

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

28-9015 Practica Profesional

Prof. M. Ed. Verónica Castro R.

## Proyecto de Traducción: Inglés - Español

### Capítulo 7

### “Evaluaciones”

Realizado por: Margarita Elisa Ruenes Reynoard

San José, Costa Rica

April 23<sup>rd</sup>, 2012

# ÍNDICE

<b>PROPUESTA DE TRADUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 7 - EVALUACIONES .....</b>	<b>5</b>
<b>Elementos de un análisis evaluativo .....</b>	<b>6</b>
<i>Criterio.....</i>	<i>6</i>
<i>Términos .....</i>	<i>7</i>
<i>Análisis evaluativo .....</i>	<i>8</i>
<i>Fallo conclusivo.....</i>	<i>8</i>
<i>Requisitos.....</i>	<i>8</i>
<b>Considerar datos a favor y en contra .....</b>	<b>9</b>
<b>Oponentes y Oposición .....</b>	<b>9</b>
<b>ALTERNATIVAS Y PREGUNTAS PENDIENTES.....</b>	<b>17</b>
<b>Notas.....</b>	<b>18</b>
<b>REFLECCIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>24</b>

# PROPUESTA DE TRADUCCIÓN

“Manual de estudio de casos”

William Ellet (2007)

Capítulo 7. *Evaluaciones*

El libro “*Manual de estudio de casos*”, es una publicación de Harvard Business Press, escrito por el Profesor universitario William Ellet editor principal de la revista *Training Media Review*. El señor Ellet tiene más de doce años de experiencia como profesor del curso PRE-Master en administración de Empresas y del Master de la misma disciplina de la Universidad de Harvard. El manual se basa en un su propio programa universitario, el cual fue diseñado para leer, discutir y escribir persuasivamente acerca de casos relacionados con negocios o administración de empresas. En las primeras páginas del libro, explica que existe un déficit importante en la redacción de reportes por parte de los estudiantes, por lo que creó el siguiente manual planeándolo como una guía que sirviera para destacar todo aquello que debe de incluirse a la hora de redactar dichos informes. Los puntos que define como necesarios son los siguientes: Toma de decisiones; desarrollo de evaluaciones; cómo establecer rápidamente una base de datos competentes; cómo escribir ensayos persuasivos; cómo discutirlos efectivamente en clase. Su enfoque es el de ayudar a los estudiantes de diferentes disciplinas relacionadas con negocios, a reconocer situaciones, así como a escoger y aplicar todas las herramientas pertinentes para solucionar problemas.

Este capítulo habla de la importancia de las evaluaciones al analizar un caso. También explica el proceso que se debe de seguir, lo necesario para llevar a cabo una buena evaluación, y la relevancia del análisis como método de estudio de casos en la carrera de administración. Según explica Ellet, se deben tener en consideración seis elementos importantes: criterio, terminología, análisis evaluativo, fallos conclusivos, requisitos y acciones. También explica la necesidad de siempre tomar en consideración toda aquella información ya sea negativa o positiva, relevante, buena, mala u ambigua.

Para la traducción se utilizará un enfoque basado en las técnicas de traducción estudiadas en los cursos de la carrera de Enseñanza y Traducción del Inglés impartidos por la universidad. Esta buscará ser fiel al estilo del Profesor Ellet, además de tratar de encontrar la mejor manera para transmitir sus ideas metodológicas. Como primer paso, después de leer el capítulo en su totalidad, lo más importante es la búsqueda de diccionarios relacionados con finanzas, y administración de empresas. El Internet también es pieza fundamental para buscar información en esta época que estamos viviendo, donde la comunicación instantánea está al borde de los dedos. Las direcciones de los diccionarios de Internet estarán en la página de bibliografía. La gramática se reinterpretará para darle naturalidad al texto, ya que sabemos de las múltiples diferencias que existen entre la sintaxis del inglés y el español. Se harán consultas a personas conocedoras de la materia si así se considera necesario. Como técnicas de traducción, es importante nombrar las más utilizadas normalmente: la transposición, que será la más empleada al tener que cambiar de posición los diferentes elementos de la oración; modulación, para dar naturalidad; adaptación al marco cultural ; reformulación o equivalencia, buscando ajustar la gramática y el significado; transferencias de una lengua a otra; calcos de palabras ; y compensaciones buscando la mejor opción para traducir.

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 75 a la página 86 del libro *Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, William Ellet, 2007.

## CAPÍTULO 7

### EVALUACIONES

Las evaluaciones son juicios de merito, valor o efectividad de una acción, acto o resultado de alguna clase. En un *caso*, una evaluación puede ser afirmada abiertamente: -“Rob Parson de Morgan Stanley (A)” trata del dilema que Paul Nasr enfrenta al evaluar a Parsons el cual, a pesar de ser catalogado como miembro estrella de la compañía, ha acumulado las evaluaciones mas negativas jamás vistas por parte de sus compañeros, subordinados y superiores<sup>1</sup>-. Las evaluaciones también pueden ser simplemente insinuadas como en “Las Empresas ICA y el programa de privatización de carreteras mexicanas”: -Miembros del consejo de administración del ICA se han ilusionado con ligereza de los prospectos del negocio de la concesión vial en México, creyendo “... *que el éxito continuo estaba asegurado por años*”<sup>2</sup>. Este tema reclama una pregunta implícita: ¿Es el construir y operar carreteras de cobro privadas una oportunidad tal y como el directorio lo cree? Los lectores necesitan evaluar que tan bueno es el negocio ahora, y como será en el futuro utilizando ciertas claves que podemos encontrar. Una evaluación no es una colección de pros y contras de fortalezas y debilidades. Para ser procesable, una evaluación necesita una conclusión concisa que exprese lo fundamental:

- La estrategia de la compañía fue efectiva hasta que nuevos competidores fueron capaces de ofrecer el mismo servicio con precios menores.
- A pesar de algunos contratiempos y comienzo fallido, Carrie Liu ha ejercido un liderazgo excelente desde su promoción.
- Mirándolo bien, la decisión del ministro de finanzas fue la mejor que se podía tomar, aunque tiene considerables riesgos.

## **Elementos de un análisis evaluativo**

Como toda conclusión acerca un caso, los reportes evaluativos deben de estar apoyados por un análisis. Dichos análisis, deben incluir tanto hechos que apoyen la evaluación general así como aquellos que no lo hagan, ya que estos últimos tienden a ser la verdad. En el mundo real, las operaciones perfectas y los rendimientos sin falla no son hechos frecuentes. El lado negativo de una evaluación puede llegar a ser lo más valioso. Un ejemplo familiar es la valoración del rendimiento de un individuo. Si usted tuviera que responder al caso “Rob Parson at Morgan Stanley (A)” con una evaluación positiva, tendría que incluir un informe con las evaluaciones negativas que se le han hecho. Si se tuviera que tomar la posición contraria, también se deben incluir sus fortalezas. Una de las razones por las que hay que incluir dichas debilidades es que estas ayudan en la mejora del individuo, equipo u organización.

Una evaluación tiene seis elementos:

- Criterio
- Términos
- Análisis evaluativo
- Fallo conclusivo
- Requisitos
- Acciones

### *Criterio*

Tener un criterio claro y adecuado es extremadamente necesario ya que tiene un gran impacto en la evaluación, así como en el análisis de decisiones. Todo lo dicho acerca de qué es lo que debemos utilizar para llegar a una decisión en el capítulo 6 se debe de aplicar a las evaluaciones. Lo más importantes que debemos considerar es:

- Relevancia al rendimiento y a la situación
- Suficientes para obtener un resultado creíble.
- Productivos cuando se apliquen a un caso.

Las dos fuentes que podemos utilizar para formar esta lista de normas son: la situación del caso y métodos especializados. Interesantemente, la evaluación de varios tipos de operaciones relacionadas con los negocios, han atraído mucho estudio e investigación. A menudo se pueden encontrar teorías y estructuras específicas para llevarlas a cabo la tarea. De hecho, puede llegar a ser difícil decidir cual escoger. En un curso académico, la obligación de utilizar una teoría específica puede evitarle el tener que escoger. La pertinencia a la situación puede llegar a excluir partes dentro del marco que se esté utilizando, pero hay que tener cuidado de no tratar de utilizar tantas como se crea posibles bajo la suposición de que más es mejor. Recuerde que el emplear muchos criterios usualmente lleva a un análisis incoherente. Como regla, deberían de utilizar el mínimo necesario para captar los problemas esenciales.

Las normas que pueden ser medidas cuantitativamente son un buen punto de arranque para empezar una evaluación. Proveen una interpretación inicial de la situación, y traen bases concretas para empezar a construir. En “Empresas ICA y el programa de privatización de las carreteras Mexicanas” para empezar lo mejor sería un análisis financiero del negocio de la concesión para evaluar su rentabilidad.

### *Términos*

Se necesitan términos apropiados para dar una evaluación. Muchas veces, las valoraciones de rendimiento tiene escalas con puntos múltiples para expresar la efectividad de un individuo, pero en algunos casos puede llegar a utilizar términos tales como bueno, malo o efectivo e ineficaz. Puede ser que se vean en la necesidad de encontrar términos que caigan entre los dos primeros términos. Por ejemplo, un elemento de la estrategia de una compañía puede tener efectos tanto negativos como efectivos. También necesitara un término que permita la descripción de aspectos de un acto o de algún rendimiento ambiguo. No se puede clasificar todo como positivo, negativo o en medio. Por ejemplo, un gerente puede tomar acciones que no son efectivas o puede liderar ineficazmente por quedarse esperando a recibir resultados.

### *Análisis evaluativo*

Las evaluaciones están organizadas de acuerdo a criterios tales como “consecuencias económicas” o “impacto en los colaboradores”. La discusión de cada criterio está dividida entre los términos: “ventajas” o “desventajas”. El análisis funciona creando evidencia positiva y negativa. Un estudio de una sola perspectiva o uno que aparta todo factor opuesto a la evaluación general simplemente no da la talla. La comparación cuantitativa de la evidencia negativa y positiva no decide el fallo conclusivo, la importancia comparativa del criterio y la evidencia es la que lo hace.

### *Fallo conclusivo*

El no dar un fallo conclusivo es como hacer un análisis de decisión que no incluya recomendaciones. Un análisis evaluativo debe tener una conclusión al igual que los análisis de decisiones y problemas. De lo contrario no es sino un montón de alegatos relacionados con el tema. Para los casos y el mundo real, los fallos son esenciales ya que hacen que la evaluación sea procesable. La evaluación de Rob Parson puede señalar vías para que sea más efectivo dentro de la compañía e incrementar su valor (y además reducirle a él y otros el estrés relacionado con la confusión que provoca). El optimismo del consejo del ICA relacionado con la concesión de carreteras puede ser justificable, pero una evaluación basada en hechos puede destacar puntos vulnerables que deben de ser tomados en cuenta para estar debidamente preparados.

### *Requisitos*

Esta parte expone factores que no son parte de la evaluación pero que tienen un efecto significativo. Inclusive pueden llegar a ser una condición que necesita existir para validar la evaluación general. Por ejemplo, un programa de mercadotecnia considerado efectivo puede ser sujeto a la siguiente cláusula: El programa será exitoso mientras que la compañía este anuente a mantener un equipo de ventas que trabaje únicamente para el mismo. Un modelo para un requisito relacionado con política nacional puede ser el siguiente: “El gobierno nacional necesita mantener un fuerte control de la inflación para que la directriz tenga el efecto deseado”.



## *Acciones*

Tanto en el mundo real como en el estudio de casos, el resultado de una evaluación puede acarrear acciones significativas. Un gerente puede ser o no promovido; una compañía puede cambiar de estrategia o mantener el estado actual; el liderazgo de un país puede proseguir con una decisión que acarree una serie de medidas o puede dar marcha atrás rápidamente.

### **Considerar datos a favor y en contra**

Una evaluación basada en hechos debe de ser metódica. Debe de ser una cuantificación de hechos que demuestre contra criterio, donde el sujeto de evaluación es adecuado para los estándares impuestos y donde no. Hacer una evaluación es muy diferente de cualquier tipo de análisis. El diagnóstico de problemas, se enfoca en localizar y probar las causas primarias de un problema; no se debe traer a discusión el porqué una causa no coincide con el resultado. En los análisis de decisiones el punto es recomendar la mejor opción y probarla; debe reconocer las desventajas y solucionarlas. La evaluación, por otro lado necesita incluir todo aquello que sea relevante en cuanto a logros, actos o resultados, ya sean buenos, malos o ambiguos.

Las evaluaciones basadas en casos estimulan dos hábitos de pensamiento que son invaluable para cualquier estudiante de administración de empresas:

- Refuerza la honestidad analítica al hacer un trabajo mas complejo y persuasivo en lugar de basarse en un solo punto de vista con pocas o ninguna cualidad.
- Requiere que se evalúe la evidencia que exista en contra de la evaluación general.

### **Oponentes y Oposición**

“Corporación Allentown Materials: La división de productos electrónicos (Albridged)” (véase el caso reimpresso en este libro) trata de una organización en problemas visto desde el punto de

vista de su propio dirigente, Don Rogers. El mismo es utilizado en el capítulo 5 para explicar situaciones problemáticas. Si aun no lo ha leído, por favor hágalo ahora, la discusión que sigue requiere que se familiaricen con él.

### *1. Situación*

“Allentown” es una situación problemática. El protagonista Rogers describe las muchas adversidades que ha tenido la división que está a su cargo. Mucho del caso tiene que ver con sus propias acciones e inacciones en el transcurso de los dos años que ha estado liderando la División de Productos Electrónicos (EPD en inglés). Ya que el caso tiene mucha información acerca del actuar de Roger, podemos estudiarlo como una evaluación. ¿Que tan efectivo es Rogers como líder? Casos relacionados con rendimiento, acciones efectuadas y sus desenlaces pueden ser evaluativos cuando el estudio así lo requiere.

### *2. Preguntas*

Tal y como comenté anteriormente, existe un gran número de teorías y marcos de referencia que podemos utilizar para evaluar. Pocas facetas de la administración han sido estudiadas tan intensamente como el liderazgo. En lugar de citarles toda la teoría del liderazgo, voy a seleccionar una lista de estándares de sentido común relacionados con el mismo, así como un poco del marco teórico que ya conocen.

El líder de la división de una compañía debe de ser responsabilizado de los resultados del negocio, este caso en particular, provee mucha información en ese sentido, pero no se puede utilizar como norma ya que existen muchas variables que pueden afectar el resultado de las finanzas de una compañía. Más bien puede utilizarse como evidencia parcializada e indirecta para definir la calidad del liderazgo.

Un líder necesita tener destrezas especializadas. Debe de tener la capacidad de comunicar y motivar. Transformar todo su conocimiento de negocios, de tecnologías y de medioambiente, en decisiones que impulsen la competitividad. Una organización siempre debe enfrentar obstáculos,

y sus líderes deben de tener la capacidad de detectarlos y ser capaces de movilizar personal así como los recursos necesarios para vencerlos. En suma, tomando en consideración lo que aprendimos en la primera página relacionado con el caso, EPD parece necesitar un cambio. El proceso de los ocho pasos de John Kotter es un marco de referencia muy útil para evaluar.

Los ocho pasos son:

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Formar una coalición de liderazgo poderosa
3. Crear una visión
4. Comunicar la visión
5. Autorizar personal para que tomen las medidas par llevar a cabo dicha visión
6. Planear y crear triunfos a corto plazo
7. Consolidar mejoras y mantener el impulso del cambio
8. Institucionalizar las nuevas propuestas<sup>3</sup>

Agruparemos estos pasos bajo el titulo de “Habilidad para cambiar”, y emplearemos solo aquellos que sean pertinentes a las circunstancias.

Debemos anotar si alguna aptitud debe de ser incluida en la evaluación. Hacemos esto no sólo para atenernos a los hechos, sino para asegurar que las acciones que se tomen basadas en la evaluación cumplen con lo que se necesita. No tiene sentido tratar de mejorar a un líder que no tiene responsabilidad dentro de una área determinada. Por ejemplo, digamos que algunos empleados crean conflictos y su líder no puede controlarlos. También digamos que dichos empleados son los favoritos de los gerentes y que no hacen caso a pesar de todo el esfuerzo del líder para solucionar problemas. Si el papel de los gerentes no es tomado en consideración la valoración del líder estará distorsionada y puede generar acciones que no funcionen o que empeoren la situación.

Empezamos pues con tres pautas en forma de preguntas para calificar a Rogers:

¿Que tan bueno es su liderazgo?

¿Que tan bien supera obstáculos?

¿Son efectivas sus habilidades para cambiar?

Además por añadidura, el análisis deberá de mantenerse abierto para ser calificado.

### 3. Hipótesis

Cada uno de los criterios de evaluación es una especie de filtro para la situación de cada caso. Cuando estudiamos los hechos a través del lente de estándares de rendimiento, la información salta a la vista.

El rendimiento de la división no es bueno. Las ventas cayeron 10 por ciento en los dos años que ha estado Rogers a cargo y los gastos de operación han caído 160 por ciento. Hay muchos factores tras estos resultados. El mercado empezó recientemente a ser mas competitivo, el líder anterior Joe Bennett creó y mantuvo un casi monopolio en el cual aparentemente nunca tuvo que lidiar con tener que hacer cambios en el área de la competencia. Otro evento desencadenante, el fin de la guerra fría, sorprendió hasta a los observadores más expertos, así como el rápido crecimiento del mercado de las computadoras personales. No hay evidencia de que los ejecutivos de la compañía visualizaran con anterioridad dichos cambios, ni que prepararan a Rogers para enfrentarlos. Claramente, aunque el liderazgo de Rogers fuera una de las causas de la caída en picada del negocio, esto no significa que sea lo único que lo ha afectado. Sin embargo, los resultados combinados con los problemas citados anteriormente sugieren la hipótesis de que Rogers no ha funcionado bien.

### 4. Prueba

Nuestra tarea en esta fase es recorrer el caso recogiendo evidencia. Dada la hipótesis podemos imaginarnos de que esta será más que todo negativa.

***Destrezas de liderazgo.*** No cabe duda que Rogers tiene fortalezas en esta categoría. Tiene una personalidad atractiva además de dar confianza y ser estimado por todos. Es inteligente, su conocimiento relacionado con la administración es completa y profunda, y es bueno

comunicándose oralmente. Siempre tiene información disponible además de ser capaz de extraerla del personal a su cargo. Esta combinación de conocimiento, destreza y características personales son una base sólida para trabajar con personas y crear un flujo permanente de comunicación, además de tener la capacidad de tomar decisiones con buena base técnica.

Por otro lado, también tenemos que tomar en consideración que tiene serias deficiencias en ciertas habilidades. No pone atención en las reuniones, lo cual puede ser la clave en cuanto a sus posturas hacia la organización en general: no siente curiosidad acerca de la compañía. Es lamentable que hayan tenido que pasar más de dos años para que empezara a darse cuenta del problema conflictivo que tiene el personal a su mando. Basándonos en la descripción de las reuniones del departamento de desarrollo de productos, sabemos que Rogers ha tenido muchos enfrentamientos entre funciones clave y una rampante ausencia de responsabilidad. El caso proporciona evidencia de que Rogers no se siente cómodo liderando con conflictos inmediatos o potenciales<sup>4</sup>. Esto es claramente una seria incapacidad para ser un líder efectivo. Se dice que Rogers tiene una muy buena comprensión de los problemas gerenciales, pero tiene una limitada experiencia práctica en administración. Como ejemplo podemos ver su desconocimiento del mal ajuste entre su enfoque de liderazgo y el de su predecesor. Gerentes y empleados que trabajaron bajo el mando de Bennett fueron condicionados a que solo él tomara todas las decisiones, y presumiblemente les hacía rendir cuentas. Rogers por otro lado trae supuestamente, la cultura de la corporación a EPD (informal, sin jerarquías, y totalmente colaborativa), pero no parece estar haciendo nada para hacer la transición a pesar del hecho de que ambas culturas son totalmente opuestas.

Aunque Rogers exhibe algunas fortalezas en esta categoría, en conjunto es bastante débil en lo que se refiere a destrezas de liderazgo.

***Superación de obstáculos.*** La base para superar obstáculos es el estar concientes de que los obstáculos existen. Rogers ha tomado medidas positivas para corregir el servicio y entrega de la división. Su análisis de las áreas funcionales demuestra que posee un buen conjunto de hechos con los que puede trabajar, es por esto que quedamos con la duda de porque no logra establecer vínculos.

Dos obstáculos grandes son el conflicto entre las funciones mayores y la ausencia de responsabilidad u obligaciones. El conflicto surge, en parte, por el desequilibrio de todas las funciones principales. Los incentivos y las metas de las funciones son muchas veces incompatibles además de existir grandes diferencias en todo lo relacionado a la experiencia del personal. Además crucialmente, nadie toma la responsabilidad para resolver problemas. Estos son siempre catalogados como algo que atañe a los demás.

Inconcientemente, Rogers ha empeorado la situación para EPD por medio de sus acciones e inacciones. El escabroso conflicto y la mala alineación de las funciones han sido descritas por él mismo. Está conciente del conflicto. ¿Cómo podría no estarlo? Pero no ha hecho nada para contenerlo. Aquí cabe una aclaración. Nadie ha tomado las medidas necesarias para ayudarle a entender lo que esta viendo y experimentando.

Rogers ha hecho sus propios errores, y sin saberlo ha amplificado el potencial para que aparezcan mas conflictos. Los departamentos de ventas y mercadotecnia podrían beneficiarse si se ubicaran juntos para intercambiar datos y trabajar en conjunto pero Rogers los ha separado y ha trasladado el departamento de mercadotecnia a la las oficinas de la corporación. Visto desde lejos, es mucho más fácil sostener una crítica de autojustificación ante los demás. Es por esto que Rogers movilizó su oficina a Allentown en lugar de permanecer hombro a hombro con las personas que se supone debería de estar liderando. También ha separado el grupo de desarrollo de productos que inició Bennett, justo en el momento en que era mas valioso para la organización. Esta lógica endeble sugiere otro asunto que hace flaquear a los líderes en general: la mala actitud de querer encontrar fallas en programas creados por predecesores.

En conjunto, Rogers es peligrosamente débil a la hora de superar obstáculos.

***Habilidades para cambiar.*** EPD esta sujeto a dos diferentes pero poderosos cambios en liderazgo y competencia. Probablemente ya se han podido recuperar de la perdida de Bennett, pero sus ajustes consisten de algo más que de la mera aceptación de la perdida. Un líder autocrático ha sido remplazado por otro que parece preferir un modelo participativo. Los empleados deben de ser debidamente informados acerca de esto para así continuar su trabajo como lo habían venido haciendo, aunque ya no exista la figura dominante que tomaba las decisiones y suprimía

conflictos. Al ver que este nuevo líder es reacio a querer decidir por ellos, los trabajadores también parecen estar en contra de tomar riesgos y decisiones que les ayuden. Todo esto aunado al desastre financiero clama por una necesidad de cambio.

En consecuencia, el cambio de Rogers tiene gran importancia en esta evaluación. La motivación necesita urgentemente un cambio significativo. Para dirigirla es necesario tener una visión clara. No hay evidencia en el caso que demuestre que Rogers haya tratado de confrontar a sus subalternos con sus nefastas circunstancias. En cuanto a crear y transmitir una visión, las cuatro funciones mayores descritas en la segunda mitad del caso parecen perseguir diferentes metas. Las agendas chocan en las reuniones de desarrollo de productos. Rogers necesitaba aliados cuando tomó el cargo. Al reemplazar a casi toda la gerencia de división sus alternativas eran aquellos candidatos que lograran llegar a una coalición guiada, además de personal clave que trabajó bajo las órdenes de Bennett. En lugar de eso según podemos observar en el caso, Rogers es un poco individualista. Además se ausenta frecuentemente atendiendo negocios de la corporación por lo que el tiempo que tiene para cultivar aliados en la división es mucho menor.

Basados en este criterio, Rogers aparece una vez mas débil.

## 5. Requisitos

Ningún líder controla todas las fuerzas que influyen en el rendimiento de una empresa. Los hechos sugieren que Rogers fue promovido por dos razones equivocadas, su inteligencia y su pericia técnica, no por sus cualidades de liderazgo o administración. La corporación promovió a Rogers a una posición para la que no estaba preparado, y por lo tanto esta merece algo de la responsabilidad por su rendimiento. Para que Rogers aprendiera en el trabajo, debió de verificar si tenía la preparación –idealmente con algún entrenamiento- antes de tomar su nueva posición y tutelarlo o instruirlo eventualmente. La corporación no está interesada en tener una postura de dejar a sus directivos en situaciones de hundirse o salir a flote y sin embargo, esta parece ser la actitud que tomaron con Rogers.

Todos deben preguntarse porque Rogers no está más sintonizado a los cambios de las condiciones del negocio. La corporación ha estado en una posición adecuada para monitorear las tendencias de la industria y sus indicadores financieros. Cada mes exigen un análisis formal de

los estados financieros de cada planta de EPD. Aún así, han insistido en metas gananciales muy agresivas que son inalcanzables dadas las condiciones actuales de la división. EPD siempre ha contribuido fielmente a los ingresos de la compañía madre y la pérdida repentina de ingresos operativos de la división debió de hacer sonar una alarma. Bajo esta luz, el hecho de que el sector operativo de la corporación incentivara la separación física entre Rogers, su personal y sus grupos operativos es inexplicable.

La escisión entre las oficinas centrales y la división son muy marcadas. Esto puede indicar que los ejecutivos son malos gerentes, o que están distraídos con otras preocupaciones. Cual sea la causa, la falta de entendimiento entre la empresa madre y sus imperceptibles acciones relacionadas con EPD han contribuido enormemente al historial de Rogers.

El documento 7-1 demuestra la calificación de Rogers.

#### DOCUMENTO 7-1

---

##### Evaluación del liderazgo de Rogers

Criterios	Evaluación
Habilidades de liderazgo	Débil
Superación de obstáculos	Muy débil
Habilidades para el cambio	Débil
Requisitos	Factores externos contribuyeron para un pobre rendimiento

---

Basados en esta evaluación, podemos concluir que: Rogers es un líder ineficiente pero cabe decir que fuerzas fuera de su control han sido la causa de su mal desempeño.



## 6. Acciones

El mismo Rogers dice en la primera página del caso, que necesita hacer algo. En la última página, lo repite, y comunica que se reunirá inmediatamente con sus superiores para discutir las áreas problemáticas. Esta reunión es una oportunidad fabulosa para empezar el proceso de cambio que EPD necesita. Un plan de acción encaminará a las áreas débiles reveladas en la evaluación, y la reunión puede ser utilizada por Rogers como plataforma para destacar los problemas más grandes, darles un carácter de urgencia y pedir a la gerencia un trabajo en conjunto para encontrar soluciones. Es muy importante que demuestre que está atento y no dar la impresión de darles espacio para después imponer sus soluciones. Siguiendo los pasos de Kotter, el grupo gerencial de la compañía es el lugar perfecto para empezar a construir una coalición y desarrollar una visión que refleje la nueva realidad del negocio.

A largo plazo, Rogers necesita mucha más claridad acerca de cuales son los obstáculos que demandarán la mayoría de su tiempo. Cambiar la cultura de una organización no es algo que se pueda hacer instantáneamente, pero debe de aparecer como la prioridad número uno en la lista de metas a largo plazo. Lo mismo sucede con la alineación de los incentivos que se necesitan para poner a trabajar a todos en la misma dirección. Cada categoría de la evaluación explica qué asuntos se deben incluir en el plan de acción. La excepción son los resultados del negocio que se verifican indirectamente a través de medidas basadas en la evaluación.

## **ALTERNATIVAS Y PREGUNTAS PENDIENTES**

“Allentown” puede ser estudiado como la predecible historia de un individuo no adecuado que fracasa en duras circunstancias. Se podría utilizar para explicar el *Principio de Incompetencia de Peter*, donde irónicamente se sugiere que dentro de las jerarquías, los individuos tienden a ser promovidos a su nivel de incompetencia lo que significa que acaban un nivel más allá de sus habilidades.

Aún así, este cuadro de fracaso personal puede ser debatido de varias formas. ¿Cuanta responsabilidad tienen los directivos de la corporación al promover a alguien con las capacidades

y el conocimiento necesario para tener éxito? ¿Estaban los gerentes concientes de que la organización creada por Bennett con su tácito entendimiento, podría tener una difícil transición hacia un líder más compatible con la cultura de las corporaciones? Los administradores que trajo Rogers parecen no abordar los problemas organizacionales de sus áreas. Ninguno parece habersele acercado para discutir su preocupación y frustración. El mismo Gerente de la división de Desarrollo de Productos Glen Johnson lamenta haber tomado el trabajo en EPD a raíz de las violentas discusiones que se dan en las reuniones que debe presidir. El no comparte nunca sus inquietudes. Esta información invaluable de su grupo gerencial, pudo haberle ayudado a Rogers a modificar su percepción del personal y sus interacciones para darle un contexto significativo a los diferentes problemas que percibió.

Mucha gente, no pocos, parecen no tener el sentido necesario de formalidad y responsabilidad personal necesario para la buena función de la compañía. ¿Contrató Bennett sólo empleados que hicieran simplemente todo lo que se les pedía? ¿Se preocupó de que tuvieran un sentido de responsabilidad sano, o sólo los hacía cumplir por medio del miedo y su fuerte personalidad? ¿Puede darse el caso de que la división tiene demasiado personal acostumbrado a trabajar bajo una estructura autoritaria?

Es por esto que la responsabilidad puede asignarse de diferentes maneras dependiendo de cómo se interprete la situación y de las conclusiones a las que se llegue con la evidencia.

### **Notas**

- 1- M. Diane Burton, "Rob Parson at Morgan Stanley (A)," Case 9-498-054 (Boston Harvard Business School Publishing, 1998), 1.
- 2- Willis Emmons and monica Brandt, "Empresas ICA and the Mexican Road Privatization Program," Case 9-793-028 (Boston Harvard Business School Publishing, 1992), 13.
- 3- John Kotter, Leading Change (Boston Harvard Business School Publishing, 1996), 33-34.

- 4- Michael Beer and Jennifer M. Suesse, “Allentown Materials Corporation: The Electronic Products Division (Albrided).” Case 9-498-047 (Boston Harvard Business School Publishing, 1997), 4.

## REFLECCIÓN

Describir un caso para administración de Empresas no es tarea fácil. Tener claro qué se necesita es muy importante, el Profesor William Ellet demuestra cómo hacer un trabajo analítico eficaz. Este manual está diseñado para ser comprendido fácilmente por todo estudiante de negocios. La terminología no es extremadamente complicada pero aún así, debió de verificarse para apegarse al mensaje del autor. El Profesor escribe algunas veces utilizando un vocabulario muy descriptivo y colorido, lo que he querido transferir al español sin quitarle al capítulo la seriedad que necesita. Uno de los factores a tomar en consideración es que está dirigido a estudiantes de Master de Administración de Empresas (Ellet, 2012). Este manual es sin duda una gran ayuda para definir cuales son las necesidades reales de un reporte. Para tratar de transferir su mensaje lo más fielmente posible se utilizaron muchas técnicas de traducción.

El primer paso para llevar a cabo una traducción es leer el texto completo para entrever su complejidad y captar el tono que quiere dar el autor. Encontrar gramáticas, diccionarios y glosarios adecuados también debe de hacerse antes de iniciar. Si se tiene la posibilidad es bueno tener una colección propia ya que resulta invaluable a través del tiempo. Existen muchas diferencias entre las lenguas del mundo, por lo que se debe estudiar mucho para encontrar las expresiones adecuadas y transferir el mensaje con precisión. Una de las peculiaridades del inglés, es el tema de las repeticiones (Aarts, 2011) las cuales son toleradas pues se considera que dan orden y claridad a los enunciados técnicos además de utilizarse para darle un sentido de cohesión textual a los temas. Es cierto que es un medio sencillo de unir ideas, pero debemos de tomar en cuenta que en español se visualiza como una falla que demuestra pobreza de vocabulario y falta de elegancia (Martínez, 1985). Aún así también se debe de tomar en cuenta de que se puede admitir para clarificar y evitar ambigüedades o para enfatizar un elemento teniendo en cuenta no llegar a cansar con su uso excesivo (Martínez, 1985). La sustitución léxica fue lo más recomendado para reemplazar estas palabras repetitivas.

A la hora de traducir del inglés al español las transposiciones son de gran importancia debido a las diferencias sintácticas de ambas lenguas como por ejemplo la posición de los adjetivos los

cuales van adelante del verbo en inglés, y detrás del mismo en español (Costa, 2011). El capítulo 7 no demandó una traducción especializada de términos, por lo que la traducción directa no fue tan pronunciada. Cuando se presentaron palabras con conceptos que se podrían considerar paralelos se utilizaron los términos que aparecen en los glosarios y diccionarios especificados en la introducción. Por supuesto, como en cualquier texto existen calcos que han sido absorbidos por uno y otro idioma. La modulación es importante para lograr un texto que tenga naturalidad dentro de la lengua castellana. Muchos conceptos tuvieron que ser modulados, para facilitar la comprensión de la idea general creada por el Profesor Ellet. Varios títulos debieron de ser adaptados para reflejar el contenido. Una o dos equivalencias de dichos en inglés se pasaron al español.

Traducir puede ser considerado un arte. Envolverse en un texto y buscar transferir un mensaje de una lengua a otra es una tarea apasionante. Es cierto que los traductores mecánicos han mejorado mucho, pero nunca lograrán entender la esencia de un texto. Traducir nos ayuda a aprender mucho de las culturas, sus puntos de vista y sus idiosincrasias. Respetar esas diferencias es lo que hace que una traducción sea efectiva. Tener creatividad es uno de los puntos más importantes ya que para poder llegar a ser un buen traductor, se debe buscar siempre el lograr transferir el mensaje apegándose fielmente al estilo del autor.

## BIBLIOGRAFÍA

Alarcos Llorach, Emilio. (1999). *Gramática de la lengua española*. (Madrid): Editorial Espasa Calpe.

Art Branch Inc. (2012). *Financial Dictionary*. Retrieved from

<http://www.financialdictionary.net/>

Bas Aarts. (2011). *Oxford Modern English Grammar*. (London): Oxford University Press.

Global Investor Network. (2012). *Finance Glossary*. Retrieved from <http://www.finance-glossary.com/>

González, Pedro. (2011). *Administración financiera del Capital de Trabajo: Estudio de caso*. (London): LAP Lambert Academic Publishing GmbH & Co.

Martínez Amador, Emilio. (1985). *Gramatical y dudas del idioma*. (Barcelona): Editorial Sopena.

Simon and Schuster. (1997). *Spanish Dictionary*. (New York): Websters New World.

Real Academia Española. (1999). *Ortografía de la Lengua Española*. (Madrid): Editorial Espasa Calpe.

The Times 100. (2012). *Business Case Studies by Company*. Retrieved from <http://businesscasestudies.co.uk/case-studies/by-company/>

Web Finance Inc. (2012). *Business Dictionary*. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/>

## **ANEXOS**



