

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

28-9015 Practica Profesional

Prof. M. Ed. Verónica Castro R.

## Proyecto de Traducción: Inglés - Español

### Capítulo 5: Problemas

Realizado por: Leydy Bibiana Navarro González

San José, Costa Rica

23 de marzo, 2012

# Índice

<b>Propuesta.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 5: “Problemas” .....</b>	<b>5</b>
Análisis.....	6
Definir el problema.....	6
Conceptos y Estructuras.....	7
Reconocer la situación del problema.....	8
¿Muchas o pocas causas? .....	12
Tiempos difíciles en EPD.....	13
Situación.....	13
Preguntas.....	14
Hipótesis.....	15
Prueba y Acción.....	17
<b>Reflexión.....</b>	<b>21</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>23</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>24</b>

## **Propuesta**

En el area de administración de negocios existe un método realmente importante para el óptimo desarrollo y funcionalidad de cualquier compañía que es “el estudio de casos”. Este consiste en un análisis detallado que tiene como objetivo principal, determinar los factores positivos y de riesgo para lograr un éxito sano en cualquier compañía. Todos estos aspectos requieren de una investigación tanto previa como posterior, que lleva consigo evidencias, variedad de recursos, propuestas para poder llegar a una conclusión y tener claridad de las decisiones a tomar, por consiguiente, parte importante de este proceso de análisis es el enfoque hacia el estudio de los problemas o variables de riesgo que se puedan presentar en una compañía. Por esta razón, el artículo a continuación brindará una información completa de cómo identificar los riesgos y problemas en un caso y a partir de esto tomar las acciones necesarias para obtener los resultados esperados o en otras situaciones poder solucionar cualquier falencia que una empresa pueda tener, ya sean problemas financieros, de organización, o competencia y de esta manera superarlos.

En la determinación y análisis de un problema se deben tener en cuenta 5 elementos que importantes: la definición, el diagnóstico, el análisis causa y efecto, los conceptos y estructuras y las acciones a tomar. El material se basará en la practicidad, el cual le ayudará a comprender a través de un contexto real, cuáles son los aspectos más importantes en el momento del análisis de un problema, ya que requiere imparcialidad y simplicidad en el diagnóstico del mismo para poder llegar a la toma de decisiones. Esta parte del análisis se considera punto central para la estabilidad en cada division y area de las empresas, ya que generalmente, establecer los puntos positivos, los objetivos y la visión puede resultar sencillo, sin embargo en el momento de considerar las variables de riesgo en los gastos, la competencia, la toma de decisiones, la estructura de la organización, la gerencia, la mentalidad, la situación económica del país y muchos factores considerados un problema que representan una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento tanto dentro de la empresa como ante las demás organizaciones competentes.

A continuación, el texto traducido requirió un previo análisis y conocimiento del tema central: estudio de casos y posteriormente, el del capítulo 5 que es el análisis de los problemas y sus elementos básicos. Debido a la terminología utilizada por el escritor, se puede afirmar que el texto es sencillo y práctico, además ciertas palabras al ser utilizadas repetitivamente en el artículo ayudó a familiarizarse con el lenguaje técnico usado. Por consiguiente, se toma en cuenta la traducción literal combinada con el método de equivalencia, no obstante, debido a la naturalidad del idioma al que fue traducido (español) fue importante considerar el método dinámico el cual requiere que se mantenga la idea original del texto, pero con la libertad de realizar modificaciones y ajustes que le ayudan al traductor a obtener naturalidad y más claridad en el artículo.

La traducción que 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 47 a la página 60 del Libro *The Case Study Handbook*, autor William Ellet, año 2010”

## Capítulo 5

### Problemas

¿Qué explica el éxito de una compañía y los errores de otra? En la industria de aerolíneas Estadounidenses, el legado de compañías antiguas, tales como United y American Airlines han enfrentado grandes dificultades, mientras que compañías más nuevas como Southwest y Jet Blue han prosperado, pero ¿por qué Jet Blue ha llegado más lejos que United? ¿De qué manera se podrían explicar los resultados de estas empresas? Asumimos que dichos resultados no son arbitrarios, ni por suerte o producto de alguna circunstancia; de ser así, no existirían las escuelas de Administración de Negocios, algún tipo de lógica se basa en los resultados finales, pero ¿cuál es la lógica? Una categoría completa en el peor de los casos plantean la misma pregunta. Los problemas son repercusiones o resultados de acciones, procesos, actividades o fuerzas que no entendemos completamente que incumben una patología del negocio, tales como: gerentes con bajo desempeño, cambios de enfoques fallidos para alcanzar los objetivos y compañías que no tienen claro los resultados financieros esperados. Entender el éxito en los negocios es tan importante como saber que los diferentes problemas pueden estar entre los polos tanto del gran éxito y como del lamentable fracaso.

Para el lector, la problemática de los casos puede ser complicada, ya que simplemente describe una situación, no obstante, los protagonistas de los casos y otros personajes importantes nos ayudan a saber más de la raíz del problema o situación. Algunas veces, dichos caracteres tienen una profunda conciencia del problema y en otras ocasiones no, sin embargo si su compañía ha tenido un año sensacional, el presidente de una empresa de medicamentos sabe que tendrá que adaptar su estrategia rápidamente, para disfrutar de más años exitosos. En un caso en México, el protagonista, quien era un ejecutivo de alto rango, estaba absolutamente confiado acerca del futuro de un negocio, pues la firma se había posicionado una gran apuesta, pero cuando “miramos por encima de su hombro” encontramos una cantidad de anomalías preocupantes. Muchos de los casos relacionados con el éxito, los personajes no entienden los factores relevantes del éxito, no los revelan o simplemente, están en desacuerdo.

En un caso es importante examinar las causas, sin importar si los resultados fueron exitosos o fallidos. En la patología del negocio, el diagnóstico de un problema conlleva a una segunda fase crítica, que es comprender la manera para resolver el problema, el cual ayuda a entender la problemática aunque no se pueda hacer mucho al respecto.

## **Análisis**

El análisis del problema tiene cinco elementos:

- Definir el problema.
- Diagnóstico.
- Análisis de la causa y efecto.
- Conceptos y estructuras.
- Acciones.

### **Definir el problema**

Reconocer los problemas puede ser delicado, ya que rara vez se identifican y definen en un caso. Por consiguiente, no es posible empezar un análisis de causas hasta que se reconozca el problema y explique detalladamente, ya que ayuda a organizar, enfocar y describir los efectos críticos que el protagonista del caso debería de tener en cuenta, puesto que en el momento de preparar un caso para discutirlo, probablemente no va a escribir una definición formal, pero vale la pena anotar sus mayores atributos. Tal y como lo demuestra el siguiente ejemplo:

Cambio fallido de esfuerzo

- Segundo intento fallido.
- El cambio es importante para la empresa.
- El gerente podría perder el trabajo por un tercer intento fallido.
- Desconoce las razones de la falla.

De acuerdo a la definición en este libro, un problema requiere de un diagnóstico basado en el análisis *causa-efecto*, dicho diagnóstico se considera un informe resumido de las

causas más relevantes. La problemática en un caso presenta efecto, así como la información y datos que hacen posible el diagnóstico y la explicación causal, las cuales actuaron de cierta manera para producir estos efectos. Por otro lado, el análisis del problema tiene una estabilidad fundamental donde las acciones o actividades que causaron los efectos de interés fueron completadas; relacionado a esto, los efectos no son objetivos en movimiento, ya que el caso provee un registro de ellos y como veremos, este punto es importante, ya que el análisis *Causa y Efecto* tiene que ver con un razonamiento previo, en contraste con los casos que requieren decisiones, pues dichas decisiones están involucradas con el futuro y por tanto, tienen el mismo nivel de seguridad como los casos en el pasado. Usualmente, la complejidad caracteriza al análisis del problema, por esta razón primeramente, los efectos se deben separar de las causas y segundo, los efectos complejos implican múltiples causas.

### **Conceptos y Estructuras**

El análisis de *causa y efecto* dependen de las estructuras causales apropiadas para el problema donde dichas estructuras nos permiten afirmar que: “Aliados y no aliados ayudan a líderes para generar cambios” o “La coherencia interna y externa son cruciales para una estrategia efectiva.” Utilice estas percepciones para investigar situaciones donde se puedan aplicar. Los métodos especializados – estructuras de negocio, teorías y fórmulas – completan este rol; definir qué estructuras causales son relevantes es de los primeros puntos cuando reconoce un problema y posteriormente el profesor deberá designarle una estructura a emplear o en como última opción, usted puede escoger una o más de las que haya aprendido.

### **Acciones**

El análisis del problema produce un gran contenido, con frecuencia un acuerdo genial, pero cuando se define frente al problema de un cambio fallido de esfuerzo, el cual se explicó anteriormente, va a dirigir a un análisis que tiene muchos puntos de acción, tales como los muestra el siguiente ejemplo:

*El gerente necesita crear aliados y conexiones en el área para que la gente le conozca y confíe. Ella debe utilizar las conexiones para obtener realimentación de su propuesta por consiguiente, eso refleja condiciones y necesidades de los centros de distribución.*

Usted debe reflexionar sobre su análisis y formular acciones que mejoren el estado actual tal y como es descrito en la definición del problema. Las discusiones del caso a menudo toman planes de acción y la examinación de los mismos a veces requiere de las mismas.

### **Reconocer la situación del problema**

Consideremos algunas maneras para identificar la situación problemática. El caso “Allentown Materials Corporation: The Electronic Products Division (Abridged)” comienza con los siguientes dos párrafos:

*En julio de 1992, Don Rogers tomó un momento para reflexionar el planteamiento de su organización. Dos años atrás, se había convertido en el vicepresidente y gerente general de la División de Productos Electrónicos (DPE) en Allentown Materials Corporation después de la muerte inesperada de su antecesor. El DPE enfrentó una serie de problemas y Roger no estaba seguro de qué acciones tomar, sentía que la presión de las sedes aumentaba por lo que esperaban que la DPE alcanzara un 10%, que era la expectativa de crecimiento promedio anuales de las corporaciones, además de los exorbitantes objetivos en sus ganancias a pesar de que la competencia en la industria de componentes electrónicos había aumentado. El desempeño de la división había entrado en decadencia en 1991 y 1992 y la mayoría de fabricantes de componentes anticiparon que habían estado compitiendo en un mercado totalmente reducido; además, la reputación de EPD en lo que se refería a la entrega y servicio había decaído y contaba con numerosos incumplimientos a compromisos alto. Roger comentó:*

*“Hace más de dos años atrás, había tenido algunos momentos complicados en mi división, nuestro negocio se estaba convirtiendo extraordinariamente competitivo y*

*esto llevó a un cese en las ventas. Para poder manejar el receso en el negocio, hemos reducido drásticamente el personal y los gastos, asunto que ha sido doloroso, pero creo que estas acciones han calmado la marea. Estamos en control nuevamente, aunque el negocio continúa siendo muy competitivo; la moral es baja, hay mucho conflicto entre grupos que al parecer, no está en nuestras manos resolverlo, existe una falta de confianza, la organización no está unida y la falta de coordinación está afectando nuestra habilidad de desarrollar nuevos productos. La mayoría del personal clave cree que los conflictos se deben a que el negocio está mal y afirman que si el negocio mejorara, nosotros pararíamos de quejarnos el uno del otro. Frankly, no estoy seguro de que tengan razón. Los conflictos pueden darse por las presiones a las que estamos sometidos, pero sobretodo indican un problema fundamental, necesito determinar si el conflicto entre grupos es serio, después de eso puedo decidir qué debo hacer al respecto.”*

Obviamente, EPD tiene problemas de organización, ya que en el segundo párrafo podemos notar la larga caracterización de la organización donde provee algunos puntos de vista adicionales incluyendo la presencia de conflicto y las opiniones diferentes de la causa principal. Gerentes estratégicos lo atribuyen a condiciones pobres del negocio, mientras que Roger cree que el responsable puede ser “un problema más fundamental”, él no especifica qué problema debe ser. Usted puede notar que el segundo párrafo consiste en las opiniones de Roger y como la cabeza de la división, puede tener un interés personal en exponer la situación de la mejor manera posible, ya que el hecho de culpar a factores externos puede ser una manera de evadir responsabilidades, ¿Cree usted que esa era la intención de Roger?

En la apertura del caso, nada sugiere una decisión o una evaluación. Rogers necesita tomar decisiones, pero no está listo para hacerlo:

“Roger no estaba seguro de lo que necesitaba hacer”. Esta clase de incertidumbre es una característica de situaciones problemáticas. El protagonista debe estar consciente de una condición y es que siempre tiene algo en juego, a pesar de no tener una explicación aún para la condición, pero si algo que le dé bases para tomar acción.

Aquí encontrará un extracto disfrazado de la apertura de un caso:

*A principios del año 2000, Karl Biddleman, un asistente de analista de crédito de una fábrica de muebles europeos, StyleHouse, estaba revisando las cuentas por cobrar de la empresa. Él notó mayores cambios en las cuentas de Softline and Stella, que eran dos minoristas de muebles bien establecidas, las cuales tenían saldos vencidos grandes, por lo que decidió que dichas cuentas debían ser presentadas al gerente de crédito.*

Los fragmentos indicados sugieren una rutina para la situación empresarial: un proveedor con dos clientes morosos. En este caso, no se pueden tomar decisiones hasta que Biddleman comprenda mejor a los dos clientes morosos, posteriormente, se puede comenzar a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe decir a su jefe acerca de los dos clientes?
- ¿Qué debe concluir a partir de los estados financieros de los dos minoristas?
- ¿Son diferentes o similares dichas situaciones? ¿Debe StyleHouse tratarlos de igual manera o diferente?

Este caso es como una historia de detective que requiere un análisis financiero a resolver, que al aplicarlo bien, el análisis revela las historias de dos minoristas en busca de diferentes cursos y con ofertas diferentes de riesgos al proveedor que a su vez lleva a diferentes tomas de decisiones acerca de cómo comerciar con los minoristas. Precisamente, las decisiones más apropiadas pueden ser el tema de un debate interesante: Por favor lea el siguiente extracto disfrazado de dos casos. El primero fue tomado de la última sección de la página 5 del caso:

*La restructuración reciente, que contaba con gerentes nuevos y la venta de productos Finesse, Cristine se sintió confiada de que la compañía recuperaría su ganancias, creyó que los auditores le darían a la empresa el visto bueno, sin embargo, en sus reportes cuestionaron que sea que Finesse esté en preocupación constante o no, tal calificación puede ser “el beso de la muerte” para la relaciones con prestamistas y proveedores y sin mencionar a los clientes.*

El segundo extracto es el tercer párrafo de la séptima página del caso:

*La escuela de Trout estuvo en problemas cuando Hart se convirtió en director. El año anterior, hubo algunos incidentes violentos por lo que la escuela tuvo que cerrar una vez por la manifestación de un estudiante y después por un problema de contratos con los profesores. Académicamente, el desempeño en los grados menores fue marginalmente mejor, pero para los grados mayores hubo un declive. No había duda de que la escuela había fracasado en alcanzar sus objetivos.*

El primer extracto establece un problema que activa una diferencia de opinión. De cierta manera, es una empresa que aparentemente, realizó cambios para poner sus finanzas en orden y por otro lado, los auditores fueron quienes tomaron el paso serio de cuestionar la habilidad de la empresa para sobrevivir. La tarea del lector es aplicar los métodos de análisis financieros para obtener una lectura precisa de la situación financiera actual de Finesse y sus perspectivas para el futuro. Los auditores puede que tengan razón y la compañía probablemente, necesite ser liquidada. En el escenario de que la empresa esté en lo cierto, tendrá que proporcionar un caso convincente afirmando que los auditores han malinterpretado los datos y la interpretación puede caer en un área gris, entre el índice de serios problemas financieros, pero sin condiciones potencialmente terminales afirmadas por los auditores.

El segundo fragmento relacionado con la escuela Trout es un ejemplo de un caso que define el problema: “*No había duda de que la escuela había fracasado en alcanzar sus objetivos*” No obstante, necesitamos tener claridad de la naturaleza específica del fracaso, por ejemplo, la misión de la escuela básica o primaria es educar , pero si los resultados de las pruebas fueran una medida precisa de la efectividad en la educación, en efecto la escuela estaría fracasando con sus estudiantes. Por esto, debemos ir más allá de la definición del problema, sin embargo, el grado de deficiencia es seria puesto que la escuela no puede garantizar seguridad física y las aulas cerrarían por lo menos una vez. La tarea del lector con este caso es determinar las causas fundamentales de los problemas y sugerir maneras para corregirlos rápidamente.

Como se mencionó antes, en un caso raramente, usted va a encontrar la definición del problema planteada como un todo y de manera ordenada. La escuela de Trout es una excepción, sin embargo, para examinar causas, obviamente, necesitas saber qué efecto dichas causas producen. Por lo tanto, el primer paso en el proceso de problemática de un caso, es describir o definir el problema, es importante tomar en cuenta que su definición general esta relacionada a lo siguiente:

¿Cuáles son las características de la problemática que el personaje principal está enfrentando de las que debería estar más preocupada?

### **¿Muchas o pocas causas?**

La problemática de los casos es compleja, EPD, por ejemplo, contrata cerca de mil personas que trabajan en diferentes funciones, donde cada uno de ellos tiene sus experiencias y habilidades establecidas que contribuyen para mejorar o empeorar la presencia de la empresa en el mercado que a su vez se compone de la organización de clientes y competidores.

Una pregunta fundamental para el diagnóstico es: ¿Cuántas causas son suficientes? El primer límite en el número de causas es el caso en sí, por lo que veremos detalladamente cómo las pruebas en "Allentown" se traducen a un cuenta de casual. Uno de los límites es la poca información disponible acerca de los cambios en el mercado y las tecnologías que tienen que ver con los productos en EPD, y la otra limitante es la escasez de datos financieros.

A pesar de las limitantes que existan, la evidencia en un caso puede ser la base de muchas causas, de hecho en los cursos de la escuela de negocios usted puede que aprenda varias teorías y esté tentado a aplicarlas a un caso. Con todo esto podría pensar que entre más causas tenga, estas lo llevará a un análisis más comprensivo, sin embargo, la ploriferación de las causas lo dirige rápidamente a una confusión, a una lista interminable y oscura de causas importantes.

Otro límite referente a la cantidad de causas, es traducir el análisis a la acción, ya que el porqué de la cuenta necesita ser convincente y presentar acciones concretas y viables. El

análisis que afirma muchas causas no va a ser útil para los responsables de plantear soluciones al problema, ya que crea tareas grandes, complejas e imposibles de ejecutar, por consiguiente, el análisis debe enfocarse en aquellas causas que tienen mayor influencia o impacto en el problema, ya que diagnosticar y resolver el 85% del problema es mejor que diagnosticar un 99% del mismo, pero sin ninguna solución al respecto. Puede haber de instructores del método de caso que clasifican contando causas, no obstante mi recomendación es que siga el consejo del pensador medieval, William of Ockham, quien ideó el principio ahora conocido como: “Ockham’s razor”: “no multiplique entidades (causas) innecesariamente, en otras palabras, esfuércese por obtener la menor cantidad de causas, suficientes para justificar los efectos principales.”

### **Tiempos difíciles en EPD**

Este capítulo empezó con dos párrafos de “Allentown Materials Corporation: The Electronic Products División (Abridged).” Se utilizará el caso completo para explorar cómo usted puede una problemática. Por favor leerla a continuación, de otra manera aprenderá muy poco del tema que sigue:

#### **1. Situación**

La primera sección de “Allentown” expone la mayoría de los problemas. Roger, el gerente general, se encuentra en aprietos, ya que la industria en la participa es mucho más competitiva de lo usual, el desempeño financiero de la división ha caído en los último dos años, las sedes corporativas establecieron exorbitantes objetivos de ganancias, junto con la división el conflicto se volvió omnipresente y hay falta de coordinación el los grupos funcionales. La última sección del caso nos informa que se está aproximando una reunión anual enfocada en los principales problemas de la organización, pero antes de esto se puede inferir que Rogers necesita de algunas respuestas.

Otro de los elementos del caso se puede perder, ya que sólo se implica: el mismo Roger. Dicho caso es escrito desde su punto de vista y todo lo que sabemos al respecto fue dicho por él, sin embargo no nos podemos enfocar solamente en lo que Roger está preocupado.

Debemos dar un paso atrás a partir del punto de vista de Roger y verlo a él: ha estado en dicho rol por dos años, aún no tiene alguna respuesta, su poca intuición es, sin duda, un problema. Tal y como hemos investigado, debemos considerar su contribución a la crisis.

Si sólo tomamos en cuenta la primera sección, sabemos que Roger está preocupado por estados financieros actuales, no obstante su influencia es indirecta a través de un cambio interno, por lo que en realidad sus preocupaciones deberían ser las siguientes:

- Estrategia de competencia anticuada.
- Problema financiero.
- La falta de principios y el conflicto desenfrenado.
- Falta de coordinación.
- Estancamiento del desarrollo y funcionalidad del producto.
- Presión de las empresas.

Este parece ser una definición pasable del problema con la que se puede trabajar, por supuesto, podemos modificarla a medida que la trabajemos.

## 2. Preguntas

El inventario de un caso requiere que el problema busque información relevante para la definición del mismo; el inventario “Allentown” no revela partes específicas que puedan ser potencialmente más valiosas para el análisis que otras. Además de que el caso no es particularmente extenso, sin embargo tiene un extraordinario aporte a la información detallada. Al parecer, el método más delicado es leer el caso de principio a fin y tomar apuntes que ayuden a rastrear las causas; para esto la definición del problema implica esencialmente, las mismas dos preguntas relacionadas con cada una de las características:

- ¿Tiene el caso suficiente información para proveer una explicación causal de la característica?

- De ser así, ¿cuál es su causa?

Después de leer el caso podemos descartar dos áreas de investigación, aunque el panorama competitivo haya cambiado y la estrategia de competencia de EPD puede estar obsoleta al no encontrar información que apoye una investigación de estrategia. Asimismo no existe información para analizar las causas financieras, lo único que el caso provee son unas cuantas cifras de los resultados financieros de la división. Por otro lado, al parecer existe información relevante para las otras facetas del problema.

Sin duda, un curso académico incluiría conceptos y métodos de negocios útiles para diagnosticar esta situación, como por ejemplo las teorías de liderazgo que definen las características de un líder efectivo, el cual nos puede servir como referencia para estudiar el liderazgo de Roger. Uno de los grandes beneficios de los conceptos y métodos especializados es que brindan herramientas para investigar un caso, el análisis de la muestra que se dirige hacia la utilización de algunos principios de liderazgo y comportamiento organizacional comunes para diagnosticar el problema. Al considerar dichos aspectos, el análisis sería más enriquecedor si el uso fuera hecho de conceptos y métodos especializados, sin embargo, esto requeriría familiarizarse con ellos y no sería el punto de esta demostración.

### 3. Hipótesis

Formular una hipótesis para una situación problemática significa desarrollar un diagnóstico, ya que de esta manera se puede expresar el problema y sus causas más relevantes. En términos prácticos, usted desarrolla una hipótesis para un problema por acumulación, identifica una causa posible, prueba que la evidencia sustancial esté respaldada y en caso de encontrarla, incluir la causa en la hipótesis.

El orden inicial de las causas, efectos e información extraña pueden hacer que la primera causa sea difícil de establecer, una distinción que puede ser muy útil para esto es contrastar las causas internas y externas que operan fuera de la unidad del análisis (como en el caso de EPD) y aquellas que operan internamente. En muchos casos, ubicar las causas puede tener variables, por lo que debe estar consciente de este factor y asegurarse de considerar el caso en lo que se refiere a dónde buscar sus causas. En un caso estratégico, encontrará causas internas (ej. La estrategia propia y cómo se encuentra alineada con la estrategia general) y algunas externas (ej. la industria, el mercado y la competencia)

Los cambios competitivos en el mercado de "Allentown" son una causa externa, por consiguiente es un buen punto de partida para el análisis al no ser necesario deducirlos, ya que se indican en el caso. Al referirse a cambios de competencia y los nuevos enfoques hacia el desarrollo del producto, que era una de las debilidades de EPD, someten a la organización a un estrés económico y competitivo, debido a que las empresas insisten en una rentabilidad agresiva cuando la división está luchando; esto se convierte en otra influencia negativa.

En este caso, a pesar de que la mayoría de causas parezcan ser internas, el análisis Causa - Efecto esta razonando al revés, osea de efecto a causa. En "Allentown" pensamos que Don Rogers es una de las causas del desempeño de la división, por lo que tenemos una base para la hipótesis y un punto de partida para explorar las causas internas; de una manera u otra, si llegamos a la conclusión de que él no sea una causa significativa, trabajar de manera inversa partiendo desde el señor Rogers, nos enseñará más acerca de la situación.

#### 4. Prueba y Acción

La prueba de un diagnóstico comienza cuando podemos identificar una posible causa. Nuestra hipótesis es que Rogers es una causa, sin embargo veamos si existe evidencia que respalde esta afirmación. Rogers definió fortalezas personales, tales como: que posee los conocimientos técnicos, una amabilidad brillante y aparentemente sin dobles intereses, no obstante, como gerente y líder también tiene debilidades que están frustrando sus buenas intenciones. Aparentemente, no prevé el próximo cambio en la competencia, el cual sugiere que no esté tan cerca de la fuerza de ventas y ahora que este cambio es más que obvio, él tampoco ha manifestado a la división a enfrentar el gran cambio de la previsibilidad de un cuasi monopolio a las exigencias de una competencia real.

Nadie en la división, incluyendo Rogers, parece reconocer la urgencia de responder a dicho cambio, además de que no asiste a las reuniones, ni demuestra curiosidad acerca de las opiniones del personal de la división. Por otro lado, Rogers no está responsabilizando a los gerentes por sus objetivos y considerando sus antecedentes, no es de sorprender que se mantenga involucrado en los problemas técnicos sin demostrar el mismo interés en las otras funciones de la división, además frecuentemente está ausente en el desarrollo de los proyectos de la compañía, aunque su división se encuentre en serios problemas. El proceso de desarrollo del producto, que es clave para el futuro del negocio, no está funcionando y Rogers no está tratando de arreglarlo, ni siquiera asiste a las reuniones mensuales de desarrollo del producto, los cuales estaban paralizados por los puntos de vistas conflictivos hasta que su gerente de mercadeo le preguntó al respecto. Rogers trasladó nuevamente la sede de la división a la empresa, eliminándose a sí mismo y al personal de mercadeo de un contacto estrecho e importante con los otros grupos de EPD.

También dividió el departamento de mercadeo en dos secciones: *ventas y desarrollo del producto*. Dichos movimientos organizacionales fracasaron y ahora Rogers necesita estar físicamente presente para aprender cómo liderar una organización fraccionada. Las condiciones del mercado requieren una estrategia que esté estrechamente coordinada con ventas, con las plantas de operaciones y que todos estén en constante comunicación, pero

de todo esto parece ser el sospechoso directo del personal y programas relacionados con su antecesor, ya que reemplazó a varios de los altos ejecutivos con personal externo perdiendo así la experiencia y conocimiento de dichos gerentes; con la que al mismo tiempo quería dar una señal de alerta a los empleados que quedaban, indicándoles que no tenía gran respeto por aquellos que Bennett había en algún momento había ascendido. Este tipo de acciones son una muestra de baja moral que terminó un proyecto de desarrollo organizacional y abordó una serie de dificultades que ahora EPD está enfrentando.

Dos inferencias que podemos hacer relacionado a este caso de Rogers , es que probablemente, una de sus más grandes debilidades es que no es consciente de la cantidad de problemas que están afectando el desempeño de EPD. Posee pocas oportunidades para tener algún impacto en la problemática a menos de que cuente con la motivación para examinar más detenidamente la organización que se supone debería estar liderando. La otra conclusión surge teniendo en cuenta la experiencia de Rogers: debido a sus conocimientos técnicos recibió un ascenso como vicepresidente y gerente general, sin embargo no por su experiencia en administración o por su capacidad de liderazgo y en este sentido, él no es un buen apoyo para las necesidades de la división. Con toda la evidencia que se ha encontrado, podemos decir que Rogers es una causa del problema, ahora necesitamos buscar más causas:

*Errores Empresariales:* el hecho de que Rogers no haya sido bien calificado por el trabajo genera la duda del porqué recibió un ascenso. Dicha pregunta nos lleva a cuestionar el rol de la sede corporativa de Allentown, pues realmente, Rogers no tenía la culpa de la poca experiencia que tenía en administración, por lo que se podría inferir que la compañía no le brindó a Rogers una capacitación especial o apoyo en su nueva posición, ni hizo nada para ayudar a la organización en cómo hacerle frente a la pérdida repentina de su ex - líder emprendedor, Joe Bennett. Ellos patrocinaron al nuevo equipo administrativo, lo cual demuestra una decepcionante falta de experiencia y un conjunto de objetivos financieros pocos realistas que la división no está en condición de alcanzar. Al detallar las acciones de la compañía, ellos parecen ser una causa importante, pues el

caso provee información relativamente escasa de dichas acciones y las referencias están dispersas.

*Cultura y Conflicto:* La información acerca de Joe Bennett nos permite contrastar entre la administración de él y la de Rogers. Bennett fue el fundador de la división, un hombre de negocios creativo e inteligente; movió sus oficinas centrales fuera de Allentown, por lo que podemos especular que quería asegurarse de que estaba completamente a cargo de la división. Él tomó todas las decisiones importantes e hizo a cada uno parte indispensable para ponerlas en práctica, en otras palabras, EPD fue estrictamente una organización jerárquica con un líder autoritario en la cima y debajo gerentes “políticos y manipuladores”. Rogers trabajó en Allentown y había regresado a las oficinas centrales de EPD después de haber sido nombrado como gerente general, sin embargo Allentown tenía una cultura basada en relaciones con un “ambiente familiar”, la jerarquía no era importante y el personal de todos los rangos se comunicaba libre e informalmente. La diferencia de cultura entre la parte corporativa y divisional no podría ser más marcada, por ejemplo en EPD Rogers parecía creer que la división debería avanzar de la misma manera colaborativa como el corporativo, sin embargo, la división es aún la empresa que Bennett formó. Además del énfasis en la jerarquía y los malos hábitos tales como los comportamientos políticos y manipuladores, podemos decir que los departamentos de EPD no están interesados en trabajar juntos, no se consideran esa familia cercana – lo cual es cierto – por lo tanto, el choque de culturas que funcionan simultáneamente con los errores administrativos de Rogers.

Hasta ahora no hemos utilizado la información en las visiones generales de cada departamento importante de EPD en la sección de “*Revisión de los Departamentos Funcionales en 1992*”, ya que ocupan casi la mitad de la duración del caso, las descripciones deben tener significado para el análisis a menos de que su propósito principal sea distraernos. Un buen acuerdo del detalle no parece ser esencial y pudo habernos estancado si tratamos de trabajar todo con base en el análisis. Después de leer todas las descripciones, necesitamos mirar atrás y preguntar si hay problemas que

aparentemente aplican para todos los departamentos o si existen problemas específicos para los departamentos que podrían ser importantes.

*Desajustes:* existen algunos en común que en medio de tanto desorden, resulta fácil pasarlos por alto. Cada función o departamento se encuentran en conflicto los unos con los otros, de hecho EPD parece más una colección de tribus guerreras que una organización y parte de esto pudo darse por un colapso cultural: la organización ha perdido de arriba abajo su eje y en algunas dimensiones su líder autoritario.

## Reflexión

¿Qué es un caso? ¿Qué relación tiene con el área administrativa? ¿Qué tipo de problemas puede abordar? Estas fueron una de tantas preguntas que inicialmente surgieron antes de realizar la traducción del capítulo *Problemas*. Sin duda alguna, cualquier texto brinda el conocimiento de un mundo nuevo y las herramientas para poder entender más allá de lo que esté leyendo, por esta razón considero que el aprendizaje ha sido totalmente enriquecedor, ya que bajo ninguna circunstancia consideraba que para el área de los negocios existía un estudio de casos de manera tan detallada. Para poder desarrollar dicho documento al idioma meta, como es usual, requirió de leer todo el documento, la introducción general del libro y adicionalmente, recurrir a otras fuentes de información para poder tener una idea general y más clara de lo que es un Caso.

El texto en general es sencillo, ya que el objetivo del autor era proveer una idea clara, entendible, directa y basada en ejemplos debido al lector meta, por esta razón en el momento de leer el texto, resultó fácil entenderlo y captar la intención de este capítulo. Parte de las ventajas de este capítulo es que el escritor basó sus ideas con ejemplos y situaciones en cierta manera reales que le dio al capítulo una línea seguida de ideas y una secuencia bastante ordenada. Sin embargo, una de las dificultades en el momento de transmitir la idea a español fue la puntuación, pues las reglas y diferencias entre los dos idiomas son muy distintas y específicamente, este capítulo tiene muchas ideas en un cada párrafo por lo que al traducirlo, era necesario pensar en conectores o puntuaciones para poder darle una fluidez, continuidad al texto y que transmitiera naturalidad. Como técnica básica se tomó la traducción literal, la cual estaba fuertemente ligada y combinada con modulación y trasposición para poder expresar las ideas del autor de acuerdo a las reglas del idioma meta y no por una idea completamente literal, lo cual era una línea muy delgada donde fácilmente podría generar que el lector lo encontrara poco interesante y perder la idea del capítulo.

Otro factor importante es que el contenido en sí resulta muy interesante y mantiene cierta expectativa por cada punto de vista que se iba desarrollando, ya que cada inferencia de

acuerdo al análisis previo instaba al cuestionamiento hasta el punto de percibir que sin duda había aprendido del tema y automáticamente, predecía las diferentes causas del problema expuesto. Finalmente, un punto que me ayudó a entender claramente esta traducción fue la importancia de “pensar en español”, pues tal y como se asegura que en el momento de hablar o escribir un idioma que se haya aprendido, considero que se asumía que aunque haya sido en un lenguaje nativo no era necesario tener en cuenta detalles, pensar en cómo me expreso, qué suena bien o no, sin embargo después de esta experiencia considero que justo ahí es donde hay que ser muy cuidadoso para así evitar caer en un lenguaje plano y sin sentido que es generada por una traducción completamente literal.

## **Bibliography**

Wikipedia (2012). *Case Study*. Retrieved on March 8th, 2012 from [http://en.wikipedia.org/wiki/Case\\_study](http://en.wikipedia.org/wiki/Case_study)

Editorial dictionary (2011). *Linguee*. Retrieved on March 8th, 2012 from <http://www.linguee.com/english-spanish/>

Wordreference (2011). *Online Language Dictionaries*. Retrieved on March 8th, 2012 from <http://www.wordreference.com/>

## **Anexos**