

# El método del caso

Material preparado para los cursos de Formación de Formadores de la Universidad Politécnica de Catalunya, 1990

- 1** Filosofía del método del caso.
  - Qué se persigue.
  - Ventajas e inconvenientes.
  - Definición del contexto.
  - Definición del grupo.
  - Trabajo del grupo.
- 2** Formulación.
  - Objetivos.
  - Contenido.
  - Duración.
  - Formas de resolución.
  - Discusión en grupo.
- 3** Organización.
  - Búsqueda de información.
  - Formulación tentativa.
  - Contrastaciones.
- 4** Dirección de grupos.
  - Líder, portavoz y secretario.
  - Organización del trabajo.
  - Recopilación de datos y forma de trabajarlos.
  - Presentación al gran grupo.
- 5** Ejemplos.
  - "Ascenso amargo".
  - "El barco de pesca".

## Anexo

Algunas indicaciones para los alumnos

### I Filosofía del método del caso

El método del caso, como cualquier otro método didáctico, es una herramienta de trabajo que ayuda al formador, y, por ende, a los discentes, a comprender mejor el contenido de la materia que se esté trabajando.

Consiste en ofrecer al alumnado una relación escrita que describe una situación acaecida en una empresa. La mayoría de las veces, el caso versa sobre empresas reales, disfrazándose en algunas ocasiones nombres o cifras, hecho que no tiene mayor importancia en el análisis posterior.

Si el caso no se corresponde con una experiencia real, conviene que el docente haya vivido - o al menos conozca una buena solución -, a fin de que el grupo discente lo estudie en profundidad, aplicando sus conocimientos teóricos sobre la materia, y pueda así constatar cuáles son los resultados en función de las acciones sugeridas por dicho grupo.

Dado que el mundo de la empresa es algo complejo y raramente se da un problema aislado, es importante que el alumno llegue a acostumbrarse a contemplar las diferentes variables que correlacionan en dicho problema.

En otras palabras, un problema que se presente en el Dpto. de Logística de una empresa puede afectar, así como la solución que se adopte, a los Dptos. de Marketing, Producción, Personal, etc., con las consiguientes implicaciones en aspectos técnicos, tecnológicos, humanos, económicos, de mercado, etc., por lo que es importante que el futuro gestor se acostumbre a contemplar los problemas, y las posibles soluciones, con una óptica amplia.

Obviamente, ésta es su utilización más habitual, pero también puede ponerse en práctica en contextos menos tradicionales, como, por ejemplo, resolución de problemas meramente técnicos o tecnológicos. Estaríamos aquí ante una mezcla de método del caso/simulación, lo que comportaría pequeñas variaciones respecto al planteamiento general por parte del docente.

### Qué se persigue

En efecto, con este método se persigue que el alumno, a través de una vivencia paralela a los planteamientos que se encontrará en el futuro en su ambiente laboral, vaya familiarizándose con los problemas reales que se viven cotidianamente en las empresas/organizaciones.

Lo que se pretende es, decimos, poner al alumno en una situación lo más parecida posible a las situaciones y problemas que tendrá que solucionar en la vida real.

Así pues, podríamos decir que el método del caso es una de las mejores aproximaciones al mundo de la empresa dentro del entorno formativo. Conjuntamente con los juegos de empresa, es el método más utilizado por las escuelas de negocios.

### **Ventajas e inconvenientes**

Todavía no conocemos ningún método que sea perfecto; el del caso no iba a ser una excepción.

Entre sus ventajas podemos enumerar:

- Resulta práctico;
- Es relativamente fácil de manejar por parte del formador;
- Resulta enriquecedor para el alumno;
- Obliga a éste a pensar de forma diferente, por lo que estimula su imaginación;
- Ayuda al alumno a considerar diferentes posibilidades;
- Le ejercita en el trabajo y toma de decisión en grupo;
- Le estimula a conocer diferentes áreas de actividad ajenas a sus conocimientos teóricos;
- Acostumbra a manejar simultáneamente datos de diferentes fuentes;
- Es un acicate para la búsqueda de nuevas informaciones;
- Ayuda a concretar las soluciones;
- Facilita la comunicación entre los asistentes;
- Acostumbra a realizar exposiciones en público.

Como inconvenientes, citaremos:

- Obliga al docente a una labor previa de preparación;
- Exige conocimientos por parte del docente en cuanto a dinámica de grupos;
- Antes de su puesta en marcha, es preciso conocer a los miembros del grupo en lo tocante a conocimientos;
- Es preciso estar pendiente del tiempo, e intervenir al respecto cuando sea preciso, a fin de que el grupo no se pierda en divagaciones y sea capaz de llegar a un resultado en el plazo previsto;
- El docente ha de contar con una mentalidad abierta y un bagaje de conocimientos suficientes como para poder aceptar del grupo una solución viable y no contemplada por él anteriormente.
- Se necesita un período de tiempo bastante amplio para utilizar este método. No es aconsejable ponerlo en práctica en sesiones cortas;
- Se ha de contar con la suficiente motivación por parte del grupo, a fin de que todos sus miembros se involucren en la tarea;
- El caso a estudiar ha de resultar ameno, o, como mínimo, lo suficientemente interesante como para estimular al trabajo;
- El caso a tratar ha de contemplar una problemática actual, por lo que los casos utilizados con cierta asiduidad han de ser revisados periódicamente;
- No es útil en cualquier circunstancia.

### **Definición del contexto**

De lo dicho anteriormente cabe deducir que, para conseguir el éxito con la utilización del método del caso, es preciso estudiar antes en qué contexto vamos a utilizarlo.

A grandes rasgos, podríamos señalar que, antes de resolver utilizar este método con un grupo de alumnos, es preciso contemplar:

- A qué nivel de conocimientos están en ese momento;
- Hasta qué punto serán capaces de extrapolar sus conocimientos teóricos para conseguir una solución viable;
- En qué momento conviene utilizarlo, es decir, definir previamente qué se persigue con su utilización: repaso de materias ya conocidas, descubrimiento de nuevas formulaciones, integración de diferentes conocimientos aislados entre sí hasta la fecha, avance del grupo sin ayuda del docente, etc.;
- Qué fuentes de consulta (bibliográficas, de expertos en la materia, etc.) serán necesarias para ponerlas a disposición del grupo, si procede;
- De cuánto tiempo se dispondrá para la resolución del caso, así como para la puesta en común de las soluciones adoptadas;
- Cómo se enlazarán los descubrimientos/soluciones aportadas con la materia a tratar a continuación.

### **Definición del grupo**

Para conseguir buenos resultados, es aconsejable que el grupo:

- Esté compuesto por aproximadamente seis personas. Está comprobado que un mayor número propicia que algún(os) miembro(s) se desentienda(n) de la tarea, mientras que un grupo menor carece de suficientes puntos de vista, con lo que las aportaciones disminuyen considerablemente;

- Sus miembros estén interesados por la materia a estudiar;
- Todos los componentes cuenten con suficientes conocimientos sobre la materia, si bien no es preciso que estos conocimientos sean homogéneos; antes bien, puede resultar más enriquecedor que una persona sea versada en márketing, otra en producción, etc.;
- En cualquier caso, el docente ha de preocuparse por facilitar, o poner al alcance de las investigaciones del grupo, aquellos conocimientos que se les escapen y sean precisos para la correcta interpretación del problema;
- El grupo ha de organizarse de forma que su trabajo se realice sin pérdidas de tiempo y con la adecuada participación de todos los componentes; para ello, es aconsejable que, antes de comenzar la tarea, se dedique un pequeño espacio de tiempo a la labor de organización del grupo. En caso necesario, el docente puede dar las pautas generales, como por ejemplo, elegir un coordinador que distribuya la tarea y organice las discusiones; un secretario que tome nota de las ideas aportadas que puedan resultar interesantes; un representante del grupo cuya labor consistirá en exponer a la clase los resultados de su trabajo; etc. Si la materia así lo requiere, también pueden repartirse "papeles" entre los miembros del grupo, de forma que cada uno de los componentes represente un personaje para así conseguir hacerse con la situación de forma más clara.
- Es menester hacer hincapié en el plazo concedido para la resolución del problema, al efecto de que el grupo sea consciente de las limitaciones de tiempo y aprovechen éste de la mejor manera posible. La experiencia demuestra que, de no hacerlo así, existen muchas posibilidades de que el grupo no llegue a ningún acuerdo, al haber consumido el tiempo estipulado en discusiones excesivamente prolongadas, o dedicadas a puntos no esenciales del problema.

### Trabajo del grupo

En lo tocante a la forma de trabajar por parte del grupo, puede permitirse que éste se organice como considere oportuno, o bien puede facilitársele una serie de pautas generales con el fin de no desperdiciar esfuerzos.

Si se opta por la segunda vía, suele resultar útil apuntar en lugar visible para el grupo la siguiente guía:

1. Lectura del texto completo, con las consiguientes anotaciones, resúmenes, subrayados, etc. que ayuden posteriormente a resaltar los puntos importantes. Esta fase es conveniente realizarla de forma individual por cada uno de los miembros del grupo.
2. Puesta en común de los puntos importantes que se han resaltado en la fase previa.
3. Enunciado del problema, con descripción concisa de los motivos o causas que obligan a tomar una decisión.
4. Cuando sea posible, descripción concisa de los acontecimientos que llevaron a la situación actual.
5. Establecimiento de objetivo(s), es decir, qué se quiere conseguir.
6. Generación de alternativas, y estudio posterior de cada una de ellas.
7. Elección provisional de la mejor alternativa, y valoración del riesgo que comporta, o posibles efectos nocivos que pueda producir.
8. Si los riesgos son demasiado altos, volver a la fase sexta. En caso contrario, puede procederse a la redacción final, con miras a la exposición en clase.
9. La exposición, para estar bien estructurada, es aconsejable que defina:
  - El objetivo que se quiere conseguir;
  - La fecha límite;
  - Responsable o responsables que han de realizarlo;
  - Medios económicos, técnicos y humanos con los que contarán;
  - Posibles riesgos y forma de trabajarlos;
  - Objetivos colaterales o secundarios que se alcanzarían de tomar esa decisión.

## 2 Formulación

Cuando el docente se dispone a redactar, o adecuar, un caso para ofrecerlo a sus alumnos, es menester que tenga en consideración los siguientes puntos:

### Objetivos

Es decir, qué quiere conseguir del alumnado. Quizá pueda lograrse lo mismo con otro método de trabajo, o el tiempo que se va a invertir (primero el docente y luego los discentes) en el proceso podría aprovecharse mejor con otra forma de enfocar la tarea.

Si como resultado de estas consideraciones se decide que el método del caso resulta idóneo, es el momento de ponerse manos a la obra.

### Contenido

Sin perder de vista el objetivo, el siguiente paso consistirá en esbozar el contenido del caso. Puede tratarse de una nueva creación o de algún otro ya existente y que reúna las características necesarias.

Generalmente, un caso contiene información sobre:

- La historia de la empresa, que refleja la trayectoria de la misma y que, en muchas ocasiones, condiciona su futuro;
- Organización de la empresa y sus características básicas en cuanto a capital, ventas, número de empleados, etc.
- Magnitud y potencial de la empresa;
- Características del producto que fabrica o servicio que ofrece, normalmente enfocado desde el punto de vista del empresario;
- Estadísticas sobre ventas, beneficios, partidas contables, mercado, etc.
- Personajes, es decir, directivos que con su personalidad hacen que la empresa tenga uno u otro objetivo.

Pero lo más interesante del caso es que, igual que en la vida real, puede tener mucha información inútil (hecho que obligará a los participantes a discernir entre tipos de información) o muy poca información (otra característica real de las empresas). En cualquier caso, hay que tomar una decisión final.

Resulta idóneo que:

- El problema que plantee esté de acuerdo con la disciplina que se está trabajando con los alumnos;
- Los conocimientos que exija su resolución estén al alcance del grupo que trabajará el caso, bien porque ya dominen el tema, bien porque tengan acceso a los conocimientos precisos. En este último supuesto, será necesario contar con la documentación adecuada para facilitarla al grupo en su momento;
- La redacción se conciba de forma que no siga punto por punto todos los extremos que han de verificar los alumnos; antes bien, conviene exponer la situación tal como se da en la vida real, es decir, mezclando adecuadamente posibles soluciones, acontecimientos anteriores a los problemas actuales, dificultades de toda índole con que se encuentran los personajes, cavilaciones de éstos y conversaciones que mantienen con los demás personajes, datos con los que trabajan, presiones que sufren, datos irrelevantes al problema en sí, etc.;
- El último párrafo plantee el problema a solucionar, y el punto de vista que ha de adoptar el grupo: como el personaje principal del caso, como asesor externo de la empresa, como adjunto al responsable, como trabajador que sufre las consecuencias de las decisiones tomadas, como representante de un departamento o un cliente que pueda verse afectado por la decisión tomada, etc., teniendo en cuenta de cada uno de estos planteamientos puede dirigir al grupo hacia diferentes soluciones;
- Una vez redactado, conviene repasarlo cuidadosamente, a fin de verificar su estructura, su nivel de comprensión y la inclusión de todos los datos relevantes.

### **Duración**

Es importante no perder de vista que la resolución de un caso no puede contar con tiempo indefinido, y que ha de insertarse en un contexto determinado, con la finalidad de esclarecerlo o avanzar en el conocimiento de la materia que se estudie.

A este respecto, y una vez redactado el caso, es aconsejable intentar resolverlo con "ojos limpios", es decir, como si no se conociera, con la finalidad de estimar lo más ajustadamente posible el tiempo necesario para su resolución, y poder así efectuar los ajustes que sean necesarios.

Recordar aquí qué etapas seguirá el grupo para su resolución, y cuánto tiempo aproximado habrá de invertir en cada una de ellas.

### **Formas de resolución**

Si bien hasta el momento hemos estado hablando de resolución del caso en grupo, por tratarse de la forma más habitual, no se descarta la posibilidad de que pueda resolverse de forma individual, incluso fuera del contexto docente (como trabajo de vacaciones, etc.).

En cualquiera de los supuestos, es importante que en su concepción se tenga en cuenta cómo va a plantearse, de forma individual o colectiva, puesto que en cada una de estas versiones el tiempo a dedicar es sustancialmente distinto.

No obstante, y en cualquiera de los casos, habrá de tenerse igualmente en cuenta cuál es la mejor manera de enfocar el problema. En unos casos habrá que dar más importancia a los antecedentes, en otros a la situación del mercado exterior, al precio de las materias primas, al coste de la mano de obra, a la legalidad vigente, etc., etc., en función de la situación real de la coyuntura empresarial.

Esta observación es especialmente importante cuando se trabaja con un caso redactado con bastante anterioridad, dado que las variaciones experimentadas en el entorno laboral varían notablemente de una época a otra, y ello repercutirá en el enfoque que ha de darse para encontrar la solución óptima.

### **Discusión en grupo**

En la medida de lo posible, es conveniente plantear el caso para su discusión en grupo, dado que esta modalidad favorece el intercambio de pareceres e intereses y ayuda así al alumno a integrarse en una realidad similar a la vida en una empresa.

A estos efectos, resulta práctico concebir el caso de forma que intervengan en él distintos personajes, que repre-

senten diferentes formas de enfocar/vivir/resolver el problema, tanto en intereses profesionales como en aspiraciones y deseos personales, etc., de forma que el alumno, al leerlo, pueda hacerse cargo de la complejidad del contexto real y pueda también -si es preciso- tomar partido por uno de los personajes para dramatizar el contenido y poder así esclarecer la situación.

El docente será, en cualquier caso, quien decida la conveniencia o no de dramatizar el caso. Normalmente, suele tomarse esta decisión cuando los alumnos no están familiarizados con esta forma de trabajar, de forma que este enfoque, con su vertiente lúdica, ayude al alumno a entrar en situación y hacerse cargo más fácilmente de la problemática.

Si se opta por esta forma de trabajo, es aconsejable que, previamente a la representación, se acuerde quién va a representar a cada personaje, y se acuerde asimismo no censurar la actuación u opiniones de los "actores" en el paso posterior de discusión.

Por lo general, no obstante, se opta por la mera discusión en grupo. Aquí también es importante conseguir que los miembros adopten la postura de no criticar a las personas, sino a las opiniones, y de forma siempre razonada, al objeto de no levantar suspicacias ni perjudicar el buen ambiente de trabajo del grupo.

### 3 Organización

#### Búsqueda de información

Naturalmente, el primer paso que ha de seguir el docente para redactar el caso es recopilar toda la información pertinente. Suele ser habitual que el docente domine un área determinada de la vida de la empresa (experto en Marketing, por ejemplo) y tenga nociones generales del resto.

Es un buen planteamiento para comenzar, pero resulta prudente que, una vez pergeñado el caso, se consulte con expertos en otras materias que tengan relación con el problema planteado, a fin de verificar si las posibles repercusiones de la decisión adoptada serían aceptables para otras áreas de la empresa, qué vinculaciones o compromisos supondrían, qué dificultades pudieran aparecer, etc., a fin de conocer suficientemente la situación planteada como para poder hacer frente a consultas o comentarios por parte del grupo.

En el caso de que la consulta a expertos de diferentes disciplinas no fuera posible, puede obviarse esta dificultad consultando los textos adecuados para cerciorarse de la bondad de la postura adoptada, y, posteriormente, hacer hincapié al grupo de que la propuesta de trabajo consiste en estudiar sobre todo la problemática dentro del departamento en cuestión, considerando sólo tangencialmente el resto de los departamentos integrantes de la empresa.

También puede vencerse esta dificultad planteando el problema como una situación interna del departamento que se domine, de forma que su enfoque por parte del grupo de trabajo vaya dirigido a tomar una decisión de tipo departamental, es decir, que se trate de una de tantas decisiones "menores" que se toman día a día en cada uno de los departamentos de una empresa.

En este caso, el objetivo a conseguir, obviamente, varía, puesto que el resultado que se obtendrá será relativo sólo a una de las actividades de la empresa.

Ello no significa que sea un mal planteamiento. De hecho, existen multitud de casos que se centran únicamente en una determinada actividad de la empresa, y que se utilizan precisamente para formar a los futuros gestores de esta actividad. Simplemente lo hacemos notar porque el resultado conseguido es diferente, lo que significa que nuestros planteamientos iniciales han de estar en consonancia.

#### Formulación tentativa

Incidimos nuevamente en la necesidad de realizar una redacción provisional, dado que es la mejor forma de verificar si:

- Están presentes todos los datos relevantes, así como cierto número de ellos que no tengan directa relación con el problema pero que habitualmente se presentan conjuntamente;
- Existen los suficientes puntos de vista como para hacer comprender al alumno las diferentes posturas que habitualmente se toman en los diferentes departamentos de la empresa;
- Cuenta con suficientes motivaciones de índole personal por parte de los personajes del caso, de forma que éstos no queden reflejados como máquinas sin sentimientos que interfieran - positiva o negativamente - en la problemática a estudiar;
- La redacción es clara y unívoca, de forma que todos los miembros del grupo entiendan lo mismo;
- El tiempo que tendrán que destinar a las diferentes fases de su resolución está ajustado a las necesidades reales;
- Las conclusiones que va a sacar el grupo son enriquecedoras;
- El tiempo dedicado al caso por parte del grupo va a resultar provechoso, interesante y ameno, de forma que esté predispuesto a utilizar este método en ocasiones posteriores.

Es fácil comprender que todas estas exigencias, y otras de índole particular que no detallamos aquí por ser consecuencia de situaciones aisladas, no se pueden captar íntegramente si no se cuenta con el caso ya redactado.

Por lo general, es preciso introducir diversas mejoras en la redacción inicial, como consecuencia de este repaso. Aún así, es bastante frecuente ir mejorando el caso paulatinamente, a medida que se va utilizando, puesto que los diferentes grupos que lo trabajan van proporcionando al docente una visión más clara de las debilidades que presenta.

Ello, unido a la necesidad de mantener los datos al día, refuerza la convicción de que es necesario actualizar periódicamente los casos que el docente gusta de utilizar con cierta periodicidad.

### **Contrastaciones**

Como ya hemos apuntado anteriormente, existen dos tipos de contrastaciones:

- a) A priori, con expertos y/o documentación adecuada;
- b) A posteriori, como resultado de los trabajos de los grupos y las variaciones en el entorno real que trata de reflejar el caso.

Huelga insistir en la conveniencia de utilizar ambos tipos de contrastaciones.

## **4 Dirección de grupos**

Consideramos que el docente predispuesto a utilizar el método del caso posee suficientes conocimientos de dinámica de grupos, por lo que no incidiremos aquí en el particular. Únicamente, hacer una ligera mención de aquellos aspectos específicos a tener en cuenta.

### **Líder, portavoz y secretario**

Si bien no es absolutamente imprescindible contar con estas figuras, resulta recomendable conseguir que el grupo las nombre.

Dado que ya las hemos mencionado anteriormente, no cabe insistir en el tema. Únicamente detallaremos algunas de las ventajas que supone contar con su colaboración:

- El hecho de animar al grupo a que nombre estas figuras supone ponerle en el camino de su propia organización, hecho que repercute positivamente en la forma de trabajo posterior.
- Se brinda una oportunidad a los miembros del grupo para que se identifiquen con una tarea determinada, acorde con sus preferencias personales.
- Cuando una persona se siente responsable de un cometido, tiene tendencia a animar al resto del grupo para que trabaje en la dirección adecuada.
- Ello supone, por lo general, una merma en las pérdidas de tiempo, puesto que el hecho de estar organizado el grupo le permite dedicar sus esfuerzos a la tarea encomendada.
- Por lo regular, el grupo acostumbra a elegir como líder-coordinador a la persona que tiene más experiencia en estos lances, o, en su defecto, a aquélla que despierta simpatías generales. En todo caso, todo el grupo se beneficiará del buen hacer de la persona elegida.
- Es habitual que asuma el papel de secretario la persona que cuente con mayor habilidad de comunicación escrita, lo que redundará favorablemente en el trabajo del grupo durante las fases de resumen de puntos clave, alternativas viables, resúmenes generales, etc.
- De igual forma, suele apropiarse el papel de representante del grupo la persona que tiene mayor facilidad/experiencia en comunicación oral, con lo que suele conseguirse que el grupo se sienta satisfecho del trabajo realizado al comprobar la corrección de la exposición.
- Todo lo anterior supone que el nivel de satisfacción del grupo por el trabajo realizado le facilite el aprendizaje y la predisposición a utilizar nuevamente el método.

Lo comentado anteriormente no significa que haya de existir necesariamente una persona diferente para cada uno de los papeles. De hecho, suele observarse que existen grupos en los que una sola persona se cuida de los tres apartados; otros grupos en los que el secretario y el portavoz son la misma persona; otros, aún, en los que no se determina formalmente quién va a realizar qué; pueden presentarse numerosas variaciones.

Si bien cualquier decisión puede ser válida, siempre y cuando garantice la consecución de los objetivos, el reparto de papeles parece aconsejable porque es una buena forma de distribuir equitativamente la responsabilidad entre las personas más "aventajadas", por lo que el resto del grupo no se ve en la obligación de seguir las indicaciones de una sola persona que monopolice las discusiones, y, por otra parte, es más fácil que tres personas (en lugar de una) animen a participar al resto del grupo.

### **Organización del trabajo**

Si se ha optado por repartir las responsabilidades, el propio grupo acostumbra a organizarse el trabajo, puesto que cada uno de los responsables se apoya espontáneamente en otra(s) persona(s) del grupo para realizar su cometido.

Así, se consigue fácilmente que el trabajo se desarrolle de forma coordinada y con espíritu de cooperación, por lo que la labor del docente en esta etapa acostumbra a limitarse a supervisar los progresos que efectúa el grupo. Es importante verificar los acuerdos preliminares a que haya llegado el grupo en materia de reparto de tareas, a fin de asegurarse de que van a ser capaces de terminarla en el período estipulado.

Por lo general, no resulta práctico que el docente interfiera en las labores del grupo, a no ser que se percate de que su trabajo está francamente desenfocado. Permitir al grupo cometer algún error también resulta instructivo para éste, puesto que puede sacar sus propias conclusiones en la fase de exposición.

### Recopilación de datos y forma de trabajarlos

Habíamos comentado anteriormente que el docente, en la fase de preparación, había valorado el tipo y cuantía de la información que tenía que estar a disposición del grupo.

Pues bien, en el momento en que el grupo dispone de dichos datos, es aconsejable que el docente se cerciore de que realmente el grupo dispone de ellos, así como de su correcta utilización. Téngase en cuenta que cabe la posibilidad de que la persona que utilice la documentación no esté familiarizada con todo o parte de su contenido, por lo que resulta prudente intervenir, orientando, en estas circunstancias.

En todo caso, la labor del docente debería consistir en asegurarse de que el grupo es capaz de conseguir los datos precisos, y de que no invierte en ello más tiempo del realmente necesario. Todo tiempo malgastado en esta fase irá en detrimento de la calidad de las discusiones, por lo que el resultado final puede verse afectado.

### Presentación al gran grupo

Entendemos por "presentación al gran grupo" la exposición de los resultados obtenidos por parte del grupo de trabajo que ha estado discutiendo el caso propuesto.

Puede ocurrir que sólo se trate de un grupo de trabajo, por lo que la exposición tendrá como receptor únicamente al docente. Es posible, incluso, que no sea preciso exponer los resultados, puesto que el docente habrá estado, lógicamente, al tanto de las discusiones.

Pero normalmente se suele contar con dos o más grupos, por lo que la exposición de cada uno de ellos irá destinada tanto al docente como a los demás integrantes de la clase.

En este caso, y antes del comienzo de las diferentes exposiciones, es conveniente llegar a un acuerdo general sobre el tiempo de exposición de que va a disponer cada uno de los grupos, a fin de evitar la posibilidad de que uno de ellos se extienda excesivamente y el resto no cuente con el tiempo suficiente.

La labor del docente será, en este caso, controlar que se cumpla el acuerdo.

Por otra parte, conviene también acordar cómo van a realizarse las exposiciones, es decir, en qué orden y cuándo va a permitirse a la audiencia exponer sus dudas al respecto.

Suele resultar bastante práctico conseguir el acuerdo de que se realicen todas las exposiciones en primer término, dando lugar al turno de preguntas al final de todas ellas. Es habitual que una pregunta suscitada por una exposición resulte contestada a lo largo de otra exposición posterior.

En cualquier caso, y después de realizadas todas las exposiciones, es conveniente que el docente haga:

- Un pequeño resumen de los logros conseguidos (para lo que habrá seguido las exposiciones con el correspondiente papel y lápiz, resúmenes en la pizarra, o cualquier otro sistema de recordatorio);
- Hincapié en las dificultades que presentaba el ejercicio, y la forma de solventarlas por parte de los grupos;
- Comentarios sobre soluciones que se apartan, en todo o en parte, de lo que el docente tenía previsto;
- Responder a las preguntas vertidas por el gran grupo y que no hayan sido respondidas a lo largo de las sucesivas exposiciones;
- Alusiones a las preguntas formuladas y que fueron contestadas por las exposiciones;
- Resumen general del propósito del ejercicio, objetivos conseguidos y su relación con la materia que se estudia, así como su entronque con los enfoques que tengan que hacerse a continuación;
- Una pequeña alabanza a la forma de trabajar y resultados conseguidos por parte de los grupos.

## 5 Ejemplos

Somos muy conscientes de que cada docente, en virtud de sus propias necesidades, utilizará casos muy diferentes de otro docente cualquiera. Es menester tener en cuenta el campo en que se mueve, sus propios conocimientos, su forma habitual de trabajar, el tipo de alumnos con los que habitualmente se relaciona, la metodología preferida por el centro en el que trabaja, el tiempo de preparación de clases de que dispone, etc., etc.

No obstante, y aún teniendo en cuenta todo ello, adjuntamos aquí dos casos diferentes en cuanto a sus objetivos y a su planteamiento, con la esperanza de aclarar todos los conceptos vertidos en apartados anteriores.

El caso "Ascenso amargo" suele utilizarse con alumnos que tienen previsto asumir responsabilidades dentro de un área de la empresa, y que se están preparando para ello.

Se intenta con este ejercicio concienciar al alumno de la importancia del factor humano dentro de cualquier actividad profesional, por lo que se puede aplicar en todas las áreas de la empresa: producción, finanzas, recursos humanos, marketing, etc.

El segundo caso, "El barco de pesca" es un clásico en materia de negociación, por lo que se utiliza frecuentemente en cursillos monográficos sobre el tema y en formación de directivos/responsables de cualquier área de la empresa, dado que las habilidades negociadoras se estiman cada vez en mayor medida en el entorno laboral.

### Ascenso amargo

Has sido ascendido, hace dos meses, a un puesto de mayor responsabilidad en la empresa en que trabajas. Desde el primer día, las actitudes de tu equipo son hostiles: ha bajado sensiblemente el rendimiento de las diversas secciones, las relaciones interpersonales se van deteriorando en diversos sentidos, tus decisiones parecen no importar al personal...

Juan Pérez, uno de los jefes de departamento con más antigüedad y aparente influencia, ha faltado varias veces al trabajo por razones que son evidentes pretextos, y ha llegado a enfrentarse contigo verbalmente en forma agresiva. Por otro lado, este señor se ha hecho imprescindible en su puesto.

La Dirección General ya ha acusado su alarma al respecto, y te ordena tomar con urgencia las medidas correctivas necesarias para que tu área no se convierta en un foco de insubordinación y no cunda el mal ejemplo.

Cada participante hará por separado sus anotaciones. Luego, formarán grupos para discutir las y enriquecer los puntos de vista aportados.

Finalmente, utilizarán la siguiente guía, intentando siempre mejorar las estrategias propuestas por los diversos miembros del grupo.

- Registrar todos los factores de la institución que hayan podido propiciar la problemática.
- Registrar los posibles factores personales de los miembros del grupo.
- Relacionar los institucionales con los personales, buscando posibles causalidades mutuas.
- Elaborar así una lista racional de las causas del problema.
- Considerar las posibles consecuencias de cada una de las soluciones.
- Considerar qué elementos humanos (actitudes, habilidades) y materiales se tienen a mano para implementar las soluciones.

### El barco de pesca

#### Información general

1. El tema de la negociación es el precio de compra de un barco de pesca de 18 metros de eslora. El barco se construyó para la pesca en aguas territoriales (hasta 200 millas). Sin embargo, como sólo se ha utilizado para la pesca costera, se halla en unas condiciones extraordinariamente buenas para un barco de tres años, hecho que ha sido verificado mediante el peritaje correspondiente. La esperanza de vida de este tipo de barco de pesca es de unos diez años. Para equipar el barco para la pesca de altura se necesitará invertir unos cientos de miles de pesetas en equipo pesquero de puente.
2. Los barcos de la misma edad y con un equipo semejante se venden normalmente entre 5.500.000 y 7.000.000 pesetas, según el estado en que se encuentren. Un barco nuevo, equipado de manera similar, costaría como mínimo 12.500.000 pesetas.
3. El vendedor es un hombre de negocios de Santoña, importante lugar de veraneo. Acaba de comprárselo a un banco de Santander que entró en posesión de él cuando su antiguo propietario, un pescador de Laredo, no pudo hacer frente a sus pagos. El vendedor espera vender el barco a un conocido pescador de la localidad, para hacer beneficios y para establecer relaciones con la industria pesquera. Teniendo en cuenta el límite de las 200 millas (que impide a las flotas extranjeras pescar dentro de esa distancia de las costas españolas), espera dar un nuevo impulso a la industria pesquera de Santoña, creando nuevas oportunidades de negocio en la distribución y elaboración del pescado.
4. El vendedor ha realizado y dejado varios negocios, y, aunque ninguno de ellos ha sido grande, le ha ido bien por lo general. Tiene fama de ser un hombre de familia y muy honrado. Tiene varios hijos, dos de ellos en la universidad, uno de los cuales abandonó los estudios durante un año o dos para ganarse el dinero necesario para su educación. Su mujer lleva un restaurante de pescado y marisco exclusivamente, en Santoña.
5. El comprador es un importante pescador de Santoña. Es propietario y capitán de un barco pesquero que tiene tres años y 12 metros de eslora, y que utiliza para pescar durante el día dentro de una distancia de 50 millas de la costa. Los barcos semejantes al que él posee se venden entre 2.500.000 y 4.000.000 pesetas, según el estado en que se encuentre. Desea adquirir un barco de 18 metros de eslora, para poder pescar más lejos de la costa y poder aprovechar las mejores condiciones que prevé resultarán de la introducción del límite de las 200 millas.
6. El comprador, de 48 años de edad, es uno de los pescadores más fiables e influyentes de la zona. Quizá porque en su juventud estuvo varios años en el ejército trabajando como mecánico de aviación, tiene mayor iniciativa que la mayoría de los demás pescadores locales. Está constantemente experimentando nuevos equipos y métodos de pesca, y buscando nuevos mercados para su pescado. En la actualidad, todo el pescado que desembarca en Santoña lo adquieren los mayoristas en el muelle y lo envían por camión a Madrid.
7. Un barco de 18 metros de eslora lleva una tripulación de 5 hombres, entre ellos el capitán (que es casi siempre su propietario), un contra maestre y tres marineros. Según las mejores informaciones disponibles, un barco de 18



metros de eslora que faene en la zona de Santander, puede esperar razonablemente una captura anual de 75.000 kilos. Como el precio medio a que se vende el kilo de pescado en los muelles es de 200 pesetas, ello arroja unos ingresos anuales brutos de 15.000.000 pesetas. Según la tradición local, el 50% de esos ingresos brutos van al propietario del barco, para cubrir todos los gastos (excepto el pago de la tripulación) más un rendimiento razonable de su inversión. El 50% restante de los ingresos brutos se divide entre la tripulación.

Una manera típica en que se dividiría este 50%, en el supuesto de unos ingresos brutos de 15.000.000 pesetas, sería el siguiente:

- Capitán:	35% ó 2.625.000 pts.
- Contramaestre:	20% ó 1.500.000 pts.
- Marineros:	15% cada uno ó 1.125.000 pts.
- Total:	100% ó 7.500.000 pts.

8. El comprador desea adquirir el barco si se lo dejan en un precio razonable, porque es raro dar con un barco de segunda mano que se halle en tan buenas condiciones.
9. El vendedor está igualmente deseoso de vender al comprador por el lugar prominente que ocupa en la industria pesquera local, si puede obtener un precio razonable.

Cuando hayan terminado Uds. su planificación y preparación para la negociación del barco pesquero, pero antes de que comiencen a negociar, escriban aquí debajo la cifra en la cual Uds. esperan cerrar la operación definitivamente. Expresen esta expectativa de solución en términos de recursos primarios, si bien pueden implicarse uno más recursos alternativos; traten de combinarlos para formar una única cifra en pesetas. Hagan lo mismo en relación con su demanda u oferta inicial.

Expectativa de solución: Ptas .....

Demanda u oferta inicial: Ptas .....

### Anexo. Algunas indicaciones para los alumnos

Sin perjuicio de las disposiciones que el profesor pueda tomar para que los alumnos resuelvan el caso de la mejor forma posible, resumimos seguidamente algunos planteamientos generales de probada eficacia:

1. Asegurarse de que no se toman decisiones precipitadas ni se llega a conclusiones rápidamente; aconsejar realizar un análisis pormenorizado:
2. Muchos casos requieren hacer cálculos matemáticos. Asegurarse de que los alumnos tendrán disponibles las herramientas adecuadas.
3. Durante las discusiones de grupo, animar a los alumnos a que:
  - Expongan su posición justificando la decisión;
  - Escuchen las posiciones de sus compañeros;
  - Adopten una posición de crítica constructiva, es decir, defender sus argumentos si creen que son más acertados, pero aceptar las posiciones ajenas en caso contrario.
  - En caso de que se formule una decisión unánime, asegurarse de que no se ha llegado a ella por votación, sino por consenso, aunque a veces puede haber posiciones antagónicas.
  - En la fase de discusión general, asegurarse de que se examinen todas estas posiciones, aunque no se llegue a una conclusión.
  - Resaltar a los alumnos que un caso de dirección de empresas no es un problema matemático con un único resultado correcto. Puede tener una, dos o varias soluciones correctas. Incluso puede no tener ninguna solución. Este aspecto a veces es decepcionante, pero real, ya que -frente a un problema empresarial- tres directivos diferentes pueden plantear tres soluciones totalmente distintas, y las tres pueden ser correctas.
4. Durante la discusión de un caso, evite que los alumnos caigan en uno de estos extremos:
  - a) Acaparar la discusión. El tiempo de clase es limitado. Hay muchas personas que quieren intervenir, y una intervención demasiado "florida" resta tiempo a los demás.
  - b) No intervenir, o hacerlo esporádicamente. Esto sucede normalmente cuando una persona es tímida, se considera ignorante en la materia o teme hacer el ridículo frente a sus compañeros. No olvidar que las personas presentes en la sala están para aprender; si fuesen expertos no estarían allí.