenda el análisis y estudio del mismo con el propósito de que descubra por sí mismo alguna solución.
- ❖ *Fácil de comprender*. Esto es, los problemas deben ser de fácil lectura, bien escritos, de preferencia a través del empleo de frases cortas; además, deben estar bien organizados.

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

- ❖ **Relevante.** Es decir, deben apelar a temas y situaciones que sean de relativa importancia en su relación con la práctica profesional. Además, significa también que debe procurarse que se refieran a temas de "gran impacto", e incluso que sean "dramáticos", lo cual motiva a los alumnos a emprender el estudio y análisis del problema en busca de una solución.

- ❖ **Consistente con los objetivos de la enseñanza.** Quien diseña el problema debe poner especial cuidado en este rubro, ya que al hablar de grupos de personas reflexionando y buscando soluciones las respuestas pueden desviarse del objetivo concreto de la capacitación.

3. Lo que se debe evitar:

- Decir más de lo que es preciso y suficiente.
- Omitir datos importantes, bajo el pretexto de enriquecer la discusión.
- Redactar recargando el tono en lo literario y estilístico.
- Dejar datos en la penumbra para que los invente el que lo analice posteriormente.
- Tomar partido subjetivamente en la redacción a favor de unos y en contra de otros.
- Ser repetitivo o poco claro tanto en la redacción como en el desarrollo del caso.

3.3 Redacción

De la presentación del caso depende su atractivo, inteligibilidad, y en ocasiones hasta su propio empleo, y ésta es dada por el tipo de redacción que presente. La estructura de la presentación de un caso debe, lógicamente adaptarse a las características de éste y a los

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

objetivos a cubrir, es por eso que existen diversas formas de redactarlos, aunque en general coinciden en los siguientes puntos:

Objetivos

Como propuesta de Ríos (1988) es recomendable que dichos objetivos se incluyan en la presentación del caso, a fin de orientar a otros facilitadores y sus alumnos que quisieran emplear el caso respecto a los conocimientos y habilidades que se podrían ejercitar o adquirir mediante su análisis.

Dada la naturaleza de los casos, sus objetivos deben ser flexibles y susceptibles de ser adaptados por los instructores a diferentes necesidades.

Instrucciones

Las instrucciones para el lector nuevamente dependerán del tipo de caso del que se trate, ya que en ocasiones las propiedades del mismo dejan abierta la posibilidad de dar instrucciones específicas sobre las actividades que se habrán de realizar con el caso presentado y en otras, éstas resultan innecesarias.

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

Introducción

Debe ser breve y motivar al lector a proseguir la lectura, mientras le proporciona un panorama breve y rápido del sector, organismo o persona responsable de la toma de decisiones y contexto actual del que se tratará a lo largo del caso.

Cuerpo o Desarrollo

Es donde se describen detalladamente los hechos, protagonistas, contextos, etc. que proporcionarán las herramientas para analizar el caso, en ocasiones son divididas en dos apartados:

1. Datos generales de la Organización

Estos pueden ser tanto de la organización como del sector o rama a la que se dedique el caso en particular, es conveniente que se presente proporcionando incluso el contexto socio-político o económico si es relevante. Es importante puesto que ayuda a dar un panorama general que apoye el futuro análisis y toma de decisiones.

2. Datos pertinentes del problema

A fin de que el caso sea realista se debe incluir la determinación de los datos pertinentes del problema central y de sus problemas subordinados, así como la necesidad de incluir algunos otros datos no pertinentes. La presentación clara de toda esta información requiere que el elaborador del caso la agrupe conforme cierto orden lógico, por lo que el empleo de subtítulos a lo largo de la presentación puede ayudar tanto al escritor como al lector.

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

Estadísticas y Otros Datos

Algunos casos requieren de la presentación de datos numéricos, mismos que deben ser presentados de una forma clara y ligera a fin de ser un apoyo para la comprensión y resolución exitosa del caso, esto puede ser en forma de tabla, listado, figura, etcétera., sólo con la condicionante de estar hilados, coherentes y ser explicativos al texto.

Final

Aquí se da la pauta para la posterior discusión del caso, se debe terminar en el punto exacto en el que se requiere de la toma de una decisión, reflexión o propuesta para solucionarlo, esto es, se deja en incertidumbre sobre qué hacer.

En ocasiones en éste apartado se incluye la presentación de preguntas a responder por los capacitandos, que ayudan a dirigir el rumbo de la discusión.

Anexos

Algunas veces es necesaria la entrega de información extra para la resolución del caso, que frecuentemente son datos que el alumno no tiene obligación de dominar o conocer, referentes a terminología técnica del caso, tablas, gráficas, etc. que complementarán la comprensión del mismo.

Como es de esperarse, cada caso presenta sus propias exigencias, pero cabe recalcar que las divisiones en éstos apartados o sus similares no es necesario que estén expresamente definidas, sino que pueden estar implícitas dentro del texto indiferenciadamente.

3.4 Aplicación de un Caso

El fin último de toda técnica de enseñanza-aprendizaje es su aplicación y éxito en las aulas y en la realidad, es por eso que este apartado es tan importante. La buena dirección y manejo del método en el contexto académico desembocará en una mejor realidad profesional.

3.4.1 Proceso de la sesión de estudio de un caso

Normalmente, el estudio de un caso según López (1997) se enmarca en un esquema general que incluye las siguientes fases:

Fase preliminar. Es la presentación del caso a los participantes, normalmente se le entrega a los alumnos varios días antes de la primera discusión en clase. Los facilitadores, para evitar que los capacitandos se presenten sin tener preparado el caso en ocasiones podrán pedirles en forma sistemática que traigan a clase un análisis escrito del caso o pidan al iniciar la clase que los participantes contesten por escrito una pregunta corta sobre el caso.

Fase de análisis. Se impone una vuelta a los hechos y a la información disponible, para salir de la subjetividad. La búsqueda en común del sentido de los acontecimientos, permite a los participantes acrecentar su conciencia de la situación analizada. Se concluye esta fase cuando se ha conseguido una síntesis aceptada por los miembros del grupo.

Fase de conceptualización. Es la formulación de conceptos operativos o de principios concretos de acción, aplicables en el caso actual y que permiten ser utilizados en una

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

situación parecida. Como en la fase anterior, la única garantía de validez y objetividad es el consenso del grupo.

Lo anterior se implementará en los cursos normales que pueden ser de 50 minutos o 1 hora, en talleres cortos de días, en cursos de semanas o incluso semestrales.

3.4.2 Condiciones que Exige la Aplicación del Método de Casos

Para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos según López (1997) hay que tener en cuenta lo siguiente:

1. Es necesario que el alumno conozca, discuta previamente y asimile lo que es el Método de Casos, lo que persigue, sus limitaciones y posibles logros.
2. El método debe aplicarse a materias generales, donde aún los casos son discutibles, por ejemplo: sociología, ética, religión, psicología, administración, educación, política, recursos humanos, etcétera.
3. El método requiere algunos conocimientos previos sobre el tema, al menos opiniones formadas y actitudes ya tomadas.
4. Puede ser llevado a la práctica en materias como la estadística, pero sólo en la interpretación de los resultados y en las medidas a tomar.
5. Requiere profesores con experiencia en dirección activa de grupos.

Evidentemente, el caso ha de estar redactado de acuerdo con la edad y formación de los que van a desarrollarlo. Un caso se redacta normalmente pensando en las personas

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

concretas a las que va dirigido, Si se utiliza un caso ya elaborado, no es raro que exija alguna corrección para adaptarlo a la situación actual.

Las anteriores son condiciones deseables para la aplicación y éxito del MC, aunque es importante conservar la profunda flexibilidad y aplicabilidad que en sí mismo enviste, ya que por ejemplo hay profesores rurales que emplean esta forma de enseñanza - aprendizaje sin saber que lo están haciendo y les resulta provechoso aún sin conocer los requisitos que el Método de Casos requiere.

3.4.3 Rol del Sujeto de Aprendizaje y el Facilitador

El Método de Casos trabaja en equilibrio los componentes de la Triada Educativa, compuesta por tres elementos básicos que son interdependientes: Alumno; Docente y Conocimiento. En primer lugar ubica al alumno en un contexto simulado y lo posiciona como gerente de negocios, de administración o como consultor profesional, que debe llegar a las alternativas posibles de resolución del problema planteado, para tomar la decisión correcta (Klein 2003).

Es importante señalar el papel que juegan tanto el alumno como el docente o facilitador en la aplicación del Método de Casos, lo cual abordaremos a continuación.

➤ *El Sujeto De Aprendizaje*

El respeto es un factor medular en el desarrollo del Método de Casos ya que se deben respetar las opiniones de otros integrantes del grupo en el momento del debate y de expresar ideas y propuestas; esto es algo que cada uno de los participantes en el desarrollo de la sesión debe tener en cuenta. Aquí el alumno debe buscar, no sólo ser

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

“receptor” de la información, sino discutir y concluir; para lo que deberá desarrollar habilidades para identificar problemas, buscar posibles causas y consecuencias, sacar conclusiones propias, además de escuchar las de sus compañeros, ser capaz de integrarlas o debatirlas y así llegar a una resolución final y ser capaz de resolver problemas en la realidad profesional.

Una práctica que cae en la repetición genera aprendizaje reproductivo. En contraposición, una práctica que dé lugar a la reflexión, produce en el alumno, la capacidad de comprensión de lo que está haciendo y se genera un aprendizaje constructivo o significativo (Klein, 2003).

Es importante también tomar muy en cuenta la importancia de la personalidad de cada sujeto que participa en la aplicación del MC, en tanto que hay personas introvertidas que no les agrada mucho debatir o interactuar demasiado, y otras que por el contrario son sumamente extrovertidas. Pero la realidad es que ambas personalidades están en posición de sacar gran provecho de dicho método.

➤ *El Facilitador*

El Facilitador es otro componente básico de la Tríada y por tanto, lo es de la aplicación del MC, puesto que es él quien en un primer momento debe plantear el uso de dicho Método a su grupo, luego guiarlo y moderar para así llegar a los resultados esperados.

El Método de Casos de acuerdo a Klein (2003) es uno de los que mejor responde al objetivo de la enseñanza actual que es “Aprender a Aprender” y que posibilita una buena integración del rol profesional con el docente.

El MC según Klein (2003) mantiene el equilibrio de la Tríada si:

- ° Se produce la resolución del caso en forma satisfactoria.
- ° Se permite la libertad responsable en el manejo del método y la satisfacción proviene de que alumno tome conciencia de que participó y llegó a la solución que era correcta.
- ° El alumno controla las variables. El profesor no pierde su autoridad sino que la ejerce en el momento en que actúa como guía y evaluador del aprendizaje.

3.4.4 ¿Cómo se analiza un caso?

Existen algunas sugerencias de manejo de un caso hechas por López (1997) para realizar un buen análisis, éstas pueden ser de utilidad para los alumnos:

1. *Leer “de corrido” el caso* desde el principio hasta el fin, antes de adelantarse a analizarlo a fondo. Esta lectura previa permitirá revisar los temas a discutir y comenzar a sintetizarlos.
2. *Examinar detenidamente* el caso, despacio y cuidadosamente. Separar los hechos de las deducciones, especificar los problemas que plantea, clasificar dichos problemas en cuantas áreas analíticas se considere conveniente.
3. Comenzar a *sacar las propias deducciones* de los problemas previamente clasificados.
4. Determinar cuáles son los problemas fundamentales y cómo éstos pueden subdividirse. ¿Qué preguntas secundarias deben contestarse para que la principal

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

sea respondida? Esta parte de análisis es crítica y de hacerla bien depende el resto del trabajo.

5. Las respuestas a tales preguntas secundarias completan el análisis, que incluirá:
 - Un estudio del medio ambiente o entorno de la persona o grupo que protagoniza el caso.
 - Los recursos disponibles en comparación con las necesidades.
 - Los sucesos y circunstancias que conducen al problema principal del caso.
 - Comprensión del significado del problema tanto para el protagonista del caso como para las personas que le rodean.
 - ¿Qué solución se puede adoptar en la actualidad? ¿Quién ha de adoptarla? ¿Qué recursos puede utilizar? ¿Qué nuevos errores pueden cometerse?

3.5 Ventajas del uso del Método de Casos

Como se ha visto a lo largo de los capítulos anteriores y apoyados en las perspectivas de Gutiérrez y Jaramillo (2004), Yin (2004), Klein (2003), Nuñez (2000), Ríos (1998), Stake (1998), López (1997), Wassermann (1992), y Llano (1998) podemos decir que el Método de Casos es una técnica bastante completa y prometedora, que demuestra tener varias y muy importantes ventajas; entre ellas, las autoras de este material destacamos las siguientes:

1. Ayuda a tomar decisiones acertadas, ya que nos plantea el decidir ante varias alternativas, y esto probablemente sea lo de mayor valor.
2. Ayuda a descubrir, identificar y plantearse problemas de la realidad.
3. Facilita la adquisición de información pertinente.
4. Facilita el análisis de problemas complicados de un modo más crítico e inteligente.
5. Favorece el aprendizaje y sirve para desarrollar la calidad de criterio.
6. Estimula la creatividad e incrementa la curiosidad.
7. Brinda la oportunidad de discusión.
8. Facilita la participación.
9. Capacita para descubrir y luego fijar en la mente diferentes formas de pensar e interactuar.
10. Favorece el respeto por las opiniones, actitudes y creencias de otros.

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

11. Estimula el intercambio de ideas, opiniones, y puntos de vista entre los capacitados, con lo que se amplía cada percepción individual y el proceso analítico.
12. Permite poner a prueba las ideas en un ámbito exento de riesgos.
13. Beneficia a una mayor comprensión de las complejidades, de los conceptos y problemas, y a mantener centrada la atención en los problemas bajo estudio.
14. Facilita habilidades de trabajo grupal tales como: la negociación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la comunicación efectiva.

3.6 Desventajas del uso del Método de Casos

Como todas los métodos y técnicas, además de ventajas, el Método de Casos también posee desventajas, mismas que sabiendo evitar, disminuir al máximo, o incluso sabiéndolas aprovechar no representarán inconveniente alguno para su uso. Dichas desventajas siguiendo a los autores mencionados en el apartado de ventajas se enlistan a continuación con la finalidad de tener conocimiento de ellas y así completar nuestro esquema teórico sobre el Método de Casos.

1. Los alumnos tienen que poseer ciertos conocimientos sobre el tema y muchas veces no suelen estar acostumbrados al proceso de reflexión, trabajo en equipo y elaboración de propuestas de solución, por lo que los resultados del uso del método se ven limitados.
2. Requiere de mucho tiempo.

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

3. El estudiante se queda en las particularidades del caso, dificultándose la concepción general del conocimiento (si no tiene un buen cierre y bases teóricas sólidas)
4. Requiere una preparación acertada del material.
5. Se necesita de habilidad en la dinamización de los grupos y en la manera de llevar la sesión de trabajo.
6. El caso refleja la percepción del observador, la cual está condicionada por las actitudes, experiencias y sentimientos del autor del caso, lo que es un serio inconveniente.
7. Los casos solo tienen validez dentro del contexto cultural en el cual estén escritos.
8. Puede resultar difícil encontrar casos bien adaptados, (como sucede con la mayoría de los casos utilizados en México).
9. El caso no puede dar cuentas de toda la complejidad de la realidad organizacional, lo que puede conducir al participante a generalizar en exceso.
10. Los casos en ocasiones pueden ser costosos a desarrollar.
11. Los participantes deben demostrar madurez, tener una buena formación y/o una experiencia significativa.

3.7 Conclusiones

La elaboración de casos es un tema trascendental en esta Tesis, ya que aquí se pretende aportar casos inéditos y es importante que estos estén realizados correctamente, además de que al buscar también la promoción del uso del Método de Casos es necesario presentar a los lectores un esquema teórico de cómo se deben elaborar los casos nuevos, lo que hay que evitar, los apartados deseables, etcétera, para que así al despertarse el deseo por probar esta técnica se enriquezca tanto la disciplina a la que se apliquen los casos como el MC en sí.

Es importante cuidar todos los aspectos en la realización de un caso, puesto que de esto depende en gran medida que tenga éxito e impacte en los participantes, saber a quién va dirigido, para qué y cuándo es básico; puesto que en ocasiones los docentes en las Universidades y los facilitadores en los cursos sólo se limitan a aplicar el programa de estudios para ese semestre o el manual ya diseñado para ese curso, pero no se ocupan de evaluar a sus participantes para elegir la mejor opción de método a emplear, y en tanto que el Método de Casos es sumamente específico, un error de este tipo puede resultar perjudicial.

Es por esto que el método le exige bastante tanto al facilitador como al participante, pero en esta misma medida les retribuye, puesto que en particular para el capacitando ofrece una amplia gama de bondades que ya han sido mencionadas, pero que al ser reflexionadas en su justa dimensión nos permiten ver su gran viabilidad.

Aunque en este punto también es importante recordar la flexibilidad del Método de Casos de la que tanto se ha hablado, puesto que esto no se trata de una receta a la que

Capítulo III. Técnica para la Elaboración e Implementación de un Caso

seguir indiscriminadamente, más bien hablamos de una guía para considerar los apartados, formas y contenidos adecuados para llegar a la creación y análisis exitosos de un caso, no así de reglas rigurosas.

Además de que en particular a través de la lectura de un caso existe la opción de vivir la situación que es descrita en éste, de estar en ese lugar, de reflexionar y así pensar en posibles soluciones de manera más frontal; al mismo tiempo en el aula se entrenan habilidades desde la atención dirigida, la expresión y creación de nuevas ideas, tolerancia a las de otros, trabajo en equipo y toma de decisiones para llegar a una conclusión acertada y a la adquisición de nuevas ideas y conocimientos.

Método

Los objetivos de esta tesis fueron, primeramente apoyar en la difusión de un tema escasamente tratado en Universidades y con poca literatura existente en nuestro país, el Método de Casos; y así contribuir a la mejora tanto de las actividades docentes como de capacitación empresarial, ya que los que ahora son alumnos en algún momento tendrán en sus manos la posibilidad de proponer y aplicar técnicas novedosas y productivas en el ámbito laboral.

Un segundo objetivo fue indagar sobre la realidad en la capacitación empresarial de nuestro país, concretamente del Distrito Federal, para así mostrar una parte de lo que realmente acontece en las empresas en éste ámbito, esto mediante la aplicación de un cuestionario.

Y por último, apoyar también con la creación de casos inéditos que reflejan lo mencionado en ésta Tesis sobre requerimientos para la efectiva elaboración de casos de estudio, promoviendo la elaboración en México de éstos, y así favoreciendo su uso y eficacia en nuestro país (Anexos 2 al 5).

Las actividades iniciales se centraron en la recopilación de información, análisis de datos, interpretación, depuración e integración de la misma, para así llegar a conclusiones que respondieran nuestros cuestionamientos iniciales, enriqueciendo este trabajo y por tanto a la disciplina.

Esta tesis presenta un estudio exploratorio, es decir, un estudio de campo que busca descubrir y mostrar variables significativas en escenarios reales (Kerlinger, 2002) y que se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, esto es, que los participantes que intervinieron son a los cuales se tenía acceso en ese momento y que aceptaron participar respondiendo el cuestionario de manera voluntaria y guiados por diversos motivos (Sampieri, 2006).

La población, es decir, el conjunto del cual se quería obtener información (León, 2003), estuvo formado por 690 organizaciones de diversos giros, de los cuales solo 109 constituyeron nuestra muestra, misma que estaba compuesta por 69 empresa de servicios, 22 empresas comerciales y 18 empresas industriales; el cuestionario fue enviado vía correo electrónico y posteriormente se realizó el contacto vía telefónica. Las empresas, como ya se mencionó fueron elegidas a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Primeramente se obtuvo una base de datos, que sirvió como muestra representativa; dicha base fue obtenida básicamente de tres fuentes: revistas de capacitación, contactos personales y vía internet (portales confiables y seguros).

El segundo paso consistió en enviar un correo electrónico a todos los contactos de la población, adjuntando en este el cuestionario a responder (Anexo 1). Una vez efectuado este proceso, se continuó con la realización de llamadas telefónicas para entrar en contacto con las empresas y así dar seguimiento a cada una de las respuestas obtenidas, solamente dos empresas requirieron ser visitadas en persona para otorgar la

información. Por último se recopiló y analizó la información obtenida de los cuestionarios.

A modo de enriquecer el tema también se muestran casos ya existentes, enfocados y utilizados en el área de Recursos Humanos (Anexos 6 al 11). Haciendo también referencia a algunas fuentes de internet que permitirán a los lectores encontrar casos publicados actualizados de diversos tópicos, como los siguientes:

TEMA	Negociación	Finanzas
	www.iesep.com	www.iesep.com
	www.ing.unp.edu.ar	www.microsoft.com
	www.gestiopolis.com	www.cybertesis.com
TEMA	Dirección y organización	Marketing y ventas
	www.iesep.com	www.eumed.net
	www.eumed.net	www.articulos.astalaweb.com
	www.merkado.unex.com	www.iesep.com
TEMA	Toma de decisiones	Ética
	www.eumed.net	www.itesm.mx
	www.ccee.edu.uy	www.urosario.edu.co
	www.iesep.com	www.academic.uprm.edu.com

Así como recomendar la consulta de libros como: Nuevos casos en dirección y gestión de recursos humanos. 25 casos de recursos humanos acompañados de las soluciones propuestas, del autor Luis Puchol (2005).

Las actividades de recopilación de información se distribuyeron de la siguiente manera:

La investigación documental se realizó sobre métodos y técnicas de capacitación y del Método de Casos, después se procedió a seleccionarla y depurarla mediante una profunda revisión y comparación con los criterios que el presente proyecto requiere y con el apoyo y consejo del director de la tesis.

La recopilación de información se sustentó en los acervos de muy distintas fuentes, comenzando por las existentes en la Universidad Nacional Autónoma de México, incluyendo las Facultades de Psicología, Filosofía, Química y Contaduría y Administración, en sus áreas tanto de licenciatura como de posgrado, la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia y la Biblioteca Central, para continuar con esta misma revisión en la Universidad Panamericana, el Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE), la Universidad Anáhuac, y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey campus Toluca, realizando en cada una de las anteriores instituciones una revisión exhaustiva en libros, folletos, almanaques, manuales y revistas, tanto publicadas como en formato digital. Así como también la correspondiente búsqueda en la red en páginas serias y respaldadas, como son, la página web del IPADE, la del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa y la de la Real Academia de la Lengua Española, entre otras. Del mismo modo concertamos algunas entrevistas con expertos en el tema que nos compartieron su experiencia al respecto y nos brindaron casos a modo de ejemplo.

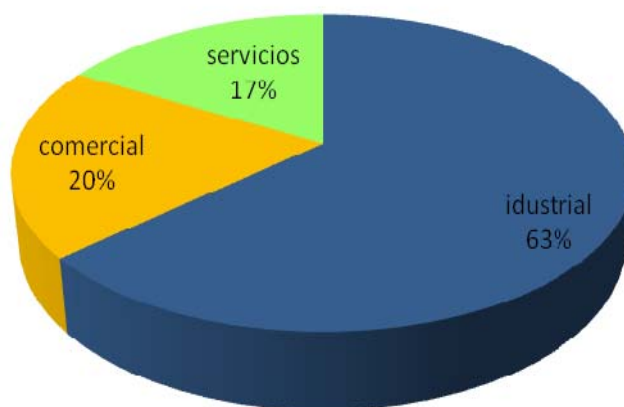
Resultados

Como se mencionó en el capítulo anterior, la muestra para poder realizar este análisis estuvo integrada por 109 empresas.

De la información obtenida en el cuestionario, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se comenzó por conocer e identificar el giro empresarial sobre el que se estaba trabajando y se obtuvo lo siguiente:

GIRO EMPRESARIAL

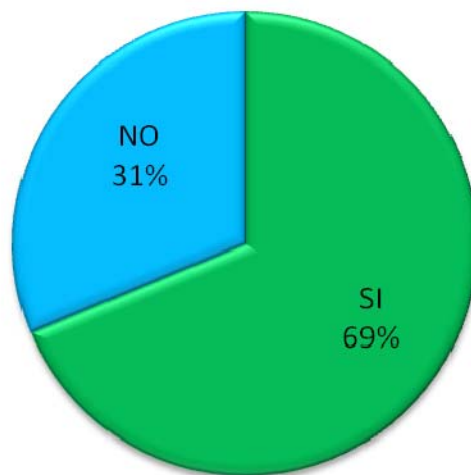


Gráfica 1. Muestra el giro empresarial representativo de la muestra.

Como se observa en la gráfica 1, la muestra estuvo formada por los tres giros empresariales, teniendo una mayor cantidad de empresas enfocadas al servicio, esto es, empresas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro (Larrondo, 2005).

- La segunda pregunta enfocada a un objetivo de esta tesis, fue saber si las empresas conocían el Método de Casos. Los resultados muestran lo siguiente:

CONOCEN EL MÉTODO DE CASOS

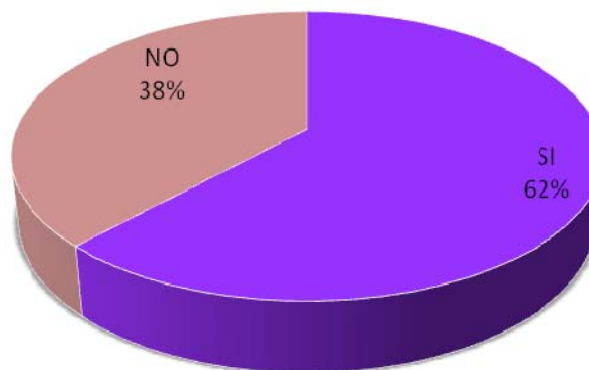


Gráfica 2. Porcentaje de empresas que conocen el Metodo de Casos.

Contrastando con lo revisado en la literatura, se puede observar que casi dos terceras partes de nuestra muestra (66 empresas), tienen conocimiento de la existencia del Método de Casos, lo que facilitaría el transmitir la importancia de su uso y aplicación, aunque aún habrá que indagar sobre cómo y en qué medida conocen realmente este método.

- Sabemos que es distinto estar al tanto que el método existe a utilizarlo, por lo que indagamos este punto en la siguiente pregunta y se obtuvo que, a pesar de que un 61% dice conocerlo, sólo el 38% de ellos, es decir, 25 empresas lo utilizan en sus procesos, como lo podemos observar en la gráfica siguiente:

UTILIZAN EL MÉTODO DE CASOS



Gráfica 3. Muestra en porcentajes la utilización del Metodo de Casos

Al indagar los motivos para utilizar el Método de Casos, las razones principales que manifestaron las empresas son las que a continuación se enlistan:

- ❖ Agiliza, favorece y refuerza el aprendizaje, haciéndolo más significativo.
- ❖ Es una técnica didáctica integral, objetiva, apropiada y útil para los cursos.
- ❖ Es útil, barato, confiable, dinámico e ilustrativo.
- ❖ Nos permite buscar soluciones prácticas a situaciones reales y comprender la realidad.
- ❖ Facilita contextualizar y entender conceptos abstractos y de aplicación abierta.
- ❖ Sirve como modo de evaluación de la capacitación.
- ❖ Estimula y favorece el desarrollo de competencias (reflexión, análisis, síntesis, discusión, toma de decisiones y solución a problemas).

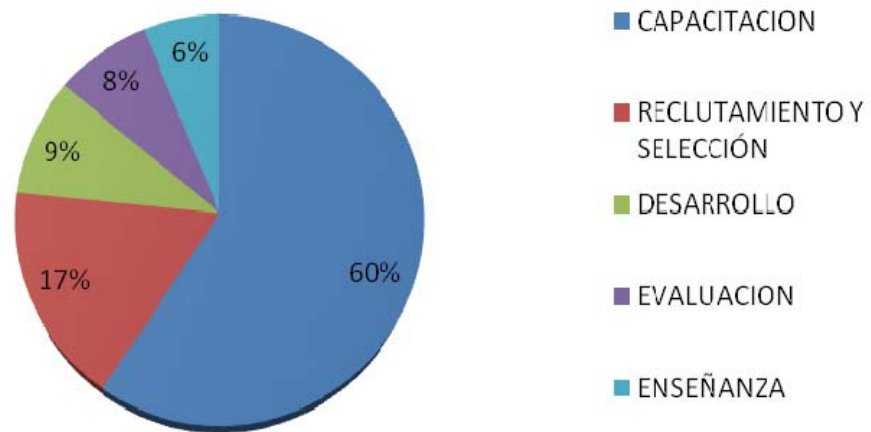
- ❖ Permite conocer la capacidad de respuesta de los empleados ante situaciones reales.
- ❖ Facilita la transferencia de lo aprendido a la actividad laboral.
- ❖ Es un método que permite tomar en cuenta la opinión de los integrantes de la institución y/o empresa, facilitando la interacción, seguridad y autoestima de los empleados.

De igual modo, las razones principales por las que el 62% no lo utilizan son las siguientes:

- ❖ En su empresa no se imparte capacitación.
- ❖ Por desconocimiento de dicha técnica.
- ❖ No es un método que a su parecer sea de utilidad para los procesos que manejan.
- ❖ Se basan en el uso de otras técnicas para la toma de decisiones en equipo y aportación de nuevas ideas.
- ❖ La capacitación esta basada en temas más operativos.
- ❖ No cuentan con el personal capacitado para emplearlo.
- ❖ Manifiestan necesidad de cambio de cultura organizacional y mayor grado de sensibilización.
- ❖ La capacitación se imparte de manera tradicional.
- ❖ Las empresas son de nueva creación, por lo que aun no se establece de manera formal la capacitación, además de que algunas expresan no haber tenido necesidad de hacerlo.

- La siguiente pregunta se realizó para conocer en qué procesos se emplea dicho método en las organizaciones, integrando las respuestas mencionadas en los cinco más frecuentes. Siendo la capacitación el proceso en el que más se utiliza (60%), seguido del reclutamiento y selección (17%) y en menor medida desarrollo (9%), evaluación, (8%) y docencia (6%).

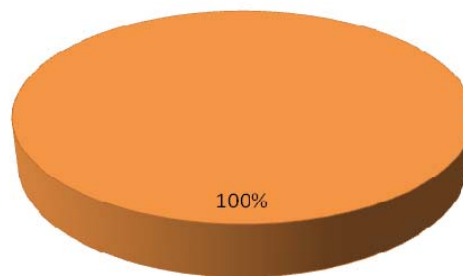
¿EN QUÉ PROCESO LO UTILIZAN?



Gráfica 4. Muestra los procesos empresariales en que se utiliza el Metodo de Casos

- Uno de los resultados más relevantes para conocer la empleabilidad del Método de Casos es saber si su uso ha satisfecho a las organizaciones, a lo que el 100% de los que lo emplean respondieron que si lo estan.

¿ESTAN SATISFECHOS CON LOS RESULTADOS?



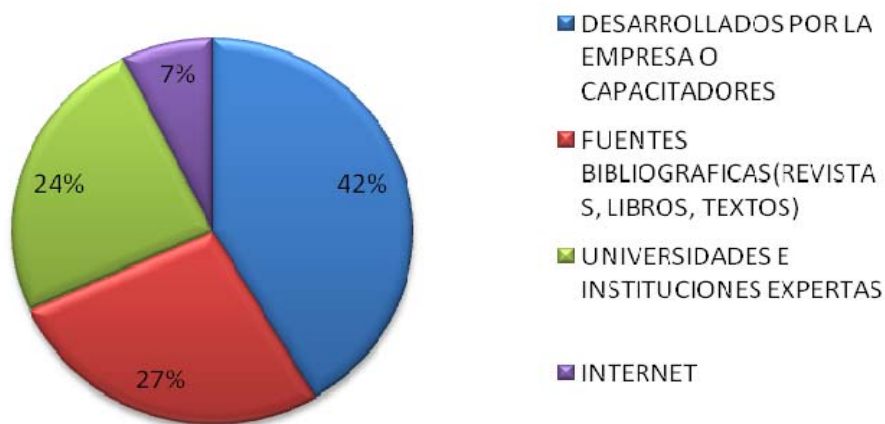
Gráfica 5. Expresa la satisfacción de los resultados obtenidos con el Método de Casos.

Los razones por las que las empresas manifiestan esta satisfacción resultó ser muy similar a lo encontrado en la literatura, las principales que comentaron son las siguientes:

- Desarrollan habilidades de toma de decisiones en los empleados.
- Cumple con los objetivos de desarrollo de capacidades directivas.
- Permite amplia discusión.
- Atrae resultados evidentes en la productividad de la empresa.
- Involucra al personal en el quehacer de la empresa.
- Facilita la retroalimentación al empleado.

- Por último nos interesó conocer de dónde obtienen los casos que utilizan, esto con la finalidad, de ampliar el panorama de investigación sobre el uso y obtención de los mismos y facilitar así, investigaciones futuras.

¿DE DÓNDE OBTIENEN LOS CASOS?



Gráfica 6. Fuentes de donde se obtienen los casos de estudio.

En la gráfica 6 observamos que los casos realizados por las empresas y capacitadores externos son claramente los medios más concurridos para obtener los casos (42%), seguidos por las fuentes bibliográficas (27%) y las Instituciones expertas (24%), mientras que por último se encuentra internet (7%).

- Finalmente una de las preguntas fue la relacionada al tiempo en que las empresas han utilizado dicho método, yendo las respuestas desde los 7 meses hasta los 35 años, esto es un promedio de 8 años y medio, lo que demuestra que el Método de Casos es un método incipiente y con amplias oportunidades de desarrollo.

De acuerdo a lo obtenido en este apartado se observó que los resultados concuerdan con lo encontrado en la literatura, podemos observar que entre los beneficios por los que las empresas están satisfechas con su uso, concuerda con lo dicho por Ríos(1988) y Llano

(1998), ya que es una herramienta que desarrolla las habilidades en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la capacidad de análisis y la capacidad de soluciones ante situaciones reales, dichos resultados apoyan y enriquecen a uno de nuestros objetivos, el académico, y por otra parte muestran datos importantes a nivel empresarial, entre ellos el conocer qué tipos y cuántas empresa utilizan dicho método así como como los procesos en que éstas lo utilizan.

Discusión y Conclusiones

El tema de esta tesis fue elegido por las grandes aportaciones que puede proveer a la disciplina, el poco conocimiento y empleo del método que se consideraba había en la capacitación en general y el deseo de aportar a nuestra Universidad y Facultad una tesis con un tema poco abordado.

Tras la revisión bibliográfica efectuada en las instituciones y fuentes ya mencionadas se corroboró la poca existencia de información abierta a todo público tanto de la teoría del método, como de casos de estudio en sí que estén realizados de manera formal, lo que nos invitó aún más a proponer la difusión del uso del Método de Casos.

En cuanto al cuestionario realizado, los resultados como se mencionó, arrojan que el método es más conocido de lo esperado, esto en comparación con la poca existencia de bibliografía, pero también se notó que existen diversas y muy profundas lagunas en cuanto a lo que es en sí el *correcto* uso del Método de Casos, por lo que nuevamente en esta tesis planteamos que se difundan con mayor ahínco los elementos adecuados para emplear y por tanto explotar éste método de manera apropiada; así como también realizar investigaciones a nivel nacional para conocer un poco más sobre la realidad en cuanto a capacitación y uso de éste método en nuestro país.

Es interesante resaltar que son casi las mismas ventajas que se marcan en la literatura las que señalan las empresas sobre el uso del Método de Casos, aunque es importante mencionar que las empresas ya comentan términos que actualmente están en boga como: favorecer competencias, aprendizaje significativo y mejores tiempos de respuesta, términos que conjugan la realidad con la teoría del Método.

Mientras que, en contraste las desventajas mencionadas por las empresas solo se centran en la falta de capacitación o de organización de la misma, pero no se profundiza respecto a deficiencias que hayan detectado en el Método en sí, lo que nos habla más bien de un desconocimiento y falta de infraestructura en las organizaciones que de verdaderas insuficiencias del Método de Casos.

Además de que proponemos que si como se observó en los resultados, hay una cantidad considerable de colaboradores de Recursos Humanos en las empresas que en su formación conocieron o escucharon sobre el Método de Casos sería bueno que se les ofreciera la oportunidad de abundar más sobre lo que hasta ahora conocen y así puedan comparar y ver si les es conveniente emplearlo para poder aportar más en la mejora de sus organizaciones y por tanto, del capital humano que en ellas labora.

En cuanto a las dificultades que nos encontramos para realizar esta investigación fueron muchas y muy diversas, desde la falta en un inicio de fuentes bibliográficas referentes al tema, la dificultad de entrar a instituciones como el IPADE o ICAMI y mayor aún de que nos proporcionaran sus casos, ya que como se comentó, se buscó el apoyo de estas instituciones por ser los íconos en México del empleo de dicha técnica, pero de manera directa dieron una negativa a este respecto, aunque el apoyo sí se obtuvo de manera indirecta de parte de varios de sus egresados que nos proporcionaron los casos de estudio que éstas instituciones manejan.

La cuestión del recelo para difundir los casos es explicable desde el punto de vista en que algunos de ellos son utilizados en la formación de gerentes de empresas muy

cautelosas con la información que manejan, con políticas de privacidad estrictas, o en sí por el solo hecho de conservar el prestigio de que solo son pocos los que tienen acceso al material por el que como alumnos pagan tanto; y respecto a la institución educativa, también invierte tiempo, talento de sus docentes y dinero para la creación de casos por lo que no es tan fácil que los proporcionen por el solo hecho de apoyar en una investigación.

En cuanto a las empresas, la dificultad primera fue referente a la obtención de la base de datos, puesto que es difícil conseguir los datos de tantas empresas, ya sea por motivos de seguridad, desconfianza o simple desinterés, pero afortunadamente recibimos este apoyo de parte de nuestro asesor y en general de la Sociedad de Psicología Aplicada. Otra complicación que se presentó fue la gran confusión relativa a qué es exactamente el Método de Casos, puesto que como se mencionó, algunas organizaciones presentaron deficiencias importantes; así como la gran falta de sensibilización a nivel general en cuanto a querer apoyar a investigaciones académicas de las que no se obtiene ningún beneficio instantáneo, puesto que además de que era difícil conseguir el contacto con una empresa, lo era aún más el que la persona encargada deseara apoyarnos y que se comprometiera a realizar y en realidad reenviar la encuesta.

Consideramos que el objetivo de difusión que perseguía esta tesis se está cubriendo por el hecho de la concentración de información aquí recopilada, las ideas y nuevas definiciones aportadas, la investigación de campo que refleja una parte de la realidad empresarial en cuanto a capacitación en México y el solo hecho de dejar la pauta para que futuras investigaciones se encaminen hacia este tema y abran aún más la brecha

para fortalecer y mejorar tanto la enseñanza como el aprendizaje en diversos rubros de la sociedad mexicana.

En conclusión el Método de Casos es un modo agradable, eficiente, sencillo y que puede dar grandes aportaciones a la psicología y en concreto a la capacitación, esto tomando en cuenta y llevando a cabo los lineamientos y elementos para aplicar adecuadamente el método, recordando además que éste es sumamente flexible y aplicable a diversas disciplinas y realidades.

En cuanto al papel del psicólogo en el Método de Casos resulta sumamente relevante y podríamos dividirlo en los siguientes rubros:

A nivel empresarial en las áreas de capacitación los psicólogos juegan un papel muy importante ya sea como instructores, planeadores, asesores, consultores o hasta administradores y al integrar el uso de éste Método podrán ofrecer mayor retribución tanto a su organización como al personal, y ya que todo cambio organizacional comienza por una idea innovadora los psicólogos tenemos la opción de tomar mayor fuerza en el área laboral.

Como capacitadores los psicólogos somos excelentes ya que conocemos de conducta humana y de técnicas de enseñanza-aprendizaje, lo que aunado al Método de Casos puede retribuir grandes resultados sobre todo en los temas de toma de decisiones.

En la docencia es muy importante considerar el uso de ésta técnica ya que un psicólogo al tener diversas facetas en su quehacer laboral puede intervenir también en la docencia y de éste modo mostrarle a nuevos y futuros profesionistas ésta técnica tan prometedora

y que al ser usada por ellos mismos con buenos resultados facilita que en un futuro la usen y la propongan en muy diversos campos de acción.

Referencias

- Alcalá, A. (1999). ¿Es la andragogía una ciencia?. Ponencia. Posgrado U.N.A. Caracas Venezuela. Recuperado el 29 de marzo de 2010 de <http://www.andragogia.org/>
- Álvarez, M. (2009). ¿Qué es ROI? Recuperado el 10 de Noviembre de 2009 de <http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-roi.html>
- Anonymous,(2008). Bridging Training and ROI (Part I of II). (2008, April). Supply House Times, 51(2), 171. Retrieved November 5, 2009, from ABI/INFORM Global.
- Barber, M. (2004). Casos empresariales. México, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa. Universidad Anáhuac del Sur.
- Candau, V. (1987). La didáctica en cuestión: Investigación y enseñanza. Madrid, Editorial Nancea.
- Carrasco, H. (2002). La enseñanza del derecho procesal civil mediante la aplicación del Método de Casos. Tesis de maestría. Facultad de Derecho UNAM.
- Casos de estudio.(2009). Recuperada el 7 de Septiembre de 2009 de www.articulos.astalaweb.com
- Casos de negociación (2010). Recuperada el 15 de Octubre de 2009 de: www.gestiopolis.com
- Cohen, M. (1999). Pruebas y evaluación psicológica: introducción a las pruebas y la medición. México, McGraw-Hill.
- Cozby, P. (2004). Métodos de investigación del comportamiento. México, McGraw-Hill
- Davini, M. (2002) De aprendices a maestros: enseñar y aprender a enseñar. Buenos Aires, Papers Editores.
- Delgado, J. (2000). The importance of training in human resources. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000;15:21-24. México.
- Delval, J. (1994) El desarrollo humano. Madrid: Siglo XXI (Material Didáctico – Módulo Introducción a la Pedagogía de Nivel Superior).
- Diccionario de Autores AMEI-WAECE 2003 (2007). Recuperado el 10 de abril de 2008 de: <http://www.waece.org/diccionario>.
- Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. (2009). Recuperada el 20 de Agosto de 2009 de: www.eumed.net

- Fernández, N. (2001). Andragogía. Su ubicación en la educación continua. Recuperado el 21 de marzo de 2010 de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123224856.html>
- Freeman, H. (2005). Uso de Casos Estudio para la Enseñanza de la Ciencia. Recuperado el 18 de Julio de 2008 de: <http://www.actionbioscience.org/esp/educacion/herreid.html>
- Grados, J. (2007). Capacitación y desarrollo de personal. México, Ed. Trillas.
- Gutiérrez J., Jaramillo, G. (2004) El Método de Casos en Administración: Metodología y Aplicaciones. Tesis de Licenciatura, Facultad de Química UNAM.
- IESE Publishing. (2009). Recuperada el 19 de Septiembre de 2009 de www.iese.com
- Instituto Tecnológico de Monterrey. (2009). Recuperada el 19 de Septiembre de 2009 de: www.itesm.mx
- Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento., México, Ed. Mc Graw Hill Interamericana
- Klein, J. (2003). El Método de Casos. Justificación pedagógica. Buenos Aires, Ed. O. D. Buyatti.
- Knowles M., Holton III, E., Swanson, R. (2001). Andragogía. El aprendizaje de los adultos. México, Ed. Oxford.
- Larrondo, W. (2005). Clasificación y tipos de empresas. Recuperado el 25 de octubre de 2009 de <http://www.monografias.com>
- León O., Montero I.(2003). Métodos de investigación en psicología y educación. España, Ed. Mc Graw Hill.
- Llano, C. (1998) La enseñanza de la dirección y el método del caso. México, Ed. IPADE.
- Llano, C. (1996). La enseñanza de la dirección y el método de caso. Recuperado el 20 de abril de 2009 de: <http://www.istmoenlinea.com.mx>.
- López, C. (1997). Iniciación al Análisis de Casos: una metodología activa de aprendizaje en grupos. Bilbao; Ed. Mensajero
- Márquez, A. (1998). Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en la educación superior. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento – del 9 al 11 de julio de 1998- Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado el 29 de marzo de 2010 de http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html

- Microsoft.(2009). Recuperada el 21 de Agosto de 2009 de: www.microsoft.com
- Moreno, J. (2002). Ideologías educativas y enfoque cognitivo del desarrollo moral. *Psicología y Psicopedagogía* Publicación Virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la USAL. Año III No. 3 Marzo 2002. Recuperado el 30 de marzo de 2010 de <http://www.salvadro.edu.ar/psic/ua1-9pub03-9-01.htm>
- Moreira, M. (2000). *Aprendizaje significativo: Teoría y práctica*. Madrid, Ed. Visor.
- Nuñez, A. (2003). *El estudio de casos: un enfoque cognitivo*. México, Ed. Trillas
- Olivo, J. (2007). *Andragogía: un necesario y pertinente enfoque en la capacitación*. Recuperado el 29 de marzo de 2010 de <http://www.atinachile.cl/content/view/29909>.
- Ovejero, B. (1990) *El aprendizaje cooperativo: una alternativa eficaz a la enseñanza tradicional*. España. Ed. Promociones y Publicaciones Unitarias.
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación*. México. Mc Graw-Hill
- Rider, S. (2008,). *Tips for a decent ROI*. *Modern Materials Handling*, 63(7), 21. Retrieved November 5, 2009, from ABI/INFORM Global.
- Ríos, J. (1988). *Guía par elaborar casos para la enseñanza de Administración en México*. México, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM fondo editorial.
- Sampieri, R., Fernández, C. y Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill Interamericana.
- Spector, P. (2002) *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica*. México. Manual Moderno.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Editorial Morata.
- Tampone, K. (2007). *Measuring ROI key for strategic training initiatives, experts say* *The Business Journal - Central New York*. Syracuse: Apr 13, 2007. Tomo 21, N° 15; pg. 15
- Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.(2009). Recuperada el 16 de Agosto de 2009 de www.ing.unp.edu.ar.
- Universidad de Puerto Rico. (2009). Recuperada el 24 de Septiembre de 2009 de www.academic.uprm.edu.com
- Universidad de la Republica, Facultad de Ciencias Económicas y de

- Administración. (2009). Recuperada el 15 de Octubre de 2009 de www.ccee.edu.uy
- Universidad del Rosario. (2009). Recuperada el 24 de Septiembre de 2009 de www.urosario.edu.com
- Villa, L. (2003). La usabilidad y el ROI. Recuperado el 10 Noviembre de 2009 de http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=30
- Wassermann, S. (1992). El estudio de los casos como método de enseñanza. Buenos aires. Amorrortu ediciones.
- Web del Grupo Extremeño de Marketing y Dirección de Operaciones. (2007). Recuperada el 7 de Septiembre de 2009 de www.merkado.unex.com
- Yin, R. (2004) The Case Study anthology. Thousand Oaks, California: Sage.
- Yturralde (2009). Andragogía, ¿qué es la andragogía?. Recuperado el 29 de marzo de 2010 de <http://www.iturralde.com/andragogía.htm>.

6. ¿De dónde obtienen los casos?

Quedando a sus órdenes:

Ana Laura Estrada Santana
Pasante en Psicología
ana_laura_442@hotmail.com
Celular: 55 2321 5958

Yazmín Jiménez Valdés
Pasante en Psicología
jivayae@hotmail.com
Celular:55 2302 8873

ANEXO 2

CASO: Nueva línea *Super care*

Toma de decisiones

La empresa “*Drume*” dedicada a la fabricación de productos de cuidado y belleza se divide en tres grandes líneas: jabón de tocador, shampo y pasta dental. Actualmente en el área de shampo se presentan los siguientes problemas:

Su shampo “*Belle*” en los últimos dos trimestres a pasado de ser el primero en la mente del consumidor a ser el tercero, lo cual preocupa mucho al Director General, quien de inmediato ordenó al área de Marketing y Ventas que investigara con los consumidores la razón de este cambio. Los resultados arrojaron que ahora lo que más le interesa a los consumidores en un shampo es evitar la caída y fortalecer el cabello, aspectos que actualmente “*Belle*” no abarca, pues su concepto se enfoca en la belleza y brillo.

La competencia de “*Belle*” se ubica de esta manera:

Risqui	Anticaspa, brillo y fortalecimiento.	\$34
Sandel	Anticaspa, cuerpo y brillo; conserva el pelo teñido.	\$36
Belle	Brillo, cuerpo y anti friz.	\$42

La propuesta que ha surgido es la de lanzar al mercado una nueva línea de shampo para sustituir a *Belle* que cubra las necesidades actuales de los consumidores, llamada *Super Care*.

El Director General convocó a una junta de emergencia con los gerentes, expertos y asesores de la empresa para tratar este tema y decidir qué acciones llevar a cabo así como definir los detalles del lanzamiento de la nueva línea Super Care. Tú formas parte de este equipo y deberás apoyar en la toma de decisiones, justificando cada una de ellas.

A continuación se presenta la situación de cada una de las áreas relacionadas con este nuevo reto.

Investigación y desarrollo. Con base en los resultados de la investigación de las nuevas necesidades de los consumidores, se trabajó en encontrar alguna medida que permitiera a la misma fórmula empleada para *Drume* ofrecer estos resultados. Se encontró que al agregarle una solución de bicarbonato y sales a la fórmula actual de *Belle* se conseguiría el efecto deseado anti caída y fortalecimiento buscado para *Super Care*.

Producción. La maquinaria del área no es la adecuada para realizar los procesos de manejo de sales que la nueva línea *Super Care* requiere, por lo que habría que comprar la maquinaria necesaria, misma que no se encuentra en México, y se tendría que comprar en Alemania a

altos costos y con un tiempo de entrega largo, de 15 a 30 días. Aunque esto también representaría una inversión a futuro ya que estos aparatos son capaces de realizar diversas funciones que en la rama de los shampoos podrían resultar ventajosas, ya que podría apoyarlos para innovaciones en productos futuros, además de evitar la dependencia con proveedores de este producto.

El personal de esta área tampoco está capacitado para el manejo de estos nuevos aparatos.

Marketing y ventas. Al cambiar radicalmente el concepto de la campaña que se estaba manejando, la empresa contratada para la publicidad cobrará una gran cantidad extra por la nueva campaña, en la que además habrá que decidir en qué medios se querrá publicitar, lo que será proporcional a la cantidad a cobrar, esto es, los espacios en TV son los más caros, seguidos por los impresos, cines y espectaculares y por último internet, aunque es importante tomar en cuenta además del costo, el impacto y el tiempo de reacción que cada uno de estos medios posee entre el público.

Además se debe decidir también el precio al que se venderá *Super Care*, tomando en cuenta que generalmente todos los lanzamientos de *Drume* se realizan planeando que el retorno de la inversión (ROI) se vea en un año.

Estos son precios propuestos y el tiempo estimado del retorno de la inversión:

Precio	Años para el ROI
\$62	Un año
\$55	Dos años
\$49	Tres años

Recursos Humanos. Si se compra la nueva maquinaria, el personal no está capacitado para usarlas, así que habrá que decidir si se les capacita para su manejo adecuado o si se contrata un outsourcing que provea al personal capacitado para estas actividades de manera más rápida y así agilizar el lanzamiento, tomando también en cuenta que es probable que parte de este personal que traiga el outsourcing sea de nacionalidad extranjera lo que representaría para RH la responsabilidad de una integración cultural a la empresa y al puesto para estos individuos, así como también para el personal que los rodee.

Finanzas. Decide el porcentaje que asignarás a cada una de las cuatro áreas (Marketing y ventas, RH, Producción, Investigación y Desarrollo) y justifica tus razones.

De última hora se encontró a dos proveedores de la solución de bicarbonato y sales necesaria para la nueva fórmula, el primero es en Brasil a un bajo costo incluyendo gastos aduanales, pero con un tiempo de entrega de 12 a 15 días, y el segundo es Canadá a un precio más elevado (11% más) pero con un tiempo de entrega de 2 a 3 días, hay que decidir si conviene comprar la fórmula ya hecha y en su caso, a quién; y si se decide fabricarla en la empresa considerar los aspectos tanto de maquinaria, costos y recursos humanos.

Acaban de recibir un comunicado del Presidente de *Drume* en el que les encomienda la labor de tomar las mejores decisiones para que ésta nueva acción sea exitosa, dando especial atención a minimizar al máximo los costos.

ANEXO 3

CASO: Comercializadora “Vestir Unido”

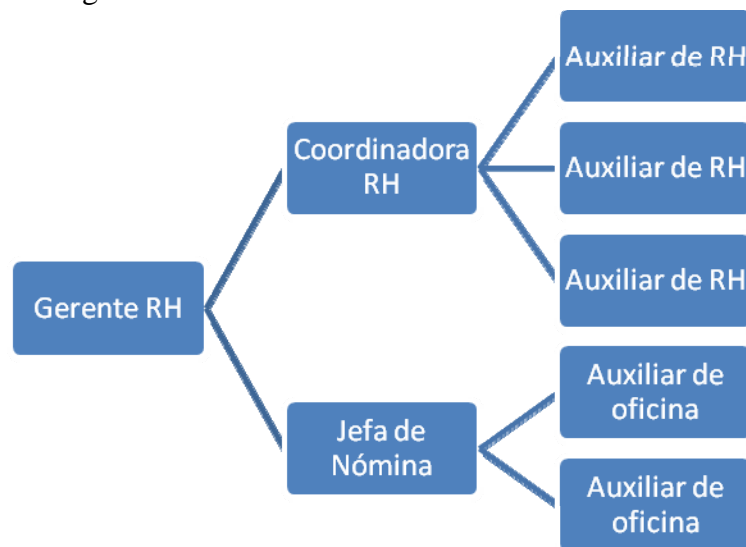
Administración de personal y toma de decisiones

La empresa “Vestir Unido” es una empresa familiar, comercializadora de ropa casual masculina y femenina, tiene siete tiendas en la zona centro de la Cd. de México y otras 16 sucursales en las principales ciudades de la República.

Se fundó en 1951 en el Centro Histórico de la Ciudad de México con el nombre de Vestir Mexicana, contando entonces con 7 empleados y vendiendo medio mayoreo, y menudeo.

Actualmente su plantilla de empleados está formada por aproximadamente 350 personas y su organigrama es el siguiente:

Existe un departamento de Recursos Humanos que se hace cargo del reclutamiento, selección y capacitación de todas las sucursales tanto del centro como del interior, dicho departamento está formado de la siguiente manera:



La función principal del departamento de RH que nos ocupa en este caso es la de la selección y contratación del personal adecuado para cubrir las vacantes que se generen en la empresa, así como el estar al tanto de los motivos y razones por los que los empleados dejan de trabajar ahí.

Un punto importante es que un requisito para ser contratado es firmar la renuncia y el finiquito sin fecha ni cantidad al momento de firmar el contrato, sino es así la contratación no procede; se pide también que se dejen documentos originales en la empresa al momento de la contratación, como son: acta de nacimiento, comprobante de estudios, de domicilio, cartilla militar y constancia médica que incluya comprobante de no embarazo, todo esto se queda en

el archivo y juega un papel importante en el proceso de renuncia, ya que no se devuelven hasta asegurar que el empleado no “deba” nada a la empresa.

Todas estas políticas y procesos fueron aprobados y algunos propuestos por la Gerencia de RH.

La Gerente de RH recientemente fue removida de su cargo por malos manejos en la nómina y en las altas de los empleados ante el seguro social, lo que le ocasionó a la empresa fuertes multas.

Pretenda ahora que usted ha sido el elegido para ocupar el puesto de Gerente de Recursos Humanos en “Vestir Unido” y plantee su propuesta de acción para solucionar, mejorar o mantener todas las cuestiones aquí planteadas.

Puesto que el Gerente de Recursos Humanos está en contacto directo con la Dirección General y Gerencia Operativa y éstos se encuentra sumamente nerviosos por el antecedente de la Gerente de RH anterior se muestran más inquisitivos y presionantes hacia su trabajo, lo que de continuar así podría ocasionar fricciones en las relaciones de trabajo. Además de que han considerado que el periodo máximo para que sus resultados favorables en gerencia sean observables es de seis meses, por lo que en este periodo debe demostrar sus eficacia.

La plantilla de tiendas y de oficinas se ha visto sumamente mermada en los últimos seis meses, puesto que tanto la rotación, deserción y abandono del empleo se han presentado en mayor medida.

En el primer semestre del año anterior el promedio de tiempo que duraban trabajando los empleados en el área de ventas (vendedores, bodegueros y cajeras) era de 9.8 meses, mientras que ahora es de 5.6 meses, esto es, disminuyó en un 35%. El número de vacantes en dicho semestre no excedía las 30 plazas, es decir, el 8.5% de la plantilla total, mientras que ahora se mueve alrededor de 40-47, es decir, entre el 11.5% – 13.5% de la plantilla total. Habrá que analizar el porqué de éstos incrementos y proponer soluciones.

Para comentar esto hay que tomar en cuenta que no ha habido ningún movimiento del personal directivo o de encargados en ninguna tienda, los requerimientos de trabajo siguen siendo los mismos que años anteriores y el sueldo se incrementa anualmente de acuerdo a la Ley, los horarios de trabajo son de lunes a viernes de 9 a 19 hrs. y el sábado de 10 a 18 hrs. aunque los vendedores en particular salen de la tienda entre 7:30 y 8 pm puesto que deben dejar el aseo de la tienda hecho, condiciones que tampoco han cambiado.

En el caso de los vendedores es muy común que exista alta rotación, pero la actual es preocupante, ya que hay tiendas a las que les falta hasta un 40% de su plantilla de ventas.

Con base en todo lo anterior plantee su plan de trabajo a seguir como nuevo Gerente de RH de “Vestir Unido” incluyendo soluciones para las situaciones anteriores, nuevas propuestas y modificaciones.

ANEXO 4

CASO: **Linkypack**, empresa Incluyente

Toma de decisiones

Es usted el encargado de capacitación de la empresa Linkypack, que se dedica a la producción y distribución de productos de oficina, principalmente bolígrafos, lápices y cuadernos; Linkypack se fundó en el año 1998 por el Lic. Oscar Valdés, actual presidente de la empresa. Se inició distribuyendo en la zona metropolitana, pero ahora ha iniciado su crecimiento, y acaba de abrir una nueva planta en Guadalajara por lo que sus nuevas áreas de distribución abarcan las zonas de Jalisco, Nayarit, Michoacán, Colima y el Sur de Zacatecas, su plantilla es de 300 personas en la zona centro y 150 en la planta de Jalisco.

Recientemente la Dirección está interesada en buscar el reconocimiento de “Empresa Socialmente Responsable” que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Una Empresa Socialmente Responsable es aquella que tiene el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno y lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades, el medio ambiente y para la construcción del bien común.

El distintivo que otorga el CEMEFI se basa en un proceso que analiza cuidadosamente 120 indicadores establecidos por esta organización en las cuatro áreas básicas de la Responsabilidad Social Empresarial: ética empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación con la comunidad, y finalmente el cuidado y la preservación del medio ambiente.

Para esto la Dirección General ha decidido comenzar por obtener el título de “Empresa Incluyente”, además de que los motivos personales del Director son enfocados a apoyar a las personas con discapacidad puesto que uno de sus hijos tiene discapacidad intelectual y motora, y es por esto que siempre dedica bastante tiempo y recursos para estos fines.

El programa “Empresa Incluyente” fue creado por la Dirección General de Equidad y Género y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social con el propósito de fomentar la participación de las empresas y dependencias públicas en la generación de oportunidades de empleo para las personas con discapacidad. Este es un programa que reconoce a las empresas que contratan a personas con discapacidad con todas las prerrogativas de la ley y cuentan con las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades dentro de sus procesos de trabajo.

Las acciones que se están tomando para conseguir esta mención son diversas, pero las que directamente le competen a su área son las siguientes: a partir del próximo mes se comenzarán a contratar personas con capacidades diferentes enviadas por centros y escuelas de educación especial que certifiquen poder trabajar en la industria.

Como encargado del área de capacitación y desarrollo de la empresa, cómo haría usted para integrar al nuevo personal al equipo de trabajo, desde aceptación, motivación y apoyo en el puesto, esto incluyendo acciones y propuestas de todo tipo.

Además de que ahora **necesitan que usted imparta un curso de inducción al puesto a personal de nuevo ingreso con discapacidad auditiva y motora** que laborará en el área de empaquetado de lápices. Para esta tarea le apoyará una persona enviada por la Dirección General de Equidad y Género, poniéndolo al tanto de las características más relevantes de las discapacidades que poseen los participantes y de algunas particularidades de la personalidad de los individuos de acuerdo a su expediente, mismo que le será entregado a la empresa.

A continuación se muestra la descripción del puesto de “empaquetador de lápices”:

Descripción del puesto de trabajo

Nombre de la empresa: Linkypack S.A. de C.V.

Nombre del cargo: Empaquetador de lápices.

Área: Empaquetado

Dependencia jerárquica directa: Depende directamente del supervisor del área de empaquetado.

Ubicación territorial: área de unos 200 mts cuadrados.

Finalidad del puesto: Responsable de realizar las tareas físicas reiterativas implicadas en el empaque, desempaque y re-empaque nuevo de productos y materiales para envío.

El objetivo general del puesto será guardar los lápices en los empaques correspondientes para su correcto embalaje y transporte evitando así que se maltraten o rompan.

Descripción de las funciones específicas:

- Seguir instrucciones escritas y/o verbales de métodos documentados de empaque y desempaque.
- Contar la cantidad de lápices exacta para llenar un paquete, introducirlos en las bolsas correspondientes, cerrarlas.
- Pegar una etiqueta en cada paquete.
- Posteriormente contar los paquetes para llenar una caja e introducirlos en ella.

Responsabilidades: llenar apropiadamente los paquetes y cajas de lápices, con la cantidad adecuada y en buenas condiciones, para evitar así inconvenientes e inconformidades en las entregas del producto.

Ambiente de trabajo: Trabajan alrededor de 15 personas como empaquetadores, de manera rotativa se encuentran ahí también 5 cargadores que se encargan de llevarse las cajas. El supervisor tiene un pequeño cubículo privado. En general es un área dotada de condiciones de seguridad, salud e higiene. Buenas condiciones de iluminación e insonorización.

Relaciones: Cada una de las personas tiene asignada tareas determinadas, además de un tiempo concreto y una responsabilidad limitada para realizarlas. Debe existir colaboración estrecha entre los compañeros, formando un equipo sólido.

Disponibilidades: no requiere disponibilidad para efectuar viajes.

Estilo de trabajo requerido: se requiere de precisión y meticulosidad, buen grado de organización, manejo básico de contabilización y repetición, aceptación de responsabilidades, simpatía, empatía y comunicación.

Técnicas y equipos: conocimientos numéricos básicos. No requiere manejo de ningún tipo de equipo.

Evolución profesional: deseable en puestos que requieran repetición y meticulosidad. Nivel académico no necesario.

Sistema retributivo: salario base.

Criterios de evaluación: la evaluación la realiza el supervisor del área de empaquetado mediante los reportes semanales que levanta, mismos que después le son entregados al gerente de producción en un concentrado.

ANEXO 5

CASO: Clima laboral en obra

Administración de personal y toma de decisiones

Usted es el encargado de Recursos Humanos de una importante constructora con presencia a nivel nacional. En ocasiones aun realiza entrevistas de selección a algunos candidatos de vacantes estratégicas o difíciles, y hace dos meses contrató al Ing. Javier Melo, un coordinador de obra con un excelente currículum académico y experiencia moderada (9 meses en una obra en Michoacán) el perfil de su puesto no requería demasiada experiencia así que fue contratado.

La obra en la que trabajará será una carretera que va de Michoacán a Nayarit y se planea que dure de siete a nueve meses.

Hace cinco días se comunicaron con usted el Ing. Robles, jefe de frente y el Ing. Calles, supervisor de obra, para comentarle que el Ing. Melo tiene una pésima actitud hacia sus subordinados y pares, que su carácter es sumamente explosivo y que el día anterior en la obra llegó a los golpes con un operador de maquinaria pesada. Usted alarmado llamó al superintendente de la obra para ponerse al tanto, pero éste le dice que está muy satisfecho con el desempeño laboral del Ing. Melo y que lo demás no le interesa.

Al indagar un poco más sobre esta obra se entera de que en efecto, la gran mayoría de los trabajadores que tienen trato con el Ing. Melo están molestos con él, pero que no hay queja alguna sobre lo que es netamente su trabajo y que tampoco hay quien se atreva a respaldar el hecho de la supuesta pelea acaecida entre el Ing. Melo y un operador, ni siquiera el Ing. Robles o el Ing. Calles, es decir, no tiene modo de probarlo y aunque todos dicen estar inconformes y molestos, nadie parece querer hacer nada expresamente.

Al hablar con el Ing. Melo usted efectivamente nota que es muy explosivo y cortante, pero que le sigue interesando de sobre manera su trabajo y dice estar “a gusto” en la obra.

Hace unas horas se comunicaron con usted de esta obra para informarle que el Ing. Melo estaba desaparecido, no se presentó desde hace dos días a trabajar y a presar de que en un inicio creyeron que por motivos personales o retiro voluntario se había ido, acaba de aparecer muy golpeado y diciendo que los trabajadores de la obra lo atacaron y lo abandonaron en la sierra hacía dos días, pero que pudo regresar y ahora está en el hospital en calidad de delicado por la deshidratación sufrida más que por los golpes, pero que se va a recuperar.

El Ing. Melo ya expresó que va a demandar fuertemente a la empresa y a todo el que resulte responsable.

Sus jefes ya se enteraron y están muy alarmados por este hecho tan grave, por la demanda y la mala publicidad que esto le hará a la constructora, además de que el Gerente General quiere

que se le reporte personalmente qué pasó en esta obra y porqué no se tomaron medidas con anticipación, y puesto que dentro del corporativo la persona indicada para entregar dichas cuentas es usted, tendrá que preparar un esquema detallado de todo el proceso que originó este incidente, además de llevar propuestas de acción para cada uno de los errores detectados y que originaron este hecho.

Además de que también tendrá que apoyar y orientar al superintendente de la obra sobre de qué modo dar explicaciones y soluciones al cliente, en éste caso el Gobierno Federal, que por naturaleza propia ya tenía bastante desavenencias en cuanto a avances de la obra, y que en particular lo que más le importa es que no se haga mala publicidad a las obras que emprende su gestión.

Para este reporte puede servirse del apoyo del área jurídica y de relaciones laborales.

**¿Qué es lo que usted debió haber hecho? Y ¿Qué es lo que hará ahora?
Abunde sobre los cómo, en qué orden y justifique cada acción e idea.**

ANEXO 6

CASO: Riñón artificial

Toma de decisiones

Información General

El Hospital Universitario “Dr. José Eleuterio González” de la Universidad Autónoma de Nuevo León tiene una máquina conocida como “el riñón artificial”, su nombre técnico es “máquina de hemodiálisis”. Esta máquina es una maravilla de la tecnología moderna, es la única esperanza de vida para personas que tienen una rara enfermedad renal.

Esta máquina, en realidad, funciona como un riñón para aquellas personas que han perdido el uso de éstos órganos. Las personas que tienen esa seria afección renal, a fin de llevar una vida activa normal, todo lo que tiene que hacer es conectarse a la máquina por 24 horas cada semana. Haciendo esto, dichas personas podrán vivir indefinidamente, hasta que quizá otro tipo de padecimiento no renal acabe con su vida.

Hay no obstante, varios problemas asociados al uso de esta máquina; uno de ellos consiste en que hay muchas personas que la necesitan y muy poco tiempo disponible en ella. Lo cierto es que solamente cinco personas pueden conectarse a ella en forma simultánea en un momento dado.

Un grupo de doctores examinan a todos los pacientes y deciden quién podría beneficiarse más del uso de la máquina. Todos los pacientes que tienen otras enfermedades para quienes el uso del riñón artificial podría ser solo un alivio temporal, son eliminados de plano. Luego se pasa una lista con los nombres aceptados a la administración del hospital, en donde un comité toma la decisión final.

En el momento actual, los doctores han enviado una lista con los nombres de cinco personas para UN LUGAR que hay disponible en la máquina.

El comité reunido para tomar la decisión ha recibido una breve biografía de cada una de las personas que aparecen en la lista. Se supone que cada una de estas personas tiene la misma oportunidad de seguir con la vida si se le permite usar el riñón artificial. Así pues, se ha pedido al comité que decida cuál de estas personas tendrá acceso al riñón artificial.

A usted se le pide que actúe como miembro de este comité. Recuerde, sólo hay una vacante, la persona elegida para seguir con vida deberá ser elegida por UNANIMIDAD y ustedes deberán decidir sobre los criterios a seguir para tomar la decisión.

La única información de tipo médico que usted necesita es la de que los pacientes mayores de cuarenta años se ven menos beneficiados por la máquina que los menores de cuarenta, aunque esto no significa que el esfuerzo sea útil. ¿Cuál es su decisión?

BIOGRAFÍAS DE CANDIDATOS

Francisco: Doctor en medicina, de 42 años de edad. Tiene 21 años de casado, tiene dos hijos, el mayor de 18 años de edad estudia en el ITESM 2º semestre de la carrera de Derecho; la menor, de 15 años de edad. Está terminando la secundaria. Francisco trabaja como investigador de tiempo completo en la U.A.N.L., actualmente concentrado en un proyecto importante en la lucha contra el cáncer. Sus últimos reportes de avance en el proyecto, reportes que han sido publicados en algunas revistas científicas a nivel nacional, indican que está a punto de hacer algunos descubrimientos importantes.

Francisco trabaja en forma gratuita una mañana a la semana en la consulta externa del Hospital Universitario; es miembro de la Sociedad Médica de Monterrey; miembro del club Rotario de Monterrey y gran aficionado al fútbol soccer.

Guillermo: De 27 años de edad. Tiene 5 años de casado; tiene una hija de 3 años y su esposa espera un bebé en tres meses más. Guillermo trabaja actualmente como mecánico automotriz en la agencia local de la Automex. Por las tardes, tan luego y sale de su trabajo, asiste a la Escuela Mecánica; esta tomando un programa de 2 años sobre “reconstrucción de transmisiones automáticas”. No se tiene información de actividades de tipo social que desarrolle.

Se sabe que tiene planes para instalar y operar un taller de reparación de transmisiones automáticas tan luego y termine sus estudios (le faltan 14 meses). Guillermo es originario de San Luis Potosí, su esposa es de zacatecas. Llegaron a Monterrey en busca de oportunidades de trabajo y desarrollo hace sólo 2 años.

Teresa: Treinta años de edad, once años de casada. Tiene cinco hijos (niño 10, niño 8, niña 7, niña 5, niña 1). Su esposo atiende un restaurante de su propiedad, nada extravagante, sólo un negocio que le permite vivir con algo de comodidad, aunque sin lujos. Teresa terminó la preparatoria, nunca ha trabajado fuera de su casa.

Teresa y su esposo acaban de enganchar una casa en una de las colonias residenciales (colonia Roma), es una casa modesta pero lo bastante amplia para la familia. Teresa está haciéndose cargo de la decoración de su casa, para determinar si tiene el talento necesario para volver a la escuela y tomar un curso sobre Decoración de Interiores. Desde que se percató de su problema renal, Teresa ha intensificado su actividad en la Iglesia a donde asiste.

David: Edad 23 años. Soltero, pero acaba de anunciar su compromiso matrimonial con una joven de 19 años (su novia desde hace 5 años). Actualmente David cursa el último año de su carrera en la facultad de Filosofía y Letras en una de las universidades de la ciudad. Sus planes incluyen el terminar su carrera, recibirse, casarse este verano y con la beca que se le ha ofrecido, continuar sus estudios de periodismo en el extranjero. Le gustaría obtener una Maestría, un Doctorado y volver a Monterrey a ejercer como Profesor Universitario y Editoralista en alguno de los periódicos locales.

David es un miembro de varios grupos políticos. Estudiantiles; a menudo ha criticado la forma en que se maneja la Universidad. En una ocasión se le “suspendió” en sus derechos de

estudiante por hallársele responsable de cierta “agitación” interna. Algunos de sus trabajos literarios (ensayos y poesías) han sido publicados en periódicos y revistas del área. Su padre opera un negocio propio, su madre murió hace varios años. Tiene dos hermanas menores (19 y 16 años).

Laura: Edad 34 años, soltera. Actualmente trabaja como secretaria Ejecutiva para una importante firma local, subsidiaria de una compañía Americana, ahí ha trabajado desde que terminó sus estudios comerciales avanzados (hace casi 13 años). Tiene una hermosa y bien educada voz, asiste a la primera Iglesia Bautista de la localidad, en donde es la solista contralto en casi todas las presentaciones del coro, la más reciente presentación fue el oratorio “El Mesías” de J.F. Hendel. Es miembro del coro unido de la ciudad. Activa en el trabajo de su iglesia y de otras instituciones de beneficencia.

HOJA DE REPORTE PSICOLÓGICO

Memorándum

De: Sección de psicología Hospitalaria

A: Comité para decisión sobre asignación de pacientes a máquina hemodiálisis.

Asunto: Estudio de pacientes

Es una entrevista de rutina a fin de tomar el expediente de los pacientes, los siguientes fueron analizados y evaluados en relación a la siguiente información:

Francisco: Se encuentra preocupado por su condición de salud, e informa que ello interfiere con su trabajo. Parece estar entregado totalmente a su trabajo, y también parece evidente que está a punto de hacer algún importante descubrimiento en el tratamiento del cáncer. Fue difícil para nosotros el hacer que nos hablara en términos que pudiéramos entender.

Sus relaciones familiares están tensas y lo han estado por algún tiempo debido a la forma en que se entrega a su trabajo. Nosotros creemos que Francisco es un investigador de primera clase, y que ha contribuido grandemente a la investigación médica, con sus conocimientos y experiencia aún podrá contribuir más. Sin embargo, también creemos que es un individuo mentalmente perturbado que con el tiempo probablemente necesite ayuda psiquiátrica.

Guillermo: Una persona sencilla y bien orientada. Muy entregado a su familia, parece ser un excelente padre y esposo. La capacidad de Guillermo para desarrollarse en el campo que ha escogido parece limitada.

A duras penas salió de la secundaria, si bien nunca tuvo problemas disciplinarios y sus maestros lo consideraban un alumno que se esforzaba. Lo más probable es que no tenga éxito en sus planes de negocios, parece que tendrá que contentarse con ser un mecánico de taller de forma permanente.

Su esposa estudió para secretaria, parece que ella podría obtener un buen empleo y ganar tanto o más que Guillermo, pero éste no se lo permite porque siente que él es el que debe proveer a las necesidades del hogar, y además quiere a su esposa en casa “tiempo completo”. Guillermo parece no tener plena conciencia de las serias complicaciones de su enfermedad.

Teresa: El psicólogo que entrevistó a Teresa la describió como “ratón de Iglesia”. Es la directora de la A. C. F. M. de la iglesia a donde asiste y parece que no puede hablar de otra cosa que no sea la religión y sus niños. Su reciente interés en decoración de interiores podría ser un indicio de cambio, pero no sé si ese interés era real o fue generado artificialmente cuando supo de la entrevista que se le haría.

Teresa parece resignada a la gravedad de su enfermedad y posible muerte. Su esposo trabaja de la mañana hasta la noche, sus hijos lo quieren y lo respetan. La madre de Teresa vive con ellos y es una gran ayuda en el manejo de los niños.

David: Un típico “estudiante-activista”. David es un estudiante muy inteligente, tiene casi puros dieces, que es respetado por sus compañeros y maestros. Aunque parece muy seguro de lo que quiere, parece no darse cuenta de que pone en peligro su futuro al involucrarse en sus “causas” como él las llama, el secretario de la Facultad donde estudia lo describe como un individuo que luchará por cualquier cosa.

Su enfermedad renal lo ha amargado y afectado mentalmente. Su padre ha invertido bastante tiempo, dinero y energía emocional en David, él siempre deseó que David fuera abogado. Las relaciones entre David y su padre están un poco deterioradas actualmente. David parece poco interesado en sus hermanas, aunque ellas lo quieren y lo tienen el alto concepto. Su futuro suegro, un exitoso hombre de negocios, espera que David se una al negocio de la familia al terminar sus estudios.

Laura: Ella es típica “mujer de carrera”. Autónoma, independiente y muy activa. Es obvio que su agresividad natural y sus tendencias combativas echaron a pique las posibilidades de matrimonio, seguido sale con otros compañeros de trabajo. No se sabe que tenga o haya tenido amistades íntimas del sexo opuesto.

Su jefe la considera indispensable, su hoja de trabajo es superior y sus actividades en la iglesia y en otros grupos de beneficencia, han sido muy efectivas. Es bien apreciada por todos los que la conocen, tiene pocas amistades “íntimas”. Parece resignada a su muerte, lo que es más, ha expresado que preferiría que otra persona fuera escogida para ocupar el lugar en la máquina. Esta expresión pareció ser totalmente sincera.

ANEXO 7

CASO: Problemas de personal en una empresa

Administración de personal

Instrucciones

Favor de leer cuidadosamente el caso que se presenta a continuación. Inmediatamente se deberá contestar el cuestionario que aparece anexo sobre las sugerencias que se dan para enfrentar y resolver el caso.

JUGUETES MODERNOS, S. A. estaba pasando por una época difícil, no solo porque la competencia en el mercado crecía cada día más, sino, sobre todo, por los problemas que se estaban presentando con el personal, lo cual se había agudizado en las últimas semanas. Las cosas estaban empeorando porque el Sindicato se vio precisado a tomar cartas en el asunto y ahora se enfrentaba el riesgo de una huelga a todas luces innecesaria.

El director de la empresa se encontraba en su oficina; eran las 8 de la mañana del lunes y revisaba sus notas para la junta que tendrá a las 9:00, como todas las semanas, con su grupo directivo y de asesores. Un poco pesimista por el hecho de comenzar la semana con un asunto molesto y delicado, tomó el expediente con el informe del diagnóstico de la situación de los problemas con el personal, el cual había preparado el Gerente de Personal. Después de leer una vez más todos los documentos, pasó a la parte final en donde se resumía todo el conflicto:

En pocas palabras - decía el gerente de Personal- la situación del personal debe considerarse delicada, y puede resumirse en los puntos siguientes:

1. El personal obrero femenino, que constituye el 75% del total del personal de la empresa, está inconforme con su situación económica salarial. Todas ellas trabajan en la Planta en donde se fabrican los juguetes, y se saben imprescindibles pues su trabajo es especializado y de mucho cuidado. Están exigiendo un aumento de sueldo del 23% (adicional al otorgado a principios del presente año), además de un incremento del 12% en la prima vacacional y en el aguinaldo de fin de año.
2. El sindicato ha incluido estas peticiones en su pliego de apoyo al emplazamiento a huelga, además de otras demandas por incumplimiento (supuesto) de la empresa en algunas cláusulas del contrato colectivo de trabajo; por ejemplo, en especial a la falta de suficientes medidas de higiene y seguridad y a la capacitación del personal de mantenimiento. Es preciso recordar que ya sólo faltan 9 días para el cumplimiento de la fecha para la cual se ha anunciado el establecimiento de la huelga.

3. El argumento que trabajadoras y sindicato esgrimen para exigir el aumento de sueldo y prestaciones, es básicamente, que tienen excesivas cargas de trabajo y que las horas extras a que tienen derecho no siempre se las paga la empresa, además del retardo en los trámites administrativos para hacer efectivo el pago de dichas horas extras.
4. Los accidentes de trabajo en la Planta, se han incrementado en un 11% en los últimos 6 meses, aunque es cierto también que dichos accidentes no han sido graves.
5. El índice de ausentismo del personal ha aumentado en toda la empresa, en un 12% en promedio, en los últimos 4 meses.
6. Los informes del Gerente de Planta, indican que la producción de juguetes se está viendo seriamente afectada, tanto en volumen como en calidad.
7. La imagen interna de la empresa está afectándose seriamente pues tengo informes de que se comenta que el personal está en desacuerdo con las políticas de la empresa, no solo en cuanto a salario y prestaciones, sino también por la falta de reconocimiento y las condiciones generales de trabajo.

El director cerró el expediente del informe y suspiró preocupado. Pensó que las cosas estaban mal y que seguramente desde hace tiempo ya lo estaban y él no se percató de ello. No es que no supiera lo que pasaba con el personal, sino que no le había dado la atención necesaria. Tuvo que reconocer que él también tenía algo de culpa en el problema actual, igual o quizá más culpa que la de su Gerente de Personal.

Era imposible, prácticamente, otorgar el aumento de sueldo exigido, tanto por razones económicas como por el grave precedente que se dejaría, de otorgar dos aumentos de sueldo en un mismo año; lo mismo se podría decir respecto a las prestaciones. Aquí no había nada que negociar. Simplemente no se podía ceder. Pero algo había que darle al sindicato y a las trabajadoras, eso era cierto.

Otra verdad indiscutible era que había que resolver o al menos reducir el conflicto actual, para no seguir afectando la producción y a la empresa en general; estaba dispuesto a negociar otras cosas e, inclusive, a destinar un presupuesto adicional a los gastos de personal. Pero además también había que ver hacia el futuro y no permitir que las cosas se repitieran; era necesario prevenir estos conflictos.

El estallamiento de la huelga era poco probable, pues no había sustento legal. Esto lo tranquilizaba un poco. Pero de todas formas las tensiones producidas por el emplazamiento eran muy molestas y afectaban la marcha del trabajo.

El Director vio el reloj, marcaba las 9:00 en punto; hora de iniciar la junta directiva prevista. El único asunto a tratar era el del personal y la huelga. La junta debería concluir a las 12:00

del día y esperaba lograr un buen análisis de la situación y, sobre todo, un buen conjunto de sugerencias para decidir las y ponerlas en práctica de inmediato.

CUESTIONARIO

A continuación aparecen las sugerencias que se produjeron en la junta de directivos de JUGUETES MODERNOS, S.A., para contribuir a la solución de los problemas con el personal y el sindicato. El Director tiene esta lista y les ha pedido a ustedes que le den su opinión técnica acerca de dichas soluciones propuestas. Por lo tanto, inmediatamente de cada una de las sugerencias, asignarán ustedes un valor a las mismas, con el número que consideren correcto, según la clave indicada.

Lista de sugerencias producidas en la junta de directivos

Clave de evaluación de cada una			
Excelente sugerencia	=	10	Muy aplicable y efectiva
Muy buena sugerencia	=	8	Aplicable y algo efectiva
Buena sugerencia	=	7	Parcialmente aplicable y algo efectiva
Regular sugerencia	=	6	Aplicable con riesgos
Mala sugerencia	=	0	Difícil de aplicar; con riesgos y poca probabilidad de obtener beneficio alguno

1. Despedir de inmediato al Gerente de Personal. ()
2. Pedirle al Sindicato una prórroga para el estallamiento de huelga . ()
3. Enviar un oficio al sindicato, diciéndoles que no hay base legal para el emplazamiento a huelga y que por lo tanto, se olviden del asunto. ()
4. Realizar de inmediato un estudio de actitudes en todo el personal de la empresa, para conocer sus opiniones e inconformidades. ()
5. Formar un comité que estudie el problema y proponga soluciones. ()
6. Que la gerencia de personal se reúna inmediatamente con el sindicato para analizar juntos los problemas y sus causas y, eventualmente encontrar propuestas de solución en conjunto. ()
7. Anunciar a todo el personal, que se implantará un sistema de premios por asistencia y puntualidad. ()
8. Hacer un día de campo promovido por la empresa, para que los jefes convivan con los trabajadores y mejorar así las relaciones entre ambos. ()
9. Elaborar e implantar un programa de rotación de puestos para que el personal no se aburra y se sientan motivados. ()
10. Convocar al sindicato a negociar con él algunas de sus peticiones Tratando de que el incremento al salario no sea mayor del 5%. ()
11. Que el Director envíe un comunicado a todo el personal, diciéndole que a la brevedad se reunirá con los representantes del sindicato, para analizar sus peticiones y encontrar las mejores soluciones al conflicto. ()
12. Realizar un programa de entrevistas con el personal para conocer sus opiniones y sugerencias para resolver el conflicto. ()
13. Diseñar y poner en práctica un programa intensivo de capacitación en relaciones humanas. ()
14. Que el Gerente de Personal se reúna con los jefes y supervisores de ()

la planta, y los oriente en cuanto a cómo tratar al personal femenino para que se sienta a gusto en su trabajo.

- 15. Hacer un estudio para el mejoramiento de la distribución de cargas de trabajo en personal de planta. ()
- 16. Promover la creación del equipo de foot-ball de la empresa para mejorar la convivencia entre el personal. ()
- 17. Pedirle a los supervisores de la Planta, que hagan un estudio cuidadoso de las causas del incremento en los accidentes de trabajo. ()
- 18. Establecer un programa de orientación y consejo al personal, para prevenir conflictos futuros. ()
- 19. Establecer un programa de capacitación y desarrollo de personal para toda la empresa. ()
- 20. Establecer un sistema de sugerencias al personal. ()

❖ Si tiene alguna otra sugerencia que hacer, escríbala a continuación, explicando las razones de las mismas:

MUCHAS GRACIAS

Ahora escriba los nombres de las personas que integraron su equipo de trabajo

ANEXO 8

CASO: La cervecería Stella-Artois (Multiriesgo: Agua)

Ética empresarial

En París, al lado de la estación ferroviaria de Lyon, había una cervecería que causaba inundaciones a sus vecinos. Durante nueve años el dueño de una tienda de ropa para niños, situada bajo la cervecería, denunciaba goteras en su techo. La compañía aseguradora de la cervecería pagaba el arreglo del techo y así sucesivamente año tras año. Un día el abogado de la compañía aseguradora declaró: “No se va a indemnizar más antes de haber encontrado la causa. En lugar de compensar las consecuencias, se va a buscar la causa”. Pero resultaba que las cañerías estaban en buen estado, las juntas cerraban bien, no había escapes de agua en ningún sitio y nadie comprendía nada.

Todos perdían dinero: las aseguradoras y los asegurados. El dueño de la tienda de ropa infantil pleiteó entonces contra el gerente de la cervecería. Éste demandó a continuación al dueño del local alquilado, el cual se querelló contra su compañía de seguros.

El abogado que decidió no pagar en primer lugar descubrió que el agua provenía de la condensación causada por una máquina que producía cubos de hielo que estaba detrás de un tabique, cerca de la cafetera de la cervecería. La condensación de los tubos instalados debajo de los mostradores resultaba en una cantidad de agua equivalente a un grifo medio abierto.

Se pleiteó contra el fabricante de la máquina de hielo, contra el fabricante de la cafetera y asimismo contra sus aseguradores; llegaron a reunirse en el tribunal veinticuatro personas.

El juez sentenció. No se pudo hacer nada contra el arquitecto, que había entregado la obra once años antes. La empresa de fontanería había quebrado. Los fabricantes de todas las máquinas fueron absueltos. El asegurador de la cervecería pagó el siniestro.

Para proceder ordenadamente, siga los siguientes pasos:

1. Escribir los datos relevantes que nos son conocidos acerca del presente dilema ético.
2. Enumerar los afectados por el problema y los valores morales y materiales que ellos estiman.
3. Identificar los verdaderos causantes del problema que nos ocupa.
4. Ordenar de mayor a menor los valores morales y materiales que debemos defender en esta situación.
5. Comprobar que se ha consultado a los que deberían contribuir a tomar una decisión.

6. Hacer una lista para elegir entre las diferentes alternativas que:
 - 6.1. Reducirían el daño causado a los afectados por el problema.
 - 6.2. Defenderían mejor los valores prioritarios que mantenemos.
 - 6.3. Serían una buena solución al problema.
7. Diseñar un escenario con lo pero que pueda ocurrir, con objeto de ver cómo afecta a los interesados por el problema. Si es necesario, modificar la alternativa elegida.
8. Añadir un nuevo componente (que sea ético) destinado a los causantes del problema que fueron enumerados en el tercer paso.
9. Evaluar la decisión tomada por el juez y compararla con las alternativas excluidas.
10. Contestar ahora a la pregunta: “¿Fue ética la sentencia del Juez?”

ANEXO 9

CASO: Domino's Pizza México

Toma de decisiones publicitarias

En octubre del año 2000, el Comité de Publicidad de Domino's Pizza México se reunió para analizar el plan publicitario para el siguiente año. Había diversas opiniones acerca de las campañas que se presentaban como alternativas, incluyendo la continuación de la que estaba actualmente en el aire. Asimismo, se exteriorizaban argumentos en pro y en contra del plan de medios ante el incremento de tarifas de Televisa, importante empresa televisora del país.

La dirección general de Domino's había solicitado que una semana después de que se reuniera el Comité de publicidad, se le entregara el presupuesto que concretara el plan publicitario para el año 2001.

Antecedentes

Domino's Pizza nació en 1960 en Ypsilanti, Michigan en los Estados Unidos de Norteamérica, con el nombre de DomiNick's; en 1965 cambia ese nombre por el de Domino's Pizza Inc, para continuar con un rápido crecimiento durante los siguientes años, superando las 200 tiendas en 1978.

En 1983 inició sus operaciones internacionales, al abrir su primera tienda en Winnipeg, Canadá; alcanzando en ese mismo año la apertura de su unidad número 1000.

Debido a su rápido crecimiento global, Domino's Pizza se ha convertido en la cadena de pizzerías de entrega a domicilio más grande del mundo.

En 1989, Domino's Pizza llegó a México y estableció su primera tienda en la zona de Tecamachalco en la Cd. De México, teniendo como principal ventaja su sistema de servicio; con lo que logró un desarrollo destacado a partir de ese momento, ya que sólo en 8 años Domino's Pizza inauguró su tienda 200 en México, superando incluso a Estados Unidos, donde la inauguración de la tienda 200 tardó 16 años.

Domino's Pizza Internacional decidió otorgar la Franquicia Maestra a la empresa ALSEA, debido a que ésta presentó el mejor plan de desarrollo y comercialización para el Sistema Domino's Pizza en México. De esta forma, ALSEA es la titular de la Franquicia Maestra de más larga duración a nivel mundial, con vigencia hasta el año 2025 y, por tanto, es el franquiciatario exclusivo en México de Domino's Pizza, pudiendo a su vez otorgar subfranquicias a terceros.

El objetivo central de la Franquicia Maestra es desarrollar el Sistema de Domino's Pizza en México, para lo cual ALSEA se ha dedicado a continuar con el concepto de tiendas de pizza con entrega a domicilio que garantiza la entrega de un producto de alta calidad, en menos de

30 minutos; garantía que caracterizó por más de 35 años a Domino's Pizza. A la fecha, por políticas de la compañía, Estados Unidos ya no ofrece la garantía, pero en México se cumple estrictamente siendo una de sus ventajas competitivas más importantes.

En 1999 se abrieron 80 tiendas más en México, destacando en noviembre del mismo año, la inauguración de la tienda 300 de Domino's Pizza en el país. Con esta tienda se convirtió en la cadena de comida rápida más grande y en la franquicia con mayor número de tiendas Domino's Pizza fuera de los Estados Unidos, superando a todas las franquicias de países como Canadá, Japón, Australia e Inglaterra, y por lo cual se obtiene por octava ocasión el premio a la franquicia internacional con mayor crecimiento. Al 31 de diciembre de 1999, estaban operando 335 tiendas. Las ventas totales del Grupo ALSEA al cierre de ese mismo año fueron de 1392 millones de pesos. En el anexo 1 se puede ver el estado de resultados al cierre de ese año.

Por su desempeño como franquiciatario de Domino's Pizza, ALSEA ha recibido una serie de reconocimientos a nivel internacional por parte de Domino's Pizza, entre los que destacan los Silver y Golden Franny Awards (reconocen las mejores franquicias a nivel mundial, obtenidos en 3 y 4 ocasiones respectivamente), el Managing Director's Award (liderazgo y servicio a los subfranquiciatarios), el Internacional Growth Award (por el desarrollo más agresivo de mercado, 8 veces consecutivas) y el Trailblazer Award (por aportaciones al sistema mundial, obtenido en 3 ocasiones) y el Pioneer Award (por ayudar a otros franquiciatarios internacionales). Gracias a estos reconocimientos Domino's Pizza Internacional otorgó a ALSEA la concesión para operar las tiendas de esta ciudad en Brasil, donde ha iniciado su trabajo usando las mismas estrategias que en México esperando lograr un crecimiento firme y sostenido en aquel país.

En los últimos años ALSEA se ha dedicado a hacer del Sistema Domino's Pizza un modelo a seguir en cuanto a ideas y estrategias comerciales. La compañía considera que no ha habido concepto alguno en México que haya revolucionado el mercado de comida rápida como Domino's Pizza, no sólo en lo referente a la entrega a domicilio, sino también en lo relativo a ubicación de negocios express en zonas de gran afluencia, tales como estadios, zoológicos y el Sistema de Transporte Colectivo Metro de la Ciudad de México. Parte de la Información financiera de grupo ALSEA se presenta en el Anexo 1.

Operaciones

Cada semana el sistema de operación atiende un promedio de 290 mil clientes (26 mil en tiendas Delivery y 128 mil en tiendas express) y produce un total de 277 mil pizzas, por lo que en promedio cada tienda atiende a 670 clientes semanales y produce más de 800 pizzas.

En el "martes de 2x1" se genera tal demanda que rebasa la capacidad de las tiendas, provocándose en algunos casos complicaciones en la operación.

Percepción de la marca y liderazgo

La marca Domino's Pizza es vista por los clientes como una empresa grande, sólida, organizada, joven, dinámica, rápida, en movimiento, en crecimiento y que busca estar a la vanguardia, pero para algunos otros, Domino's Pizza se percibe como una marca madura, que debe ser renovada para poder mantener sus actuales ventajas y desarrollar nuevas.

La marca es bien conocida en el mercado (93% de los clientes potenciales la recuerdan, sin ayuda) y tiene un *top of mind* de 60%.

Las principales opciones favorables hacia Domino's Pizza son: "brinda un buen servicio" (30%), "entrega rápido" (40%), "son sabrosas" (28%) y "tienen variedad de pizzas" (20%). Las desfavorables son que "los precios son altos" (12%), "no son las mas saborsas" y no hay sucursales cerca (6% cada una).

Producto

Más del 70% de los insumos de Domino's Pizza son importados, situación que el cliente no sabe, ni lo percibe, según un estudio realizado recientemente, para el 37% de la muestra, Pizza Hut "tiene mejores ingredientes".

Domino's maneja 9 especialidades y 15 ingredientes lo que hace que el cliente considere que Domino's tiene "más variedad", 44% vs. 29% de Pizza Hut.

Los productos adicionales que se venden son refrescos, alitas de pollo y palitos de pan "pantásticos".

- En pruebas ciegas Domino's es el mejor evaluado en comparativos de sabor con conocimiento de marca. Los resultados en cuanto a porcentaje de preferencia son similares entre Domino's Pizza y Pizza Hut. Desde 1998 el enfoque ha sido centrado en la calidad del producto, aunque se han notado avances, la percepción de la calidad de Domino's no es como se quisiera, pues se ve afectada la entrega en 30 minutos. Son pizzas "industrializadas" dicen los clientes.

Cobertura

Se tiene cobertura a nivel nacional con presencia en más de las 90 ciudades importantes del país en la categoría de restaurantes.

La percepción en cobertura es muy buena: "Está mejor ubicada" 54 vs. 22% de Pizza Hut y "tiene más sucursales" 57 vs. 18% de Pizza Hut.

Posicionamiento

Puede señalarse que el posicionamiento actual es el siguiente: Domino's Pizza es la pizzería líder que mejor entrega a domicilio, que tiene mayor número de sucursales y que por lo tanto está mejor ubicada; además, es la pizzería que ofrece mejor relación precio/calidad.

Según estudios realizados, Domino's Pizza se caracteriza por:

Entregar más rápido	58%
Tener más sucursales	57%
Estar mejor ubicada	54%
Tener la mejor relación precio/calidad	43%

EL MERCADO DE LAS PIZZAS

En la década de los años noventa, la comida rápida experimenta un auge entre la población, destacando la hamburguesa como uno de los productos de mayor consumo; sin embargo, la pizza avanza logrando un lugar importante entre el amplio espectro de este tipo de comida.

Hasta 1989, la pizza era un alimento poco usual en México, sólo Pizza Hut tenía presencia en el mercado, ofreciendo sus productos a través de restaurantes establecidos en algunas zonas de las principales ciudades y teniendo el servicio de entrega a domicilio en una etapa incipiente.

La entrada de Domino's Pizza en este mismo año, cambió en este mercado la forma de competir en México, debido a la aplicación de una estrategia a domicilio, lo cual originó que en 1994 la categoría de pizzas se convirtiera en la tercera dentro del grupo de comida rápida, después de las hamburguesas y el pollo.

Hoy en día, el servicio a domicilio es la principal fuente de ventas en el segmento de pizzas; esto obedece a diversos factores, entre los que destaca el hecho de que se busca satisfacer las necesidades de alimentación y comodidad de los consumidores.

El consumidor tradicional de pizzas solicita el servicio a domicilio y lo hace fundamentalmente por conveniencia solucionando el problema de cocinar en ocasiones especiales, fiestas o reuniones o simplemente por comodidad. Se sabe el tiempo que tardará en llegar el producto, se consume de manera práctica ya que no se necesitan vajillas o cubiertos, se puede comer en cualquier lugar, se cuenta con una amplia variedad de combinaciones, los alimentos son higiénicos, tienen buen sabor y además las pizzas representan una magnífica alternativa para satisfacer el antojo del momento.

A lo largo de su incorporación a la dieta de los mexicanos, la pizza ha demostrado que el tipo de personas que la consumirán, el lugar en que comerán, el tiempo del que se dispone y el presupuesto a emplear, varía de segmento en segmento; sin embargo, día a día la aceptación de este producto ha ido en aumento.

Para 1998, el valor estimado del mercado de Fast Food en México era de 12 700 millones de pesos. Las pizzas representaban el 24% (3 050 millones de pesos). La participación de hamburguesas era de 37%, el pollo 30% y otros productos 9%.

En un estudio realizado por Gallup en febrero de 1999, en un mes típico el 69% de los consumidores potenciales comen pizza, 66% hamburguesas y el 46% pollo (Fast Food). Este estudio y otros, indican que la pizza es la comida rápida más consumida en la actualidad y el segmento con mayor crecimiento en este país, además de ser el más competido dentro de la categoría “comida rápida”.

Competencia

Día a día, el interés de las empresas en el mercado de pizzas ha aumentado, la competencia se ha hecho más intensa, por lo que Domino’s tiene que enfrentar desde las poderosas marcas globales hasta las exitosas pizzerías locales. Destacan entre todas estas las siguientes:

1. Pizza Hut

Pizza Hut es una empresa que pertenece al Grupo Tricon, que es la compañía más grande en el mundo de comida rápida, además de Pizza Hut pertenecen a este grupo Taco Bell y KFC. Tricon tiene más de 30 000 restaurantes alrededor del mundo ubicado en 104 países. Una de sus prioridades es el crecimiento internacional, situación donde destaca Asia y en segundo lugar América Latina. Tricon invirtió el 8% de sus recursos disponibles en 1999 en México y planea abrir 75 nuevas tiendas, incluyendo KFC, Pizza Hut y las localizaciones compartidas denominadas “Combo”.

Es una empresa con buena imagen, grande, sólida, asociada a un restaurante de ambiente familiar, es la primera empresa que ofreció pizzas en México, tiene tradición, ofrece novedades y nuevos productos, hasta ahora cuenta con 150 sucursales. Pizza Hut tiene un *top of mind* de 20%.

Ofrece cuatro variedades de masa, las cuales las maneja como marcas, en vez de tipos. Su lanzamiento más exitoso ha sido la *Hut Cheese* que consiste en una pizza que dentro de la orilla tiene queso. En restaurantes el menú es más amplio que el de servicio a domicilio, donde incluye barra de ensaladas.

Desde el lanzamiento de *Hut Cheese*, sus promociones han girado en torno a esa pizza, a su nueva variedad (*Hut Cheese Quetocino*) y al lanzamiento de *The Edge*, pizza con pan delgado que en Domino’s se conoce como Crunchy.

En Estados Unidos la principal ventaja competitiva que le atribuye el 36% de sus clientes es que “tiene pizzas muy sabrosas”, situación que puede ser similar en México.

Pizza Hut adapta sus productos al mercado mexicano, por ejemplo, el *Hut Cheese* lo ofrecen ahora con jalapeños.

El énfasis de Pizza Hut ha sido en restaurantes más que en la entrega a domicilio, pero sus ejecutivos han declarado que en los próximos años se enfocarán en la entrega a domicilio. Son percibidos más como innovadores en productos que por promociones de precio.

Pizza Hut es el competidor más importante en la categoría, principalmente por sus más de 30 años en el mercado, su respaldo publicitario que duplica la inversión de Domino's y sus 150 sucursales.

Otra de sus características es la estrategia de crecimiento a través de franquiciatarios, más que por tiendas propias.

2. Tele Pizza

Es una empresa de origen español, nueva en el mercado. Cuenta con 539 tiendas en aquel país y con 290 en el mercado internacional, de estas últimas 125 están en México. Aunque es una empresa joven su crecimiento ha sido muy agresivo; su valor agregado se centra más en la cantidad que en la calidad, algunas de sus sucursales a veces lucen descuidadas y poco higiénicas.

Su menú es bastante amplio, ya que incluye pizzas con 9 especialidades, alitas de pollo, trufas, papas y pasta. Algunos consumidores perciben sus productos como de inferior calidad.

Tienen tres características competitivas importantes, su gran enfoque hacia las utilidades en cada tienda, una gran actividad en mercadotecnia local a través de cupones y telemarketing y su enfoque a segmentos que por ocasión o por poder adquisitivo buscan el tamaño o cantidad de las pizzas que ofrecen.

Sus promociones giran en torno al concepto de 2x1, cupones, y desde hace casi un año, promociones donde regalan artículos para niños, de vez en cuando hace el lanzamiento de algún nuevo producto como las trufas o la pizza carbonera. Sin embargo, en España se ha caracterizado por varios intentos de ampliar su menú.

Tele Pizza creció al doble en un año, de 59 tiendas a 125 en el 2000, principalmente en el centro del país.

3. Benedetti's

Cuenta con 71 tiendas, su menú a domicilio es muy similar al de Domino's, ya que tiene pizzas medianas, grandes y Mega Pizza.

La Rock Pizza es una variación de la Mega Pizza (una tercera parte de ésta), su principal característica es el ajonjolí en los bordes y el chimichurri.

En Benedetti's las promociones también son muy similares a las de Domino's Pizza; por ejemplo, utiliza la promoción de productos particulares (Mega Pizza, Pizza De 2 ingredientes, etc.) así como de paquetes con refrescos u otros productos.

Benedetti's, después de un estancamiento de casi cuatro años comenzó a crecer nuevamente para llegar a 71 sucursales en la actualidad.

4. Otros competidores

En los últimos dos años, han entrado al mercado dos importantes competidores internacionales: Papa John's y Little Caesar's. Papa John's tiene 9 establecimientos, mientras que Little Caesar's tiene 3, abrirá dos en los próximos días y se estima que cerrará con 15 en el año 2000.

Little Caesar's en México es operada por Corporación Mexicana de Restaurantes que pertenece al grupo de accionistas de Multivisión (MVS), quienes cuentan con varias radiodifusoras y con canales de televisión de pago. Corporación Mexicana de Restaurantes también administra la cadena Wings y las franquicias Chilis en algunas ciudades de la República, incluyendo el D.F.

Little Caesar's ha promocionado intensamente su oferta de 2 pizzas medianas por el precio de 1, con su slogan "¡pizza pizza!". A nivel mundial es la tercer cadena de pizzas con cerca de 4000 restaurantes en 28 países. En México se han instalado en excelentes ubicaciones, en el Distrito federal en mercados residenciales y comerciales de alto poder adquisitivo, con una fuerte campaña publicitaria en los medios de MVS.

Después de Pizza Hut, los competidores más fuertes son, en conjunto, las pizzerías locales. Por ejemplo, la Fábula con 61 tiendas en el Pacífico, 2 en Durango y 1 en el DF, es un competidor regional importante.

Precio

En Domino's Pizza existen dos esquemas de precio:

- "Menú": opera para el Martes de 2x y se forma cobrando una pizza base de queso y un cargo adicional por cada ingrediente.
- "Buffet": opera de miércoles a lunes y es un 15% menos al precio menú, incluye uno o dos ingredientes y también hay un cargo adicional si se solicitan más de dos ingredientes.

- Para las promociones, en general se utilizan precios reducidos, muy parecidos a los precios “buffet”.

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Promociones

Según estudios realizados, la promoción más recordada de Domino’s Pizza en forma espontánea es el 2x1 (48% de la gente la recuerda, mientras que el 22% no recordó ninguna); además, el 27% de los entrevistados ha participado en el 2x1 y el 44% en ninguna.

Se está considerando cambiar la naturaleza de las promociones basadas en el precio a actividades que hagan que la marca incremente su valor ante los clientes.

Publicidad

En términos de imagen y recordación publicitaria, sólo Domino’s Pizza y Pizza Hut tienen importancia en la mente de la mayoría de los consumidores.

De acuerdo con investigaciones llevadas a cabo para conocer el impacto de la publicidad realizada, se encontró que el *top of mind* es el siguiente: Domino’s Pizza 60%, Pizza Hut 20%, Tele Pizza 7%, Benedetti’s 4%, y otras pizzerías 9%.

En quienes recuerdan espontáneamente la publicidad de Domino’s (70%), el medio de mayor penetración es la TV (67%), seguido de los volantes (43%). Para Pizza Hut, el 45% recordó espontáneamente publicidad, siendo sus mejores medios TV (61%), volantes y cupones (21%).

De quienes vieron publicidad en TV, sólo 56% recuerdan elementos correctos y específicos, en comparación con el 74% de quienes vieron publicidad en volantes.

Aunque no se recuerda exactamente la frase, la idea que mayormente se le atribuye a Domino’s Pizza es “Los expertos entregan a domicilio”, mientras que actualmente la frase publicitaria con que rematan los comerciales de Domino’s “¿hay otra?” sólo se lo atribuye el 10% del público (el 79% no sabe a quién pertenece).

Un punto muy importante es que en la decisión de compra intervienen los hijos adolescentes y niños, las amas de casa, el esposo y los amigos.

La campaña del año 2000

La agencia Nazca Saatchi se hizo cargo de la cuenta de Domino’s Pizza México a finales del año 1999; después del análisis del producto/servicio, las percepciones del consumidor y la personalidad de la marca, sus creativos y ejecutivos concluyeron que la característica de entrega a domicilio y garantía de 30 minutos ya no diferenciaba a la marca, pues la gente

prefería esperar unos minutos más y tener un buen sabor, también argumentan que entre las razones de compra debían considerarse que el pedir una pizza implicaba una reunión agradable con familia o amigos y todo era parte de la diversión, considerando que en los productos de consumo hay que adicionar un valor emocional sumado al valor funcional. Se debía trabajar hacia el mediano plazo en un diferente posicionamiento que diera a la marca la propiedad emocional de la diversión. Por lo tanto, el razonamiento era que el motivo es la reunión, la causa es el sabor y el efecto es la diversión. Entonces, el sabor se vuelve la razón de ser para Domino's Pizza y el soporte la diversión. Una de las ejecuciones para TV muestra a una familia muy divertida frente al televisor disfrutando una película y una pizza Domino's, en el momento que se termina la pizza todos se levantan del sofá ignorando que la película continúa, al final del comercial aparece le nuevo *slogan* ¿...hay otra?. Siguiendo estas ideas básicas también se anunciaban diversas promociones y nuevos productos.

Presupuesto

El presupuesto total en publicidad para el año 2000 era de 120 millones de pesos, destinándose 66 millones para tiempo en TV, incluyendo Televisa y TV Azteca. Se considera que una campaña con alta eficiencia publicitaria y bien segmentada debería estar en 6000 GRP's o un mínimo de 500 TRP's por periodos de 3 semanas.

El resto de la inversión publicitaria se distribuía en costo de la producción, impresos y folletos, artículos promocionales como imanes para el refrigerador, gastos de envío a tiendas, y gastos de administración.

La alternativa de “Bad Andy”

Domino's Pizza México podía utilizar los materiales publicitarios de de la matriz en Estados Unidos. En ese país, a raíz de establecer la política de no ofrecer la garantía, se había hecho énfasis en la calidad de elaboración y cuidado de que las pizzas llegaran calientes.

Para comunicar todo lo bueno que pasa durante la elaboración de una pizza Domino's se creó a “Bad Andy”, un personaje animado, parecido a un muñeco de peluche o títere. Las travesuras y malos consejos de Andy contrastan con la actitud dedicada y perfeccionista de los empleados de Domino's que se esmeran al preparar el producto.

Andy es como una mascota que a pesar de sus travesuras es bien aceptado en la tienda de Domino's. Andy está diseñado para gustar a niños, adolescentes y adultos; es alguien que disfruta de la vida, hace cosas por impulso y tiene un especial sentido del humor; es inquieto, sarcástico, inocente y demandante de atención.

En uno de los comerciales Andy ofrece insistentemente un rodillo de madera al empleado de Domino's quien lo rechaza sistemáticamente tratando de convencerlo de que las mejores pizzas se hacen a mano. El slogan traducido al español sería “Andy es travieso, la pizza Domino's es perfecta”.

La tercera alternativa

Hacia finales del año 2000, la agencia que manejaba los medios de Domino's México, FCB, presentó una tercera alternativa.

En uno de los comerciales un personaje de juegos de video lucha por abrir una puerta. Después de que en repetidas ocasiones dispara toda clase de armas, no lo logra; en ese momento aparece un repartidor de Domino's quien grita "*¡Domino's Pizaaa...!*", la puerta se abre y se escucha decir que Domino's siempre es bienvenido, aparecen tomas de la elaboración del producto y se cierra con la frase que dice "*Domino's Pizza siempre a tiempo y deliciosa*". En otra versión los que intentan abrir una casa sin éxito. Son un grupo de zombies. Los temas de estas versiones intentan atraer a los segmentos de niños y jóvenes, pero el objetivo fundamental de esta alternativa era demostrar al cliente que el hecho de recibir la pizza en menos de 30 minutos, además de la rapidez, respondía a poder disfrutar la pizza en su punto y más sabrosa, posicionándose con la marca de mejor sabor.

Esta campaña también proponía una ejecución promocional anunciando ofertas, lo que generaba duda de si esto podía afectar el posicionamiento y contribuir a una guerra de precios.

Además de seleccionar una de las tres alternativas debía analizarse la conveniencia de mantener una campaña de construcción de marca, cuyos resultados no se verían en el corto plazo; y a que por otro lado, la intensidad de la competencia, las promociones 2x1 y de rebajas de precio inducían a Domino's a realizar ofertas promocionales a costa de la campaña de marca, pues la disponibilidad de recursos publicitarios era limitada.

Las decisiones

Además de decidir qué alternativa de campaña continuar o desarrollar, el comité de publicidad debería resolver primero si era conveniente comprar los planes anticipados de las televisoras que para el año 2001 habían incrementado sus tarifas en un 57%, calculado en forma ponderada; esto significaba reducir su nivel de frecuencia, ya que en términos reales no aumentaría el presupuesto, y comprar tiempo en TV implicaba que prácticamente la marca no estaría en otros medios interesantes como el cine, cuya audiencia era mayoritariamente su mercado objetivo, y las carteleras espectaculares impedirían continuar un proyecto en Internet y hacer esfuerzos regionales.

La estimación de la información era del 12%. Producir una nueva campaña podría representar una erogación adicional de hasta 15 millones de pesos para producir 3 anuncios.

Para optimizar el presupuesto era necesario tener muy claro cuál era la audiencia objetivo más importante e influyente.

Otra decisión importante era definir si la publicidad se concentraba en anuncios de construcción de marca o en promociones.

Finalmente deberían recomendar una pauta para televisión, optimizando el alcance y la frecuencia.

***ANEXO 1**
DOMINO'S PIZZA MÉXICO

INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA DEL GRUPO ALSEA Cifras en miles de pesos (con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1999)						
	1998	1999	% de crecimiento	IV- 1998	IV- 1999	% de crecimiento
Ventas netas	929, 371	1, 392, 223	50%	264, 566	394, 822	49%
Costo de ventas	454, 154	652, 666	44%	133, 631	180, 029	35%
Utilidad bruta	475, 217	739, 557	56%	130, 935	214, 793	64%
Gastos de operación	336, 912	529, 557	57%	93, 406	154, 045	65%
Utilidad de operación	138, 305	210, 000	52%	37, 529	60, 748	62%
CIF	20, 320	15, 573	-23%	1, 784	4, 638	160%
UAI	117, 985	194, 427	65%	35, 745	56, 110	57%
Otras operaciones financieras				(6, 279)		-100%
Participación de Cías. Subsidiarias	(1, 300)	(627)		(1, 300)	8	0%
Impuestos	40, 546	67, 427	66%	8, 596	23, 984	179%
UN	76, 139	126, 373	66%	19, 570	32, 134	64%

ANEXO 10

CASO: Laboratorios Anáhuac, S.A

Negociación y toma de decisiones

El 20 de abril de 1967, el Director General de laboratorios Anáhuac, señor Felipe Lanusa, inició una junta con sus inmediatos colaboradores, diciéndoles lo siguientes:

“No es posible mantener y, menos subir las utilidades de la empresa, con la competencia, los precios actuales y el continuo aumento desproporcionado de nuestro costo de mano de obra”.

“El sindicato parece no entender nuestro problema, y nos hace peticiones de contratación tan fuera de la realidad como la de un 30% de aumento de salarios y semana de 40 horas con pago de 48. Tan sólo estas dos peticiones nos obligarían a cerrar la empresa por incoachable”.

A lo anterior el señor Alberto Álvarez, director de relaciones, agregó:

“No debemos asustarnos por las peticiones sindicales, yo estoy optimista, pues hace dos años la petición de aumento inicial fue de 50% y pudimos rebajarla hasta un 15%. Reconozco que estamos pagando más que la competencia, pero esto se debe a que nuestra empresa tiene más de 20 años de fundada y en cambio, las empresas de la competencia son nuevas, siendo sus salarios más bajos”.

“Además, trabajan con sindicatos blancos con, más control sobre los aumentos que se otorgan siendo éstos más bajos que los nuestros, sin embargo, a favor de nuestro personal podemos decir que tiene más experiencia y estoy seguro, más productividad que el de la competencia”.

El director de producción, ingeniero Juan Suárez, replicó:

“Dudo mucho que nuestra productividad sea mayor, no creo que la experiencia de nuestra gente sea decisiva, o cuando menos que su productividad empareje la diferencia de salarios que tenemos con la competencia. L aprueba es que ellos siempre tiene precios más bajos que los nuestros”.

El director financiero de la compañía señor Roberto Canales, hizo notar lo siguiente:

“No solamente aumentando la eficiencia del personal nos va a permitir competir; si logramos bajar nuestros desperdicios de materiales a un 50 % (\$670,000.00), nos daría esto un margen suficiente para subir sueldos, utilidades y mantener precios de competencia. Todo esto está en manos de las operadoras, yo sé que se han hecho esfuerzos de producción en este aspecto, pero me parece que no se ha logrado la cooperación de la gente y ahí radica el problema”.

El director de ventas, señor Guillermo Sousa, agregó:

“El prestigio de la compañía y su buen nombre han hecho que nuestros productos puedan venderse en el mercado a precios un 5% arriba de la competencia, creo que debemos mantener esa política. Tengo planes para una campaña publicitaria enfatizando la calidad de nuestros productos”.

“Si tengo respaldo de producción y la cooperación de la gente podré mantener estos precios en el mercado y en algunos casos hasta subirlos”.

El director de producción, Señor Suárez, replicó:

“Parece que todos pensamos que el problema está en mi área, sin embargo no se puede pedir cooperación a la gente si se siguen calentando la cabeza entre ellos con sus asuntos sindicales y chismes; un grupo anda agitando a la gente diciendo que el sindicato debe arreglar el contrato por menos del 18% de aumento, que fue lo que se obtuvo durante la huelga, y que si es necesaria otra huelga para obtener lo mismo, habrá que presionar al sindicato para ella”

“Si yo tuviera calma sindical en mis operaciones y contara con la cooperación del sindicato, tal vez podría a través de mis supervisores, reducir desperdicios, mejorar la calidad y subir productividad, pero mientras el sindicato intervenga cada vez que llamamos la atención al personal y no coopere con nosotros más que haciendo reuniones dentro de horas de trabajo, quitándole el tiempo a la gente, no podemos lograr nada”.

El director general concluyó diciendo:

“Esta junta tiene por objeto discutir los objetivos económicos y administrativos de nuestra próxima revisión, y fijar políticas a futuro que permitan que la empresa progrese”.

“Es obvio que tenemos problemas entre la empresa, el sindicato y el personal. Dejemos que Alberto nos dé los datos de la petición y nos presente su plan”.

Al grupo fueron presentados por el director de relaciones los cuadros 2, 3, 4, 6 y 7 que se adjuntan.

La junta termino con el siguiente comentario del señor Álvarez:

“Quisiera pedir a la dirección, antes de presentar el plan, dos semanas más para realizar una encuesta con el personal sindicalizado con el objetivo de saber qué quieren de este contrato. Dentro de mis planes se encuentra dar a conocer, al sindicato y al personal, los cuadros que les presentaré, incluyendo costos.”

“No me cabe la menor duda que el sindicato peleara por un aumento mayor al de hace dos años debido a la presión extremista, que afortunadamente es minoritaria. Ellos temen que este grupo pueda crecer si no saca un buen contrato. La compañía ha trabajado bien hasta ahora con el sindicato nacional y no conviene que el grupo minoritario crezca.”

Laboratorios Anáhuac S.A, fueron fundados en el año 1947, para producir varios productos farmacéuticos y cosméticos con capital mexicano, patentes y asesoría extranjera.

En el proceso de 1967, el preparado y envasado de productos se hacía con máquinas semiautomáticas. En muchas fases del proceso de producción intervenía, aún, gran cantidad de mano de obra, debido a que la fábrica no tenía completamente automatizada su producción.

En la fecha que ocurrieron estos hechos (1967), era más costable utilizar mano de obra que comprar las máquinas automáticas de alta velocidad, de alto costos y poca flexibilidad para hacer modificaciones. Los cambios de máquinas eran constantes, debido a los bajos volúmenes y a la gran cantidad de productos.

La competencia de esta compañía era fuerte en la mayor parte de sus líneas de productos. Sin embargo, Laboratorios Anáhuac, controlaba el 40 % del mercado y sus dos más cercanos competidores abarcaban otro 30%, el restante 30% se lo dividían más de 10 compañías pequeñas.

El tipo de mercado que tenía esta empresa, hacía que se tuvieran altas y bajas en sus ventas durante el año, lo que obligaba a la empresa a tener un 24% de trabajadores eventuales, durante sus meses altos de producción, a quienes se les daba trabajo solamente 6 meses al año.

Las utilidades de la empresa habían sufrido una tendencia a disminuir en los últimos seis años, de acuerdo con los siguientes datos:

Años	Utilidades sobre capital invertido
1961	20.0%
1962	21.2%
1963	18.5%
1964	18.2%

1965	18.0%
1966	17.3%

Las ventas de la empresa en 1966 fueron aproximadamente de 60 millones de pesos y se esperaba que, en 1967, se lograrían ventas de 66 millones, el capital invertido era de casi 20 millones de pesos.

La disminución de las utilidades se debía principalmente, de acuerdo con el contador de la fábrica, al control de precios de sus productos, al aumento de los costos de materia prima, de mano de obra, de impuestos y de nuevas leyes tales como el reparto de utilidades, etc.

En 1967 se contaba con 660 personas sindicalizadas y 313 personas de confianza. La compañía, en abril de 1967, se encontraba a 3 meses del plazo para la revisión de su contrato colectivo que terminaba el 31 de julio de 1967 y ya había sido recibido un pliego de peticiones de parte del sindicato.

La historia sindical de la compañía había sido la siguiente: la compañía en 1947 no contaba con un sindicato, en el año de 1954 la Dirección decidió fomentar la creación de un sindicato local; las relaciones con este sindicato de empresa hasta el años de 1960 fueron buenas.

A finales de ese año, el sindicato local, durante las negociaciones de pacto colectivo tuvo fuertes fricciones con la empresa y pidió asesoría, para la revisión del contrato, a un sindicato nacional con afiliación a la CTM (Central de Trabajadores Mexicanos).

En esta revisión de 1960 hubo una huelga que terminó después de 45 días con un arreglo favorable al sindicato, arreglo en el cual se concedió un aumento promedio del 15% en el salario más 3% en prestaciones; los contratos anteriores se habían arreglado con porcentajes más bajos.

El contrato fue firmado con un sindicato nacional que representaba al sindicato de la empresa, al pasar a ser éste (sindicato local), parte del sindicato nacional. En el años de 1963, durante el contrato colectivo se concedió un 15% en promedio de salario más 2% en prestaciones, llegándose a un acuerdo satisfactorio.

En el año de 1965, nuevamente se concedió otro 15% de aumento más 1% en prestaciones. Las relaciones con el sindicato nacional eran buenas. El control del sindicato local lo tenían, básicamente, los mecánicos; el control sindical nacional estaba en maños de líderes con mucha experiencia y gran fuerza política.

Los promedios de aumento de contratos colectivos en el último año, habían sido de un 13% en la localidad. El sindicato tenía una oposición minoritaria extremista, hábilmente manejada por

un ex secretario general del sindicato local que continuamente propalaba rumores, criticaba por parejo a la empresa y al sindicato, y utilizaba cualquier error para tomar fuerza.

Para la revisión del contrato colectivo, las discusiones se iniciaban entre los representantes de la empresa y el sindicato local. Al llegar las discusiones a puntos críticos como lo son las cláusulas económicas, el sindicato local pedía ayuda al sindicato nacional, el cual enviaba asesores.

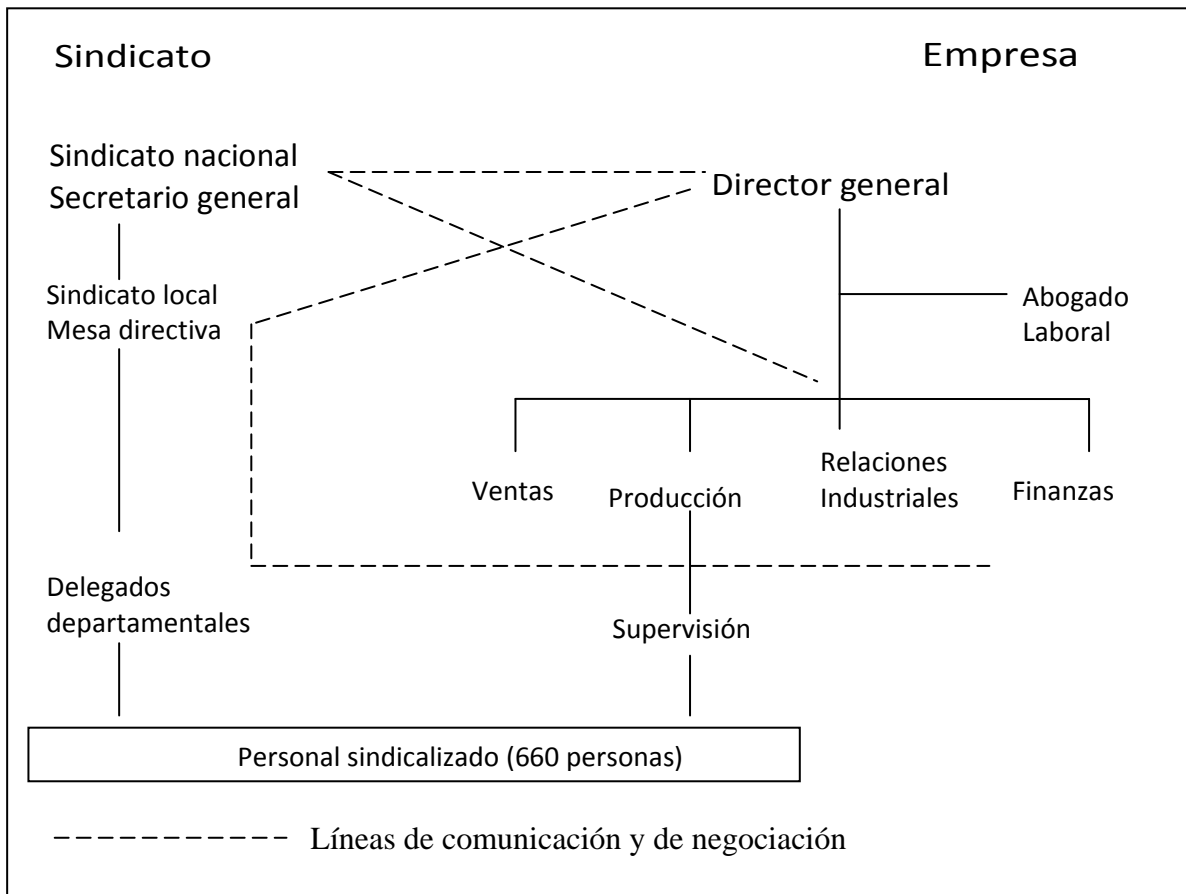
El personal, tenía muy poca comunicación durante el periodo de contratación y sólo se le daba a conocer el arreglo final. Las decisiones sindicales se tomaban en conjunto entre los líderes nacionales, que tenían gran experiencia, y los líderes locales, que aprovechaban sus conocimientos de los problemas del personal, con el que estaban en íntimo contacto y del que conocían sus reacciones y motivaciones.

La organización sindical, comparada con la organización de la empresa, se da a conocer en el cuadro 1.

La síntesis de la petición sindical y el contrato actual se dan a conocer en el cuadro 2.

Los costos del contrato colectivo, así como los salarios, la clasificación del personal y la comparación de sueldos, con respecto a la competencia y a la ciudad, se dan a conocer en los cuadros 3, 4, 5, 6 y 7.

Cuadro 1
Organización del sindicato y organización de la empresa



Cuadro 2

Datos sobre contrato colectivo 1965; principales cláusulas actuales:	Nueva petición sindical 1967:
<p>Administrativas:</p> <p>No hay número de planta fijo</p> <p>Promoción por eficiencia</p> <p>Los puestos sindicalizados están limitados a los trabajadores de la fábrica, aseadores, operadoras, mecánicos, inspectoras, etc.</p> <p>Económicas: (costo anual)</p> <p>salarios</p>	<p>Se fija un número de planta</p> <p>Promoción basada en antigüedad</p> <p>Se pide sean sindicalizados los oficinistas y los vendedores</p> <p>Aumento 30%</p>

Días festivos (10 días)	1 más
Vacaciones (6 a 12 días)	2 días más
Jornada 48 horas	Jornada de 40 horas con pago de 48 horas
Defunciones familiares (\$500.00)	\$500.00 más, en total
Ropa de trabajo (2 juegos)	1 juego más
Becas (\$10,000.00)	\$10,000.00 más
Deportes (\$15,000.00)	\$5,000.00 más
Cafetería (\$2,000.00) (se paga el 50% del costo)	Pagar el 25% nada más
Gratificación Navidad (\$5,000.00 a cada uno)	Se pide \$1,000.00 por trabajador

Cuadro3

Comparación de costos contrato (costo anual)

	1*	2*	3*	4*
a) Salarios				
Tiempo normal trabajado	10,000	3,000	30.0%	30.00%
Tiempo extra	600	180	30.0%	1.80%
Turnos mixto y nocturno	80	24	30.0%	0.20%
Sub totales	\$10,680	\$3,204		32.00%
b) Prestaciones con repercusión				
Días festivos (10 más 1)	200	86	43.0%	0.90%
Vacaciones (10 promedio más 2 días)	200	86	43.0%	0.90%
Jornada (48 a 40 horas)		3,333		33.30%
Sub totales	\$400	\$3,531		35.30%
c) Sin repercusión				
Defunciones familiares	5	5	100.0%	0.05%
Ropa de trabajo (1 juego más)	40	20	50.0%	0.20%
Becas	10	10	100.0%	0.10%
Deportes	15	5	33.0%	0.05%
Cafetería	200	100	50.0%	1.00%
Gratificación	250	250	100.0%	2.50%
Sub totales	\$520	\$390		3.90%
d) Costo adicional empresa				
Cuota patronal (IMSS)4*	240	48	20.0%	0.48%
1% impuesto	107	32	30	0.32%
Sub totales	\$347	\$80		0.80%

RESUMEN			
a)Salarios	10,680	3,204	32.00%
b)Prestaciones con repercusión	400	3,531	35.30%
c)Prestaciones sin repercusión	520	390	3.90%
d)Costos adicionales empresa	347	80	0.80%
TOTAL	\$11,947	\$7,205	72.10%

1* Costo anual en miles de pesos

2* Petición sindical incremento 67-69, en miles de pesos

3* Incremento porcentaje por línea

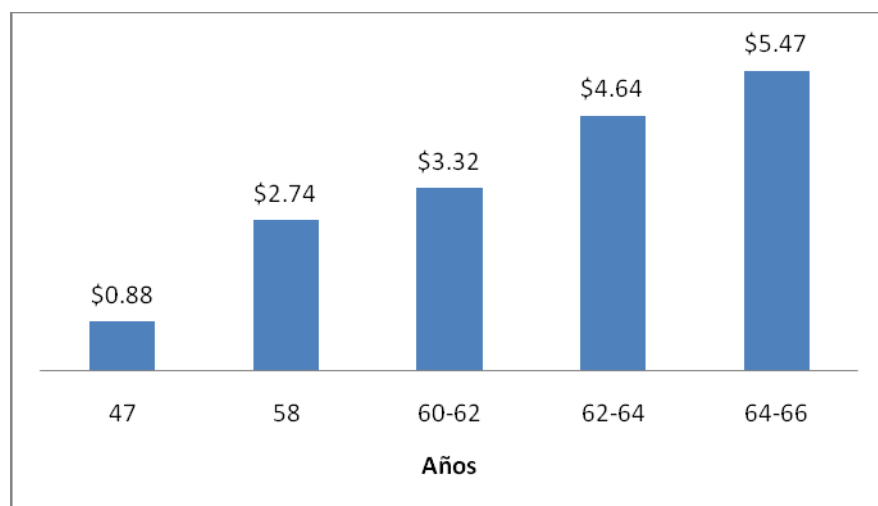
4* Incremento porcentaje sobre tiempo normal

5* Instituto Mexicano de Seguridad Social

Cuadro 4

Aumento de salario mínimo y costo de la vida

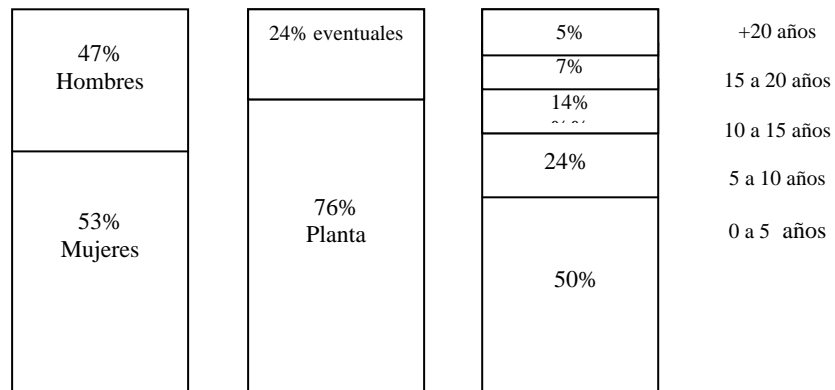
Cuadro 5



Salario
contra años

Pesos por hora
promedio

Cuadro 6



Total = 660 personas

Clasificación de personal sindicalizado, abril 1967

Cuadro 7

Curvas de salario 1976

EJERCICIO DE NEGOCIACION

INSTRUCCIONES PARA EL EQUIPO EMPRESA

Hoy es 31 de julio de 1967, fecha en que se termina el contrato colectivo en vigor en esta compañía, por lo tanto, si no hay arreglo entre la empresa y el sindicato, la huelga estallará; la empresa y el sindicato han estado de acuerdo en la mayor parte de las cláusulas administrativas, faltando sólo lo económico.

El grupo de ustedes representa a la empresa, por lo tanto deben resolver lo siguiente:

- a) ¿Cuál será el objetivo de la empresa, con respecto al porcentaje de aumento total (salario y prestaciones) para concederse al sindicato?

Respuesta _____%

- b) ¿Cuál es el máximo porcentaje del aumento total (salario y prestaciones) que la empresa podrá conceder al sindicato antes de ir a la huelga?

Respuesta _____%

El grupo empresa deberá discutir lo anterior y llegar a un acuerdo. Posteriormente se reunirán con el grupo sindicato correspondiente en una junta en la cual se tratará llegar a un arreglo final. En caso de no lograr éste, la huelga estallara.

Grupo número _____

EJERCICIO DE NEGOCIACIÓN

INSTRUCCIONES PARA EL EQUIPO SINDICATO

Hoy es 31 de julio de 1967, fecha en que se termina el contrato colectivo en vigor en esta compañía, por lo tanto, si no hay arreglo de la empresa con el sindicato, la huelga estallara.

La empresa y el sindicato han estado de acuerdo en la mayor de las cláusulas administrativas, faltando sólo lo económico. El grupo de ustedes representa al sindicato, por lo tanto deben resolver lo siguiente:

- a) ¿Cuál será el objetivo del sindicato con respecto al porcentaje de aumento total (salario y prestaciones) que espera obtener de la empresa?

Respuesta _____%

- b) ¿Cuál es el mínimo aumento en porcentaje total (salario y prestaciones) que está dispuesto el sindicato a aceptar por parte de la empresa antes de ir a huelga?

Respuesta _____%

El grupo sindicato deberá discutir lo anterior y llegar a un acuerdo. Posteriormente se reunirán con los representantes de la empresa correspondiente, en una junta en la cual se deberá llegar un acuerdo final. En caso de no lograr éste, la huelga estallara.

Grupo número _____

ANEXO 11

CASO: Cricket

Planeación

Un grupo promotor de empresas establecido en la Ciudad de México, adquirió a fines de 1964, la concesión para ensamblar un producto nuevo en el mercado, considerado como un verdadero “tiro” algo que reunía las características necesarias para llevar a cabo un fabuloso proyecto.

1. Podía resolver una necesidad de uso generalizado, cotidiano y masivo.
2. Era un satisfactor intermedio entre las categorías de artículos indispensables y suntuarios.
3. Constituía una innovación
4. Su funcionamiento era sencillo
5. Tenía la marca adecuada
6. La presentación estaba resuelta
7. Se había pensado en una campaña de publicidad original e intensiva.

Distribución

Los concesionarios buscaron una distribuidora capaz de llegar al mercado que se proponían atacar. Querían que su producto se vendiera en tiendas de departamentos, autoservicios, tlapalerías, papelerías, farmacias, misceláneas, tiendas de regalos, tabaquerías, peluquerías, tiendas de abarrotes y puntos de venta similares.

Se pensó que la Distribuidora Hersol, S.A., era la organización para llevar a cabo la distribución del producto. De esta manera se celebraron varias juntas con sus directivos para discutir la introducción del producto en el mercado del Distrito Federal y algunos lugares circunvecinos. Los concesionarios se reservaron el derecho de nombrar otros distribuidores para otras ciudades del país.

La Distribuidora Hersol vendía al mayoreo una gran variedad de artículos de consumo como pegamentos, pilas y vendas adhesivas a misceláneas y tlapalerías. Los márgenes que obtenían por la venta de esos productos, oscilaban entre el 5 y 10 por ciento sobre el precio neto; cobraban de contado y efectuaban sus pagos en 30 días. Sus inventarios nunca tenían existencias mayores de las necesarias para diez días, debido a la seguridad de aprovisionamiento que ofrecían las marcas que manejaban.

Hersol contaba con ocho vendedores distribuidos por zonas; pero también recibía pedidos telefónicos y tenía algunas camionetas para hacer las entregas.

El volumen de operación era suficientemente fuerte para que las comisiones pudieran cubrir los gastos generales y dejar una atractiva utilidad a sus dueños.

Investigación

El producto era un encendedor desechable de gas, para uso personal, que no necesitaba ser recargado ni requería cambio de piedra. Se consideraba muy novedoso, tenía forma cilíndrica y a través de su base transparente se podía comprobar el nivel de combustible. Su depósito y su piedra permitían que se usara aproximadamente mil veces.

Una firma de consultores de comercialización fue encargada de hacer el estudio correspondiente. Después de investigar el consumo de encendedores en el país, establecieron diversas categorías que iban desde el encendedor costoso tipo Ronson, hasta los económicos encendedores japoneses. El consumo general anual era de 140 mil unidades.

Los consultores opinaban que, con una distribución adecuada, podrían venderse hasta 240 mil encendedores en un año. Sin embargo, los concesionarios creían tener en sus manos un producto sensacional, con mayores posibilidades de éxito y pidieron a la distribuidora que realizara un estudio para localizar puntos de venta en la Ciudad de México.

Se preparó un censo cuadriculado de la ciudad, para lo cual se utilizaron los servicios de 30 investigadores, quienes hicieron el recorrido en forma organizada a fin de obtener los datos necesarios. Localizaron 28,000 puntos de venta, sin incluir misceláneas que vendían solo refrescos y artículos de bajo valor.

Llegaron a la conclusión de que el nuevo encendedor se podría vender en casi todos los lugares de acceso a la circulación de personas, entre los que listaron los siguientes establecimientos:

- Supermercados
- Tiendas de departamentos
- Tabaquerías
- Tiendas de abarrotes
- Cabarets
- Restaurantes
- Teatros, cines
- Salones de belleza
- Peluquerías
- Tiendas de regalos
- Tlapalerías
- Cantinas
- Otros

Con estos canales se cubriría el clásico mercado de consumo sensible a un satisfactor semi-suntuario.

El plan

El encendedor fue puesto a la venta en empaques individuales que consistían en una cartulina con el precio impreso, sobre el cual se fijaba el encendedor por medio de una película plástica transparente. La unidad mínima de venta del distribuidor a los detallistas era una caja con diez unidades.

Para evitar el peligro de “choteo” no se vendía a través de otros mayoristas ni se efectuaban ventas de promoción o con fines publicitarios.

Se contrataron quince vendedores con vehículo propio para cubrir la ciudad. Estaban bajo las órdenes de un gerente que, además, se encargaba de atender personalmente a las cadenas de autoservicio y tiendas de departamentos.

El precio para los detallistas era de \$10.40 por pieza y de \$9.40 para tiendas de departamentos y autoservicios. El público siempre lo podía comprar a \$13.00, el costo para el fabricante era de \$3.00.

Se ofreció al cliente una garantía absoluta en el funcionamiento del producto, el cambio de éste en caso de que tuviera defectos de fabricación. Sin embargo, las devoluciones por este concepto fueron mínimas.

La marca elegida fue “Cricket”, la cual se consideró atractiva y de fácil memorización.

Se elaboraron unos exhibidores en forma de encendedores gigantes, donde se colocaban las piezas que se ofrecían a la venta.

Se preparó una importante campaña de publicidad a través de la televisión consistente en 30 mensajes diarios, de 30 a 60 segundos cada uno, muy bien realizados. Fueron programados en las mejores horas del día, en cada uno de los tres canales de televisión que entonces había. Se utilizó también la prensa en la etapa introductoria. La totalidad de la publicidad no podía valorarse en menos de un millón y medio de pesos. La idea que se maneja fue que el encendedor “sólo cuesta \$13.00”.

Los distribuidores tuvieron ciertas dudas sobre las cifras que los concesionarios esperaban vender pero también tenían gran entusiasmo para lograrlo.

“Si cada uno de los detallistas vendieran una caja con diez encendedores por mes, cosa que no es mucho pedir, venderíamos 280 mil mensuales. O sea que, si cada uno vendiera \$100.00 el monto de venta se elevaría a \$2’800,000.00”.

“Si muy conservadoramente suponemos que de cada cuatro familias una puede comprar un encendedor al mes, las ventas se elevarían por lo menos a 250 mil”.

La realidad

El esfuerzo publicitario y el trabajo de los vendedores dieron como resultado que 30 días después de comenzar la campaña, el 70 por ciento de los detallistas tuvieron el producto a la venta. Toda la gente conocía el encendedor, había visto la publicidad, sabía de qué se trataba y sobre todo cuánto costaba.

Las cifras mensuales de ventas en 1965 fueron las siguientes:

Marzo	108,000
Abril	140,00
Mayo	95,000
Junio	50,000
Julio	30,000
Agosto	30,000
Septiembre	20,000
Octubre	15,000

Los distribuidores lucharon a brazo partido, pero no pudieron evitar el constante descenso de las ventas. Algunos opinaban que el gas podía escaparse si había algún pequeño descuido, otros que el encendedor era demasiado frágil y que la cabeza se despegaba con un golpe.

El ingenio popular lo hizo recargable, mediante el uso de una jeringa hipodérmica y el pago de cuatro pesos. Se dijo, incluso, que algunos fabricantes de cerillos pagaban inserciones en los periódicos con noticias sobre accidentes ficticios ocasionados por explosiones del encendedor Cricket.

Sin embargo, estaba claro que nada de esto era la causa del descenso de las ventas.

Los fabricantes decidieron pasar la distribución a una firma más fuerte que Hersol pero tampoco ésta logró superar la crisis.

Los vendedores no pudieron cerrar más operaciones. Los detallistas alegaban que una cadena de autoservicio, vendía los encendedores a un precio menor al que ellos lo adquirirían.