

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

28-9015 Practica Profesional

Prof. M. Ed. Verónica Castro R.

Proyecto de Traducción: Inglés - Español

“Cómo discutir un caso”

Capítulo 8

Realizado por: Marilyn Patricia Vásquez Guillén

San José, Costa Rica

## Contenido

Propuesta .....	3
Capítulo 8, Como discutir un caso .....	5
Colaboración .....	6
Riesgos en clase .....	8
<b><i>Reduciendo el riesgo, la forma equivocada</i></b> .....	<b>9</b>
<i>Recabando observaciones:</i> .....	9
<i>Discursos:</i> .....	10
<i>Retraso y evaluación:</i> .....	10
<b><i>Reduciendo el riesgo, la forma correcta</i></b> .....	<b>12</b>
<i>Hablar pronto:</i> .....	12
<i>Estar preparado:</i> .....	13
Poner límites a su preparación .....	14
Leer activamente .....	15
Reconocer el factor social .....	16
Recuerde cómo reír .....	17
Escuchar es participar.....	17
Reflexione en lo que aprende .....	19
Sea paciente con usted mismo.....	20
GLOSARIO .....	22
Reflexión .....	24
Bibliografía .....	26
Anexos.....	27

En el capítulo 8 “**Como Discutir un Caso**” de “**El Manual de estudio de casos: Cómo leer, discutir y escribir persuasivamente acerca de los casos**” escrito por William Ellet, el autor habla de las variables más importantes que afectan la calidad de la discusión de un caso, como por ejemplo: el instructor, los estudiantes y el caso en sí. Además menciona otras como el ambiente físico, la hora del día o la proximidad de exámenes.

---

## **Propuesta**

---

Primero que todo, es importante definir que un caso es la descripción de una situación generalmente compleja con una variedad de elementos que pueden llegar a ser contradictorios en algunos temas. Por otro lado tenemos que la discusión de un caso es el intercambio de ideas que se da de forma individual entre los estudiantes y el instructor, sirviendo este último como moderador o como parte activa. El capítulo menciona los siguientes aspectos que pueden influenciar el desarrollo de la discusión:

La colaboración es esencial cuando se está en la discusión de un caso. Los estudiantes e instructor son un equipo en el que están de acuerdo en llegar a un consenso de conclusiones. Para esto es primordial que todos contribuyan, ya que cualquier aporte por pequeño que parezca puede ser la más clara colaboración para tener éxito en lograr el objetivo común, como por ejemplo una pregunta correcta en el momento indicado.

Podemos encontrarnos ciertos riesgos como por ejemplo que el caso en discusión no sea en el idioma nativo de los estudiantes. También es posible que exista el factor de diferencia de género. Además podrían aparecer elementos relacionados con diferencias culturales o sociales dentro del grupo cuando éste se encuentre conformado por personas de diferentes grupos culturales o sociales.

Para reducir los riesgos, se debe pensar en éstos como motivadores para trabajar más fuerte en la discusión del caso. Algunas de las acciones concretas que se pueden tomar son:

- **Hablar temprano:** participar lo más temprano posible y en la primera clase es ideal.
- **Ser valiente:** nunca dejar de participar aunque en la última clase se haya cometido algún error.

- Estar preparado: siempre para cualquier momento o posibilidad.
- Poner límites a la preparación: cuidar el balance entre la preparación y el descanso.
- Leer activamente: empezar por un proceso de análisis profundo del caso.
- Reconocer la importancia del factor social: cuando los participantes tienen o han tenido una relación social fuera del ambiente educativo (fuera de la clase), pueden cambiar el ambiente dentro de la clase dándole así más fluidez a la discusión.
- Recordar como sonreír: el humor es muy apreciado e incluso necesario. Puede ayudar a captar la atención de la audiencia e incrementar la aceptación de sus comentarios.
- Escuchar es participar: siempre escuchar los comentarios de los demás participantes o las preguntas del profesor para poder comprender las diferentes perspectivas y ayudar a la sana fluidez de la discusión.
- Reflexionar en lo que se aprende: tomar un tiempo después de la discusión y antes de que la memoria falle ayudará a asimilar lo más valioso que se obtuvo de esta experiencia.
- Ser paciente con usted mismo: trazar un objetivo de hacer un comentario en la primera clase de cada curso puede ayudar. No pensar que el comentario está errado o no es importante o por el contrario; que es demasiado importante. Toda participación es valiosa.

Para traducir este texto lo primero que se debe hacer es una lectura completa del mismo cuantas veces sea necesario para tener un análisis profundo y comprenderlo, además de familiarizarse con su secuencia y fluidez, para finalmente entender su mensaje y contexto. Posteriormente, se debe extraer la terminología y los conceptos que requieran investigación. Para ello se realizarán consultas en textos similares, diccionarios especializados, traductores en línea y expertos en el tema de ser posible. A partir de la información colectada, se procederá a esbozar un glosario de terminología y conceptos especializados para lograr que la traducción se desarrolle de forma fluida y natural. Luego se reformula y se revisa para asegurar que se utiliza la terminología adecuada. Finalmente, se requerirá que una persona con más experiencia revise el producto final para observaciones y correcciones finales.

Estos métodos se aplican para intentar reproducir el contenido exacto del texto original respetando la estructura gramatical de cada idioma y tratando de ser fiel a las intenciones del autor y a la forma del texto original. Tal y como lo hemos visto en cursos anteriores, un buen traductor debe tomar en cuenta ciertos aspectos importantes para llevar a cabo una traducción de calidad; como por ejemplo: la investigación de terminología o conceptos desconocidos así como el sentido de las palabras, el estilo, la forma del texto y el tipo de lector.

La traducción que usted leerá a continuación ha sido realizada por razones académicas, como proyecto de graduación de la carrera “Bachillerato en Traducción y Enseñanza de Inglés” de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Esta es una traducción parcial que comprende de la página #89 a la página #101 de “**El Manual de estudio de casos: Cómo leer, discutir y escribir persuasivamente acerca de los casos**”, de William Ellet, 2007.

---

## **Capítulo 8, Como discutir un caso**

Las discusiones de un caso pueden ser excitantes y reveladoras, o pueden ser poco objetivas y aparentemente inútiles. Pueden ser basadas en datos acelerados o vagos. Además, pueden representar cada una de estas cualidades en el lapso de una hora o dos. Las variables que influyen el rumbo y la calidad en la discusión de un caso, incluyen al instructor, los estudiantes, el caso, y otro montón de posibilidades como el entorno, la hora del día, o la proximidad a exámenes. Este capítulo trata con la única variable que usted puede controlar, usted mismo. Es altamente selectivo. Se concentra en algunos puntos que pueden ser de mucha ayuda para los estudiantes nuevos en el caso.

Las destrezas en discusión son importantes porque los estudiantes de la escuela de negocios a menudo gastan tiempo importante de clase hablando acerca de los casos. Las discusiones de casos tienen un significado muy importante en el aprendizaje de los programas de negocios. Enseñan la aplicación de conceptos y métodos tales como mercadeo, estrategia, negociación y emprendedurismo; conocimiento que la mayoría de los estudiantes identifica con los profesionales en educación de negocios. Lo ayudan además a

aprender como pensar en materia de negocios por usted mismo y como parte de un grupo. A la larga, puede que encuentre que el aprender como pensar es tan importante como aprender que pensar.

## **Colaboración**

Las destrezas de discusión de casos se basan en las cualidades especiales que éstos tengan. El propósito de la discusión de un caso es la construcción de significados basados en las pruebas derivadas del mismo. Es reconocer las incertidumbres inherentes en todos los significados. Este propósito puede coincidir con sus previas experiencias educativas.

En una clase convencional, los expertos comparten su conocimiento con los estudiantes; quienes lo toman y a través del reconocimiento y otros medios, demuestran qué entienden. Los estudiantes que participan en la discusión de casos por primera vez, pueden verlo como una rendición disfrazada del viejo modelo de aprendizaje y hacen un número de asunciones equivocadas:

- Los casos son historias que han dado a los estudiantes el conocimiento previo que han recibido directamente de un texto, un experto, o ambos; por lo que son receptáculos en los que se puede ocultar la verdad o el problema de una palabra grande con una respuesta correcta.
- El análisis de caso es el proceso de encontrar la respuesta correcta.
- La discusión de casos es la oportunidad que tienen los estudiantes para mostrar al instructor que encontraron la respuesta correcta.

Los estudiantes que sienten confianza en sus “respuestas correctas”; estarán ansiosos de hablar y aquellos que tienen menos confianza, querrán evitar participar. Aquellos que hablan; se ven a sí mismos como en una competencia para probar al profesor que han encontrado la verdad. No tienen razón poderosa para escuchar a otros estudiantes atentamente porque solamente el instructor conoce de verdad las respuestas. La “discusión” en clase es una serie de intercambios entre el estudiante de forma individual y el instructor.

Estas creencias son comprensibles y contradictorias con el caso. Dejándolas a un lado y adaptando sus destrezas académicas, le ayudaran a convertirse en un completo beneficiario de la discusión de casos.

Las discusiones de casos no son oportunidades para recitar el conocimiento adquirido en otra parte. Son para usar el conocimiento y la intuición para generar nuevo conocimiento. Cada uno, en un caso, tiene que renunciar a la cómoda idea de que un caso es un almacenador de la verdad. Es una descripción de una situación, usualmente compleja, que tiene múltiples significados, algunos de los cuales pueden ser contradictorios. Por supuesto que hay verdad en un caso. Los números que describen el rendimiento financiero de una compañía en la última década son un hecho. No pueden ser cambiados a voluntad. Sin embargo, la explicación del porqué los números son lo que son; está abierta al debate y elabora una estrategia más ventajosa para la compañía.

En un caso, usted tiene que hacer algo con lo que pueda ser que no se sienta cómodo al principio: tomar responsabilidades por su propia visión, desarrollar un argumento por ello, estar preparado para explicar ese argumento y escuchar a otros cuando no están de acuerdo con usted. Este proceso puede tensar los nervios de cualquiera, pero esa tensión va disminuyendo en tanto usted se empieza a acostumbrar a ser el punto de atención de la discusión aunque sea solamente por poco tiempo y ver como los desacuerdos pueden ampliar su aprendizaje.

Es muy importante que usted establezca expectativas razonables para su desempeño en la discusión. El comentario normal no es una visión que se expresa con la habilidad de un controversista. Es valioso proporcionar directamente desde el caso en discusión, un hecho cuando se necesita. Así que está haciendo una pregunta supuestamente tonta. La misma pregunta que muchos de sus compañeros tienen pero no se atreven a hacerla. De hecho, los estudiantes dicen a menudo que la respuesta correcta en el momento correcto puede ser la contribución más poderosa que alguien puede hacer. Nadie quiere hacer un hábito de expresar comentarios que no contribuyen a la discusión, pero el rango de comentarios constructivos es muy amplio. Si su comentario revela un idea equivocada acerca del caso,

el “error” rara vez es el mismo que alguno de sus compañeros de clase ha cometido. Traerlo a la luz, puede llevar a aclarar que tal vez no habría ocurrido si usted no hubiera hablado.

El caso es acerca de colaboración. Falla o tiene éxito con la buena disposición de los estudiantes a tomar riesgos y contribuir con el entendimiento del desarrollo del caso. Cuando solo unos pocos están dispuestos a tomar el riesgo, el método se tambalea. Si todo el grupo participa, el método puede tener éxito en un grado que nadie esperaba en la clase. En el método del caso, la carga, la responsabilidad y el privilegio de aprendizaje descansan primeramente en los estudiantes, no en el instructor, un vuelco completo del modelo de aprendizaje de la conferencia.

Estudiantes e instructor en una discusión de un caso son como un equipo. Para que un equipo funcione bien, cada miembro necesita contribuir. Un equipo de fútbol está hecho de individuos. Algunos quieren figurar sus destrezas individuales y otros quieren estar tan lejos de la acción como sea posible. No pueden tener éxito, ni tampoco puede un caso en discusión. El entrenador (como el instructor) puede guiar y apoyar el equipo; pero no puede meter el gol o atajar uno.

### **Riesgos en clase**

Cada estudiante comparte el riesgo de la exposición de un caso. Hay factores personales que pueden aumentar el nivel de riesgo:

1. El lenguaje hablado en clase tal vez no sea su lengua nativa y no se siente tan hábil para participar en la fluidez de la discusión como un hablante nativo. Su miedo tropieza con las palabras haciendo que las pronuncie mal y por lo ende; haciendo que sus compañeros se esfuercen en entenderlo. En el peor de los casos, podría ser que tema que alguien se burle.
2. Podría tener que enfrentarse con diferencias de género que pueden hacer que hablar en grupo se vea extremadamente riesgoso. O podría luchar con normas culturales que tengan conflicto con la realidad del caso en cuestión como el alto valor que se le da al consenso público y a una prohibición complementaria del desacuerdo público. Podría haber aprendido un estilo de expresión académica que enfatice indirectamente la implicación

sobre la afirmación y la explicación. Algunos estudiantes internacionales podrían tener que vérselas con una agenda completa de complicaciones retóricas, lenguaje y cultura.

3. Podría entrar en la escuela de negocios con un grado en un campo no relacionado, tener poca experiencia práctica en negocios y creer que la combinación de estos factores lo pone en desventaja.

4. Podría tener un miedo intelectual general que está dentro de su cabeza y que para usted es un error admitirlo.

Si usted tiene miedos como éstos, debe compartirlos con otros estudiantes. Es natural y constructivo para manejar el riesgo que siente. Hay formas efectivas e inefectivas para hacer esto. Lo último puede ser entretenido así que exploremos esto primero.

### ***Reduciendo el riesgo, la forma equivocada***

Cada estudiante nueva, quiere estar segura que tiene algo valioso que decir en clase. Reducir la necesidad de hablar y pensar en el aire, es un acto de aparente significancia para el final. Esto se puede lograr en un número de formas.

***Recabar observaciones:*** puede apuntar aspectos acerca de un caso antes de clase. Los puntos que usted piensa, pueden ser tomados como comentarios impactantes. Usualmente no están organizados para una interpretación coherente del caso. Son simplemente una lista de declaraciones acerca de varias facetas del mismo que usted llegue a clase. La extensa cobertura atrae, porque parece que le pone en una posición algo independiente de cómo se desarrolla la discusión.

Al caminar dentro de la clase, usted siente una nueva confianza y cree que está listo para hacer una contribución de calidad. Sin embargo, en las próximas clases, la discusión lo lleva por caminos que no puede anticipar. A pesar de la variedad de puntos preparados; éstos no concuerdan con nada de la lista. Entonces, finalmente, una clase toma forma en la medida en que usted piense que será. Explore los puntos para el caso conforme la conversación avanza. Desafortunadamente, ya sea los que son ejecutados por otros estudiantes o no o se ajustan a la discusión o los que son indecisos para aplicar puntos fuera de tiempo. Es la misma situación que está tratando de evitar. Frustrado con el tiempo que se

escapa; siente que debe presentar su punto, incluso si no es relevante para el tema del curso. Después de todo, usted está seguro que tiene información valiosa para el caso y por lo tanto, espera que el curso cambie la vía de la discusión por lo que usted presentó. Por lo tanto comparte uno de sus puntos cuando lo llamen. Usted lo dijo muy bien, pero continúa sonando como un comentario ensayado.

La instructora no dice nada. Su reacción parece difícil de leer pero ella no parece estar impresionada. Los otros estudiantes también son callados, demasiado callados. El próximo estudiante en hablar, conduce al grupo de regreso al problema que estaba siendo discutido antes de que usted hablara. La instructora alienta eso e ignora su comentario.

Vvivi Rongrong Hu, un estudiante de la maestría en administración de negocios, resume la escena en pocas palabras “¡un gran comentario en el momento equivocado, es la peor cosa!” Un excelente comentario en mal momento impide la discusión y probablemente se deja de lado. Todos perdemos porque el valor del comentario se perdió y el tiempo del comentario pobremente se refleja en el hablante.

**Discursos:** una técnica que se relaciona con la reducción del riesgo es la preparación de un discurso. Esta opción puede parecer más segura que la lista de puntos. Usted elige un tema en clase para el caso y escribe un comentario extenso, con una secuencia para trabajar. Podría olvidar alguno de los hechos en su razonamiento. Además, no tiene que buscar palabras para expresarse porque ya las encontró. Otra vez, el reto es encontrar el momento correcto y la realidad es que ese momento difícilmente llega. Eso es suerte, porque no importa que tan duro intente disimularlo; un discurso sonará como un discurso.

El peor efecto de los comentarios logrados es el que tiene usted. Su compromiso con la clase está en constante intento por adaptarse a su pensamiento; ese que lo remueve de la discusión en clase. Al final, su propio aprendizaje es el que más sufre.

**Retraso y evaluación:** ésta es otra técnica para reducir el riesgo y que parece sencilla y prudente. Demore participar en la discusión hasta que se sienta cómodo participando y recibiendo las participaciones de sus compañeros y del profesor. Éste período de descanso

no significa que usted no trabaja duro en los casos. Los estudia cuidadosamente y presta atención a lo que los miembros de la clase están diciendo. Al comparar los comentarios de ellos con sus ideas acerca del caso; se asegura de que están a la altura de la responsabilidad. Puede descubrir que está anticipando algunos de sus comentarios, incluso puede discernir en cuestiones importantes o evidencia que falta en la discusión.

Sin embargo, entre más continúe en silencio, más duro es unirse a la conversación. Los efectos acumulativos de la participación no pueden ser sutiles. Un participante regular acumula esfuerzos colaborativos y credibilidad ante el grupo. Ambos son de gran ayuda para crear la voluntad del individuo con menores riesgos de fallar en la participación. La buena voluntad también actúa como un amortiguador para los comentarios erróneos inevitables que cada uno hace.

Sin registro de participación, un estudiante se torna esencialmente invisible para sus compañeros y el profesor y la falta de buena voluntad en el grupo. Es posible que algunos compañeros puedan sentir un poco de resentimiento porque ellos son los que toman el riesgo mientras que los estudiantes callados lo evitan. Si la falta de participación de una estudiante continúa por largo tiempo, generalmente ésta llega a creer que solo comentarios de calidad la confirmarán como una participante en pleno. Los altos estándares eliminan la opción de una fácil entrada en la discusión, como proporcionar un hecho del caso. Si la estudiante no encuentra una forma de liberarse de los estándares que se ha impuesto, se puede presentar un efecto espiral: entre más tiempo dure el silencio o la participación esporádica continúe, mayor es la demanda y se hace más difícil hablar, lo cual simplemente eleva aún más la demanda.

La estudiante podría tener suerte. Compañeros de clase que han tenido discusiones con ella fuera de clase podrían impulsarla a hablar dentro de ella y aumentar su confianza. “Cuando hablamos después de clase, usted tiene muchas cosas interesantes que decir acerca del caso. No hay razón para que no lo hagas dentro de la clase.” El instructor podría sugerir formas para reactivar la participación. Aunque usted no debería contar con otros para

resolver el problema. La mejor forma de resolverlo es asegurarse de que usted no lo genera.

### ***Reduciendo el riesgo, la forma correcta***

Es inevitable alguna incomodidad con el caso, mejor que hace dos mil años cuando Sócrates hacía preguntas incómodas y sin ninguna lógica a los estudiantes griegos. El método del caso implica un nivel de riesgo para todos los participantes incluyendo al instructor. Usted debe ser realista al respecto, pero recuerde que todo el mundo lo comparte, no solo usted. El riesgo no es puramente negativo. También es un motivador para hacer el trabajo duro que el caso requiere.

Sin embargo no exagere el riesgo. Una falsa sensación de riesgo lo lleva directo al miedo y el miedo lo hace un mal oyente y le roba su confianza para hablar. ¿Qué es lo peor que podría pasar si usted habla? Hacer comentarios superficiales, obtener hechos incorrectos o malinterpretar lo que el compañero de clase o el profesor ha dicho puede ser ciertamente vergonzoso; pero esos momentos no causan daño permanente en los participantes activos porque todo el mundo comete los mismos errores en un momento u otro. Después de una de estas observaciones, la discusión simplemente continúa. Al final de la clase es como si nadie recordara el comentario. De hecho el silencio es más dañino que los comentarios errados. Como señala Maureen Walker, directora asociada de los servicios de apoyo de la Maestría en Administración de Negocios de la Escuela de Negocios de Harvard “*El silencio es decir algo*”.

**Hablar pronto:** El consejo más valioso en la discusión de un caso es éste: participe tan temprano como sea posible, idealmente en la primera clase. Hablar temprano no solamente reduce el riesgo de ser el centro de atención. También le ayuda a establecer expectativas reales para usted mismo. El estudiante de la Maestría en Administración de Negocios, Chris Cagne da este consejo:

*¡Sea valiente! Es muy difícil proponer una solución brillante de un caso en la primera clase o incluso hacer un comentario con un alto nivel de calidad. Es*

*muy probable que al principio sus comentarios solo sean satisfactorios o malos. Pero esto es solo otra barrera que usted tiene que superar para mejorar la calidad de sus comentarios. Nunca pare de hablar en clase porque en la última clase dijo algo tonto.*

Chris sugiere que la participación en clase en sí es un proceso de aprendizaje. Nadie ha nacido para ser un participante eficaz en la discusión de un caso. Así, otra razón para empezar temprano a involucrarse es que para aprender a ser un buen participante, usted debe participar.

**Estar preparado:** No es posible prepararse para todas las posibilidades porque la discusión de un solo caso puede tener muchas variantes, incluso si se pudieran identificar a todas ellas. Su preparación debe ser flexible y completa. El proceso de análisis del caso descrito en el capítulo 3 puede ser una base. Consiste en una serie de etapas, cada una con un propósito diferente. Esto le da un plan de ataque, el cual lo hace estudiar más eficiente y menos susceptible a la confusión. Los primeros pasos del proceso son los más importantes porque en ese punto usted sabe un poco acerca del caso. Ellos estimularán que le hagan preguntas básicas acerca del caso.

¿Qué debería saber cuando usted entra en la clase? Aquí tenemos una respuesta del capítulo 3.

*Usted está familiarizado con la información del caso. Ha llegado a una conclusión acerca del problema principal. Tiene evidencia que muestra porque su conclusión es razonable. Ha pensado en otras posibles conclusiones y porque la suya es la mejor.*

Es posible que no haya elaborado un argumento completo para su conclusión pero quiere pruebas concretas, no solo una idea o una parte de lo que puedan ser las pruebas. Si el caso tiene ambas pruebas, cualitativas y cuantitativas; usted debe basarse en ambas. Sorprendentemente, hacer algunos cálculos básicos que se requieren para el análisis del caso puede ser una plataforma excelente para participar.

Un graduado en MBA, E. Ciprian Vatasescu encontró su propio rol en las discusiones de casos mediante el uso de números para formar un punto de vista:

*Para mi gran sorpresa, algunas veces a las personas no les molesta hacer algunos cálculos generales y basar sus argumentos en la intuición. Por eso cuando hace un cálculo simple, puede cambiar radicalmente la discusión.*

Ningún caso tiene información o datos perfectos, así como ninguna situación real los tiene. Cada caso tiene ambigüedades significativas y áreas grises. Usted debe ser consciente de ello y reflexionar sobre sus implicaciones en el problema principal del caso.

Usted nunca debe ser llamado a presentar una recomendación en clase y luego dar su argumento a favor. Sin embargo, lo que usted hace para entender una regla, decisión, problema, evaluación, o para identificar los tipos de pruebas y tomar decisiones de como analizarlas, lo puede sumergir en el caso. Además puede ofrecerle conocimiento que puede ser adaptado a cualquier lugar en que la discusión se encuentre. La preparación que produzca cierto entendimiento y plantee preguntas importantes puede ser mucho mejor que los puntos preparados o notas sin conexión.

### **Poner límites a su preparación**

Una preparación cuidadosa es la base para una participación en clase efectiva pero no debe sobre prepararse. La última parte de esta oración puede parecer extraña. ¿Es posible estudiar demasiado en un ámbito académico? La respuesta es enfáticamente sí en lo que al análisis de caso se refiere. No caiga en la trampa de creer que entre más horas invierta en preparar el caso, mejor preparado estará. La primera vez que encontré un caso de negocios, no tenía idea de que estaba pasando. Pasaba mucho tiempo leyendo y releendo sin obtener nada más que exasperación. Pero al menos estaba muy familiarizado con el texto. Para el momento en que terminé prácticamente lo había memorizado. Siempre puede justificar las largas horas de estudio de un caso diciéndose a sí mismo que el conocimiento es proporcionado por el tiempo. Maureen Walker discute esa justificación. Ella dice que esas largas horas solo lo hacen soñoliento, no más experto. Ratislav “Rasto” Kulich graduado en

MBA opina que el balance entre el descanso y la preparación es el factor más importante para una buena participación en clase.

El estudio abierto de un caso significa que usted no está decidiendo como asignar su escaso tiempo. Establecer un límite en la preparación de un caso tiene varios beneficios: le pone una presión saludable para usar bien su tiempo y lo incentiva a poner atención en como analizar un caso. El análisis de un caso es una habilidad como la participación en clase. Usted puede desarrollar esa habilidad de la forma difícil invirtiendo grandes cantidades de tiempo en un caso hasta que los resultados decepcionantes, la fatiga o ambos lo convencerán de buscar una mejor forma.

Usted puede desarrollar esa habilidad de la forma más difícil., por invertir grandes cantidades de tiempo en un caso hasta que obtener resultados decepcionantes, fatiga o ambos que lo convencerán para buscar una mejor forma.

Una alternativa es tomar decisiones sobre un enfoque analítico al comienzo del estudio del caso y hacer los cambios necesarios a medida que gana experiencia. Gran parte de este libro está dedicado a comunicar decisiones sobre como analizar casos. Una de las decisiones es el límite de tiempo. Si usted tiene que preparar dos o más casos, dos horas y media por caso es un buen límite para empezar, teniendo por objeto reducir las gradualmente a dos horas por caso. Si está preparando un solo caso, puede gastar tres horas. Recortar el tiempo a dos o dos horas y media es un objetivo razonable.

### **Leer activamente**

Leer de forma pasiva es uno de los más fuertes obstáculos para un análisis eficiente y fructífero. Leer con el objetivo vago de entender el caso sin pensar, puede llevarlo directo a una lectura pasiva. Una lectura pasiva es insidiosa porque puede que usted no esté consciente de lo que está haciendo. Para asegurarse de que está leyendo activamente, debería empezar con un proceso explícito para analizar un caso. El capítulo 3 proporciona un modelo que puede probar, modificar o sustituir con el paso del tiempo.

## Reconocer el factor social

He estado en torno a estudiantes de escuelas de negocios por más de 16 años y me ha impresionado siempre su capacidad para las celebraciones. Admito que mi actitud era negativa. Creía que una gran cantidad de estudiantes tomaban demasiado en serio la fiesta y no lo suficiente el aprendizaje. Nunca se me ocurrió que la construcción de una red social es importante para la discusión de un caso hasta que un estudiante de la escuela de negocios, Agam Sharma lo señaló.

El aula de un caso puede ser un lugar intimidante. El material utilizado para la discusión no es fácil para trabajar. Puede ser difícil unirse a la discusión de un caso. Los casos pueden provocar fuertes diferencias de opinión. Los estudiantes pueden sentirse intimidados por esos que difieren con ellos. Algunas veces los puntos de vista conflictivos en casos que involucran temas como los valores éticos, pueden parecer que tienen un límite personal. La competencia por las notas y el malestar que sienten los estudiantes pueden crecer rápidamente. Los compañeros que llegan a conocerse fuera de la clase, pueden cambiar el ambiente dentro de ella. Un grupo de extraños compitiendo por las notas pueden convertirse en un grupo de conocidos y amigos quienes reconocen que están compitiendo, pero también entienden que están colaborando con el beneficio de todos los que participan. Los estudiantes rodeados por compañeros de clase que evidentemente los respetan estarán un poco más dispuestos a correr riesgos en la discusión. Los oyentes van a ser probablemente más empáticos con el hablante. Estarán más dispuestos a ayudar si se puede cuando un compañero se equivoque mientras trata de llamar la atención a un punto y más, comprendiendo cuando la contribución del compañero no ayuda en la discusión. A menudo la influencia sutil aunque dañina acerca del género, la apariencia personal y muchas otras características, pueden ser anuladas cuando las personas se conocen tal y como son y no como quisieran que sean. Un amigo en clase puede motivar a un estudiante retraído a hablar y tomar riesgos más grandes con sus comentarios. Hay muchas formas de que los compañeros se conozcan sin que esté presente el estrés de la clase, como por ejemplo: el boliche, los juegos de cartas, las meriendas en clase y los deportes. El conocimiento de cómo los lazos sociales pueden ayudar en el aula es importante, particularmente para los

estudiantes que creen que las actividades sociales son simplemente una distracción para los estudiantes solitarios.

### **Recuerde cómo reír**

Las escuelas de negocios pueden ser lugares muy difíciles para los estudiantes nuevos aunque estén felices de estar allí. Además pueden estar ansiosos de ver cómo será su desempeño. Los aparentes riesgos en la discusión de un caso pueden alimentar la ansiedad y ésta puede reprimir el sentido del humor de un individuo. Los graduados de los programas de método del caso tienen algunos consejos: recordar cómo reír. Escuche lo que Rasto kulich dice:

*La capacidad para despejarse es muy importante. Muchos estudiantes, especialmente los internacionales, son muy exagerados, tensos y se lo toman demasiado en serio. Eso los hace rígidos en dar y responder a los comentarios o a la reacción del público. El humor, sobre todo el autocrítico es muy apreciado y a menudo necesario. La capacidad de los estudiantes para animar la discusión o reírse de sí mismos, les ayudará a mejorar la atención del público y aumentar la tolerancia de sus comentarios.*

Nadie le está aconsejando memorizar algunas bromas e incorporarlas en sus comentarios. Pero, por muchas razones, el humor natural y espontáneo depende del lugar.

### **Escuchar es participar**

Cuando piden a estudiantes de la Maestría en Administración de Negocios dar un consejo sobre la discusión de casos, en repetidas ocasiones mencionan el rol de escuchar. En los dos años de la escuela de negocios, los estudiantes pasaban mucho más tiempo escuchando que hablando en una discusión de caso. Esto es lo que un estudiante dice acerca de esta habilidad subestimada:

*Siempre hay que escuchar atentamente a los comentarios de los otros estudiantes y las preguntas del profesor. No sólo es importante para obtener la*

*esencia de diferentes perspectivas, también para ayudarlo a seguir el ritmo de la discusión del caso.*

Un graduado de la escuela de negocios describe cómo él escuchaba en las clases de discusión de casos:

*Escuchar los comentarios en clase y decidir si está de acuerdo o no con lo que dice la gente es un gran ejercicio. Si usted tiene un buen argumento para apoyar que está de acuerdo o no, ¡es el momento de levantar la mano y hablar!*

Escuchar es participar, siempre y cuando no sea lo único que haga. Usted escucha para mantenerse informado de la discusión y encontrar oportunidades para contribuir. No es posible un comentario de calidad si no ha estado escuchando atentamente. En el momento correcto, un buen comentario se ajusta al contexto de la conversación. Unos momentos más tarde, el comentario será redundante y momentos antes, sería ilógico.

Un buen caso en discusión no sólo es la suma de una serie lineal de discusiones separadas aunque relacionados. Un comentario u observación al inicio de la discusión puede tener una importancia totalmente diferente al final. Una línea de pensamiento acerca de un caso puede comenzar, retroceder, y luego reaparecer. Un comentario hecho en el centro de la discusión puede responder una pregunta hecha al final. Un buen caso en discusión tiene complejidad y esencia que demandan escuchar de forma hábil y sustentada.

Además de ayudar a encontrar su lugar en la discusión, escuchar es absolutamente vital para el aprendizaje. En una conferencia, escuchar significa conocimiento. El proceso no demanda mucho de parte del oyente quien puede compensar lapsos de falta de atención, tomando prestadas las notas de alguien. En una discusión de caso, escuchar aporta al pensamiento de otras personas y lo pone en relación con su forma de pensar. El aprendizaje proviene de esta dinámica que no es lineal como el aprendizaje que se logra a partir de una conferencia. Usted puede tener un punto de vista en la clase que a lo largo de ésta permanece invariable, pero igualmente es posible que este punto de vista se modifique o cambie sobre la marcha. La clase puede continuar su desarrollo a través de un caso y resolverse en un estrecho rango de conclusiones al respecto. Aunque el esfuerzo puede ser

anulado repentinamente por un punto de vista diferente. Los estudiantes pueden salir de la clase frustrados, pero más tarde se dan cuenta que aprendieron más persiguiendo una pista falsa que si hubieran tomado una ruta directa.

Escuchar un caso en el aula no es una habilidad que se da por sentada. Escuchar con atención de 60 a 120 minutos una conversación impredecible, es una tarea a la que muchos estudiantes deben adaptarse debido a su escasa experiencia o preparación anterior. Tienen que aprender a escuchar. Curiosamente, la complacencia y la ansiedad llegan a lo mismo. Los estudiantes complacientes no están escuchando, porque no se dan cuenta de que el debate está generando el conocimiento de forma continua. Los estudiantes ansiosos no pueden escuchar porque hay demasiadas cosas en sus cabezas. Encontrar un punto entre los dos extremos es parte del caso en el aprendizaje del aula.

### **Reflexione en lo que aprende**

Los estudiantes de negocios son personas muy ocupadas con muchas cosas que hacer en la vida, aparte de estudiar e ir a clase. Al salir del aula, sus mentes probablemente están en algo más que el debate que acaba de tener lugar. Sin embargo, obtendrán más valor de la experiencia del aula si toman un poco de tiempo después de la clase para pensar en la discusión antes de que ésta se desvanezca de su memoria. Yusuke Watanabe, un graduado de MBA, recomienda una práctica posterior a la discusión que tiene tanto beneficio a corto como a largo plazo:

*Asegúrese de escribir dos o tres conclusiones para cada caso y reflexionar acerca de ellas más adelante. Escribirlas solamente le tomará de tres a cinco minutos y le ayudará a recordar la experiencia virtual mucho más tiempo.*

En el aula, usted notará algunas lecciones aprendidas que surgen de la discusión, pero reconocerlas puede ser difícil cuando se está inmerso de un punto a otro en el desarrollo la discusión. Por otra parte, algunas de estas lecciones no se concretan por completo hasta el final de la clase o después de ella, si se toma algunos momentos para reflexionar en la discusión como un todo. Piense expansivamente y separe los puntos que parecen tener un valor más allá de las particularidades de cada caso.

El beneficio a corto plazo es una mayor claridad sobre los temas que unen un caso a otro y da coherencia a un curso. Esa claridad es un recurso para el análisis posterior del caso, la participación en clase y los exámenes. De acuerdo con Yusuke, existe un valor potencial a largo plazo:

*Una gran cantidad de graduados me dicen que estas lecciones se convertirán en su Biblia personal para el liderazgo".*

### **Sea paciente con usted mismo**

El objetivo de este capítulo es ayudarle a sacar el máximo provecho de la discusión del caso. Se podría decir más, pero quiero pecar de demasiado poco, en lugar de mucho. Aprender el método del caso es lo suficientemente desafiante sin necesidad de que sea bombardeado con consejos indispensables.

Establezca el objetivo de un comentario en la primera clase de cada curso de caso. Recuerde que el fondo de cada comentario en clase es escuchar. Vaya a la primera clase a escuchar lo que la gente dice, no espere su turno. Cuando escucha activamente, las respuestas vienen a la mente de forma natural y cuando lo hacen, no valoran si son lo suficientemente buenas. Sólo levante su mano.

Además de animarse a dar el paso, usted necesita paciencia. No considere sus primeros comentarios como un medio para demostrar su brillantez a sus compañeros y al profesor. Mientras se acostumbre al arte de la discusión del caso, controle la ansiedad de participar al adoptar una visión a largo plazo. La colaboración efectiva es el producto de contribuciones útiles durante un período de tiempo y no de actuaciones atrevidas ocasionales.

Para concluir, repito este consejo porque se lo he dado muchas veces a estudiantes que ingresan al programa de MBA, al igual que lo han hecho otros que tienen más experiencia que yo. Nosotros hemos visto los resultados positivos y los problemas que tratamos de prevenir. Sin embargo, la mayor autoridad en este tema es una persona que ha finalizado recientemente dos años en la escuela de negocios, una competencia de quinientos

casos. Yusuke Watanabe le insta a no tener miedo a hacer comentarios obvios y preguntas estúpidas. Continúa diciendo:

*Toda la discusión es acerca de la confianza. Si usted es una persona tímida y no habla al principio del semestre, le será más difícil hablar. Usted se presionará a sí mismo para hacer grandes comentarios y no hablar hasta que tenga uno. Las cosas pueden empeorar, hacer la pregunta estúpida o el comentario obvio. La pregunta estúpida es frecuentemente la pregunta de todos. Una vez que empieza a hablar, se sentirá cómodo, y su mente se volverá más clara y sus comentarios cada vez serán mejores.*

## GLOSARIO

<b>Página #</b>	<b>Palabra o frase</b>	<b>Definición</b>
99	Adroit	Hábil
89	Aimless	Sin objetivo o propósito concreto
94	Ante	Apostar, elevar la demanda
90	At will	A voluntad, cuando quieras
93	Backlog	Atraso, retraso,
94	Boost	Aumentar, estimular, levantar
101	Bravura	Virtuosismo, ejecución brillante
91	Burden	Carga, peso
93	Canned	Recabar, recopilar
90	Crafting	Elaboración, trabajar, construir, fabricar
93	Cushion	Amortiguador, cojín
89	Drawn	Elaborada, preparada
90	Dumb	Lerdo, mudo, tonto, sordomudo
97	Personal edge	Límite personal
90	Embedded	Incorporar, incluir
91	Falters	Tambalear, titubear
95	Feasible	Factible, realizable, viable
94	Lofty	Loable, noble, sublime, elevado
97	Mushroom	Creecer rápidamente

89	Plodding	Trabajo pesado
100	Take the plunge	Animarse, dar el paso
89	Pointless	Sin sentido, inútil
92	Preempted by	Tener prioridad, adelantarse a
94	Relentless	Inexorable, implacable, constante, incesante, sin mucho esfuerzo
98	Self-deprecating	Autocrítico
100	Sift out	Arrancar, seleccionar, encontrar
98	Spice-up	Animar, condimentar
92	Steers	Guiar, conducir
98	Stifle	Sofocar, ahogar
97	Stumbles	Tropezar, trastabillar, dar traspiés
93	Subtle	Sutil, delicado, exagerado

## Reflexión

Hacer este proyecto de traducción ha sido una de las cosas más difíciles que he hecho a lo largo de todos mis estudios en esta carrera. Esas largas horas leyendo y releendo el texto antes de empezar a traducirlo fueron extenuantes, especialmente para alguien como yo, que nunca ha hecho algo similar ni ha hecho traducciones tan extensas. Aunque el proceso ha sido largo y difícil, lo he disfrutado y he aprendido muchísimo. Empezando por la lectura repetida del texto para lograr comprenderlo y así poder producir una traducción de calidad. Luego el tener que hacer la investigación de los términos que me eran desconocidos para lograr un producto con fluidez.

Para mencionar algunos de mis aprendizajes mientras realizaba este proyecto, quiero comentar acerca del texto que traduje. Si bien es cierto, éste fue desarrollado con el propósito de servir de apoyo a los estudiantes de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, de la cual, el autor de éste texto, el Sr. William Ellet es profesor; luego de realizado este trabajo, concluyo que lo expuesto en el texto aplica para cualquier profesión e incluso, para la vida misma. La discusión o el debate de diferentes temas relacionados con el área específica de cualquier carrera a nivel universitario, es parte de los programas de estudio de muchos cursos. Esta práctica le brinda al estudiante una experiencia de aprendizaje muy enriquecedora tanto a nivel profesional como social y cultural. Al participar en estas prácticas, tiene la oportunidad de crecer en su formación integral. La aplicación de las recomendaciones expuestas en este texto ayudará a que el estudiante logre el máximo beneficio de esta experiencia. Algo tan básico como el hecho de saber que no se trata únicamente de participar por hacerlo; más bien se debe saber cómo y cuándo hacerlo. Además, debe cuidar aspectos importantes; tales como: el saber escuchar, estar preparado, el reflexionar en lo que se aprende y ser paciente con usted mismo; para que aproveche esta experiencia en todo lo que le pueda dar.

En esta traducción utilicé técnicas o métodos de traducción como la trasposición, la equivalencia, y la adaptación; además de los métodos del calco y la traducción literal. Al

usar la técnica de la trasposición, cambié una parte del texto por otra sin cambiar el sentido del mensaje. En el siguiente ejemplo cambié un adverbio por una frase adjetival.

<b>‘come to mind <i>organically</i>’</b>	<b>por</b>	<b>‘vienen a la mente <i>de forma natural</i>’</b>
--	------------	--

Otra técnica que utilicé es la equivalencia; es decir el uso de una frase o palabra completamente diferente en el texto meta: como por ejemplo:

<b>‘as a <i>vehicle</i> to prove your brilliance’</b>	<b>por</b>	<b>‘como un <i>medio</i> para demostrar’</b>
---	------------	--

Al usar la técnica de la adaptación que consiste en tratar de buscar una correspondencia entre dos situaciones que tienen un entorno cultural diferente para expresar el mensaje como en el siguiente ejemplo:

<b>‘is not a <i>piercing insight</i>’</b>	<b>por</b>	<b>‘no es una <i>visión expresada</i>’</b>
---	------------	--

Además utilicé la técnica del calco, que según los autores consiste en tomar prestado de la lengua extranjera el sintagma, para traducir literalmente los elementos que lo componen; como se muestra en el ejemplo que se da a continuación:

<b>‘<i>your classmates</i>’</b>	<b>por</b>	<b>‘<i>sus compañeros de clase</i>’</b>
---------------------------------	------------	---

Finalmente recurrí a la técnica de traducción literal o palabra por palabra. Un ejemplo del uso de ésta técnica es el que doy a continuación:

<b>‘<i>doesn’t mean you don’t work hard on the cases</i>’</b>	<b>por</b>	<b>‘<i>no significa que usted no trabaja duro en los casos</i>’</b>
---	------------	---

Al hacer esta traducción tuve que emplear muchos recursos como la consulta a bibliografía especializada; así como traductores en línea además de la lectura de dos colegas que me ayudaron a identificar errores o cosas que podía mejorar.

---

## Bibliografía

Capello, E. R. (2008). *Manual de Redacción*. Chile: Universidad de las comunicaciones.

Ellet, W. (2007). *El manual de estudio de casos: Cómo leer, discutir y escribir persuasivamente acerca de los casos*. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard.

*Linguee Diccionario Editorila*. (s.f.). Recuperado el 01 de 03 de 2012, de <http://www.linguee.es/espanol-ingles/search?source=auto&query=taken+down>

Microsoft. (s.f.). *Traduce gratis*. Recuperado el 05 de 03 de 2012, de <http://www.traducegratis.com/>

Wilkinson, J. G. (2006). Manual de traducción Inglés l Castellano. En J. G. Wilkinson, *Manual de traducción Inglés l Castellano* (págs. 83-160). Barcelona, España: Gedisa.

---

---

# **Anexos**

---

























