

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

28-9015 Práctica Profesional

Prof. M. Ed. Verónica Castro R.

Proyecto de Traducción: Inglés - Español
“Capítulo 10: Ensayos sobre problemas”

Realizado por: Fanny Zapata Monge

San José, Costa Rica

24 de agosto, 2012

Contenido

Propuesta	i
Métodos y técnicas de traducción	iii
Capítulo 10: Ensayos sobre problemas	1
Cómo organizar un ensayo sobre problema	1
<i>Definición del problema</i>	2
<i>Diagnóstico</i>	3
<i>Demostración de relaciones causales</i>	4
<i>Planes de acción del problema</i>	9
Ensayo muestra de problema.....	11
Plantilla para el planeamiento de un ensayo sobre un problema.....	17
Reflexión	21
Bibliografía	23
Anexo	24

Propuesta

El capítulo diez del libro *The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases* presenta una sugerencia para la mejor aproximación de cualquier estudiante de la Maestría en Administración de Negocios en el proceso de redacción de ensayos que se refieren al método de casos.

Este capítulo es el primero de tres incluidos en el libro en los cuales el autor, William Ellet, analiza de forma profunda cómo es la estructura de diferentes ensayos, a saber, de problema, de decisión o de evaluación. Para el ensayo de problema, Ellet provee a los estudiantes de un ejemplo de ensayo, el cual facilita la explicación de los procedimientos a aplicar en su preparación. Adicionalmente, incluye al final del capítulo una serie de formularios que facilitan la transferencia de conocimientos de la parte teórica a la práctica. Estos formularios sirven de guía a los estudiantes para preparar por sí solos un ensayo sobre un problema.

El ejemplo de ensayo mencionado se refiere al caso de la Corporación de Materiales Allentown; específicamente analiza el caso de la División de Productos Electrónicos (DPE). El caso consiste en el análisis del problema de alineamiento cultural que presenta esta División en relación con el resto de la compañía. La DPE enfrenta problemas de desempeño y su reputación se ha visto mermada; además, los trabajadores carecen del concepto de trabajo en equipo y su desmotivación se ha incrementado.

Ellet guía al estudiante en una serie de pasos, no solo con la finalidad de analizar el problema que enfrenta la DPE, sino que también para proveer las herramientas necesarias para preparar su propio ensayo acerca de un problema. Esos pasos son los siguientes:

1. *Definición del problema*: la cual debe aparecer como primer párrafo del ensayo, pues define el marco para los pasos siguientes. En este apartado el estudiante debe determinar cuál es la esencia del problema al cual se referirá el ensayo; además, una

parte fundamental de la definición del problema es el enunciado de postura, sobre cuya base se fundamenta el ensayo total.

2. *Diagnóstico*: corresponde al segundo párrafo y resume las principales causas de un problema.
3. *Prueba de las causas*: una vez establecidos los puntos anteriores, el estudiante deberá demostrar que el diagnóstico tiene validez. A su vez, deberá desglosar cada una de estas causas siguiendo un patrón preestablecido que incluye una conclusión inicial, una final y evidencias que fortalecen a ambas conclusiones.
4. *El plan de acción*: es la última parte, aunque no la menos importante, del esquema. En esta sección, el estudiante deberá proponer mejoras, buscar soluciones al problema y establecer medidas de acción a corto, mediano y largo plazo para ese fin. Además, en esta sección deberá considerar los posibles riesgos de las medidas propuestas y las medidas preventivas y de contingencia para cada uno de ellos.

La lectura del ejemplo de ensayo aclara el panorama al estudiante y lo guía paso a paso en su futura labor de escribir un ensayo acerca de un problema.

Métodos y técnicas de traducción

Según Newmark (1988), la diferencia entre métodos de traducción y procedimientos de traducción consiste en que mientras los métodos de traducción se refieren a textos completos, los procedimientos son utilizados para oraciones y partículas más pequeñas del idioma.

Para abordar esta traducción, partiendo de esta diferencia y aplicando los métodos de traducción, primeramente se debe establecer de qué tipo de texto se trata para luego determinar qué métodos y técnicas de traducción se deben utilizar. Es decir, se debe determinar el método más adecuado para traducir cada tipo de texto (Newmark, 1988).

Primeramente, entre las clasificaciones de textos existentes se puede determinar que el texto a traducir es de tipo informativo, ya que, dentro de esta clasificación podemos encontrar libros de texto, informes técnicos, artículos de periódico, informes científicos, tesis, entre otros (Newmark, 1988, p. 40).

Por ende, debido a esta clasificación, el método más apropiado es la traducción comunicativa, pues esta busca un significado contextual exacto del original de tal manera que ambos, el contenido y el idioma, sean aceptables y de fácil lectura (Newmark, 1988, p. 47).

Las técnicas de traducción utilizadas son:

1. *Transposición*: la cual consiste en la modificación de la categoría gramatical de una parte de la oración sin que se produzca ninguna modificación del sentido general (López, 1997, p. 261). Al existir diferencias gramaticales entre el inglés y el español, en ciertos casos deberá traducirse por transposición con la intención de no modificar el sentido de la oración y hacerlo más claro en español.
2. *Traducción reconocida*: ocurre cuando el traductor normalmente usa lenguaje oficial o generalmente aceptado de algún término institucional (Ordudari, 2007). En

este caso, el texto corresponde a la jerga de la administración, por lo tanto, deben traducirse los términos reconocidos para conservar su significado.

3. *Modulación*: es una variación del mensaje, obtenida por medio de un cambio en el punto de vista, en la perspectiva (López, 1997, p. 266). La modulación se da para ampliar o clarificar el significado de un texto en el idioma de destino.
4. *Compensación*: debido a las diferencias del idioma, es inevitable que en el proceso de traducción se produzcan pérdidas y ganancias. La compensación trata de recuperar estas pérdidas y aprovechar las ganancias (López, 1997, p. 292).
5. *Equivalencia*: intenta transmitir una misma situación por medio de recursos estilísticos y estructurales completamente diferentes (López, 1997, p.271). En este caso, se tratará de adaptar una situación que probablemente sólo exista en la cultura del idioma origen con una situación o término equivalente en el idioma de destino.

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 119 a la página 133 del libro *Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, autor William Ellet, año 2007”.

Capítulo 10

Ensayos sobre problemas

En el método de casos, los problemas son resultado de acciones, procesos, actividades o fuerzas que no podemos comprender en su totalidad. Estas situaciones se relacionan tanto con una patología administrativa (por ejemplo, administradores con un pobre desempeño) o con una situación exitosa (como una estrategia corporativa que resulta en liderazgo en el mercado). Esto significa que los problemas también pueden ubicarse entre la polaridad del éxito o el fracaso. Los problemas incluyen algunas de las más difíciles e intrigantes tareas interpretativas del método de caso que los estudiantes deben realizar (para más información sobre situaciones problemáticas en el método de casos, ver capítulo 5).

Este capítulo y los dos siguientes tienen el mismo propósito y la misma estructura: esquematizan un ensayo apropiado para un problema, una decisión o una evaluación; además, proveen uno o más ejemplos de ensayo persuasivo, los cuales se basan en trabajos realizados por estudiantes de Maestría en Administración de Negocios. Al final de los tres capítulos, también encontrará plantillas que le ayudarán a planear un ensayo.

El ejemplo de ensayo de este capítulo se escribió como respuesta a las preguntas en el caso de “Corporación de Materiales Allentown: División de Productos Electrónicos (DPE) – Abreviado”; para aprovechar este capítulo es recomendable leer tanto el caso como el ensayo. (Nota: El Caso Allentown también se utilizó en el capítulo 5, por lo tanto, probablemente ya completó esta lectura).

Cómo organizar un ensayo sobre problema

Un ensayo acerca de un problema consta de cuatro partes:

1. Definición del problema
2. Diagnóstico
3. Prueba de las causas
4. Plan de acción

La definición del problema y el diagnóstico son mucho menos extensos que las demás partes del ensayo; sin embargo, son primordiales para el éxito del mismo. Es decir, en conjunto abarcan el enunciado de postura el cual fundamenta la totalidad del ensayo. Los lectores buscan un enunciado de postura porque éste provee el propósito de la lectura.

Los casos de problemas pueden ser difíciles de escribir pues involucran efectos y causas múltiples, es por eso que cuando se enfrenta un caso así existe la necesidad de recopilar un extenso listado de causas. Lo usual es que los resultados dentro del ensayo ofrezcan poca prueba de cada causa y al sacrificar la profundidad por la extensión disminuye el poder persuasivo del ensayo. Por lo anterior, y para resolver el dilema, se debe seguir una versión de la regla 80-20, la cual estipula que un 20 por ciento de las causas explican el 80 por ciento de los efectos. La explicación de un 80 por ciento del problema con varias causas respaldadas por pruebas detalladas es más convincente para los lectores que explicar un 99 por ciento con varias causas respaldadas por pruebas superficiales.

Definición del Problema

La definición del problema idealmente expresa los efectos o consecuencias identificables en la situación, a los cuales el personaje principal del caso debería prestar más atención; el ejemplo de ensayo inicia con el siguiente párrafo:

Don Rogers enfrenta una serie de dificultades: el desempeño de la DPE ha decrecido y su reputación en la entrega de servicio está patinando; los empleados están con la moral baja, no confían en otros grupos y son partícipes en una serie de conflictos interminables.

El párrafo explica lo que Don Rogers necesita solucionar; es decir, el desempeño financiero de la DPE y su reputación están en declive y la organización sufre de una serie de situaciones internas las cuales inciden en su pobre desempeño. Este párrafo puede parecer el perfecto resumen del caso; sin embargo, en ningún otro lugar el caso establece un problema, simplemente lista muchas situaciones que aparentan estar saliendo mal. La definición de un

problema consiste en organizar, concentrar y describir los efectos claves o consecuencias que lo constituyen; además de establecer el tipo de problema que necesita solventarse. El problema en “Allentown” se refiere al comportamiento y desempeño de las personas, no en el mercadeo, la estrategia o la manufactura.

Diagnóstico

Luego de definir el problema, el siguiente paso del ensayo es resumir el diagnóstico; a saber, las principales causas del problema. El sentido común y la intuición son útiles para precisar esas causas, pero por sí solas no son suficientes; esto significa que un análisis causal puede desarrollarse sólo dentro de un marco apropiado para la situación. El ejemplo de ensayo utiliza una serie de conceptos ampliamente aceptados sobre liderazgo y comportamiento organizacional. El diagnóstico es el siguiente:

Muchos de estos problemas tienen su origen en la cultura subyacente de la división, los diferentes estilos de liderazgo de Bennett y Rogers, las malas decisiones de Rogers y la falta de alineamiento entre los distintos grupos en la división.

El ejemplo de ensayo expresa de manera clara y concisa el diagnóstico por medio de cuatro causas principales, las cuales son: cultura, estilos de liderazgo, las decisiones de Rogers y la falta de alineamiento.

Se necesitan agallas para declarar que un problema tiene tan sólo unas cuantas causas principales; podría parecer más seguro y cierto afirmar que una situación complicada tiene muchas causales. Sin embargo, la labor del autor es clarificar esa complejidad por medio de la reducción del problema a sus causas más esenciales, como lo hace el ejemplo de ensayo.

Demostración de Relaciones Causales

La tarea más extensa en un ensayo de problema consiste en demostrar al lector por qué el diagnóstico es válido. Luego del diagnóstico, el ejemplo de ensayo expone la evidencia que conecta las cuatro causas con los efectos o consecuencias que delimitan el problema; por lo tanto, ninguna causa es omitida y ninguna prueba causal se considera poco evidente. Las secciones de la prueba tienen la misma organización que el diagnóstico. Esto es una pequeña pero importante simetría en un argumento; ya que, el lector espera que el orden de los elementos de un enunciado de postura sea el mismo de las pruebas que lo siguen. Si existiera alguna diferencia, el lector siempre se preguntará el porqué, pues él espera que todo el contenido del ensayo tenga un propósito, de lo contrario, la comprensión del lector se reduce.

Demos un vistazo a la función de la prueba en un ensayo. Por favor, lea los párrafos dos y tres del ejemplo de ensayo:

Diferencias culturales

El señor Rogers está presionado a alinear mejor la división con el resto de la empresa; sin embargo, sus culturas son muy diferentes. La compañía Allentown es una familia con vínculos muy cercanos para la cual la jerarquía no es primordial. El personal discute los problemas cara a cara, existe una discusión formal e informal entre personal de todos los niveles, los empleados interactúan socialmente. Por otro lado, Bennett formó la cultura de la DPE a conveniencia de su estilo de liderazgo; es decir, creó una jerarquía en la cual él era la cabeza con el poder y la toma de decisiones, existe muy poca cohesión y no hay discusión de problemas, hay una gran cantidad de política y todas las reuniones son formales. Esto significa que las dos culturas son incompatibles y los intentos mutuos para cambiarse son causa de conflicto.

Diferencias de liderazgo

La diferencia cultural se debe al estilo de liderazgo de Bennett, quien administró la división desde sus inicios hasta que Rogers tomó la gerencia hace dos años. Bennett quería una división separada de Allentown, de manera que él pudiera estar a cargo por completo. El señor Bennett era poderoso y un micro gerente decidido, con deseos de tratar nuevas cosas, estaba motivado, era respetado y tenía experiencia. No obstante, también inspiraba temor, era un líder autoritario y tomaba las decisiones importantes; este estilo de liderazgo no dejó espacio para otros líderes, solamente para los gerentes. Sin embargo, sí se enfocó en asuntos organizacionales con el programa que comenzó.

Por otro lado, Rogers tiene un liderazgo más participativo pero no parece bien definido, involucra al personal en sus decisiones y comparte información; además, es brillante, tiene buena comunicación, y a la gente le agrada y lo respetan. Sin embargo, algunas de esas cualidades provocan que la gente cuestione su liderazgo, pues lo miran como demasiado suave y pacífico. Por otro lado, no escucha y pasa demasiado tiempo en tareas corporativas, estas dos características limitan su conocimiento de la DPE. Además, su experiencia es poca, lo que puede implicar falta de credibilidad. En resumen, el estilo de liderazgo de Rogers discrepa de la realidad en la organización que Bennett creó y sus debilidades acentúan esa diferencia.

En esta etapa inicial del argumento, el autor trata de conectar dos causas, el choque de culturas y de estilos directivos, con los efectos que se describen en el caso. El autor indica que Rogers tiene instrucciones de cambiar la cultura de la división para que logre conformarse a la de la organización, pero nadie ha pensado profundamente sobre esta tarea pues cambiar la cultura es difícil en cualquier circunstancia y todavía más complicado

cuando el cambio tiene estas dimensiones. Al parecer, Rogers piensa que el personal de la división cambiará de comportamiento sólo porque su nuevo jefe espera que lo hagan.

En el párrafo siguiente, el autor contrasta los estilos de liderazgo de ambos jefes, el actual y el anterior. Por un lado, Bennett era un líder autoritario quien formó la organización para servir a su estilo administrativo, lo cual tuvo éxito debido a su creatividad e inteligencia, y a la disposición de los empleados para trabajar en un sistema que limitaba severamente su autonomía y les negaba cualquier tipo de poder. En comparación, Rogers apareció en escena comprometido con un modelo de liderazgo que no está bien definido pero es más abierto y participativo, su estilo probablemente se adapta mejor al nuevo ambiente competitivo, pero él no ha tomado en consideración la historia reciente de la división y no ha hecho nada para aminorar la significativa brecha entre los dos estilos gerenciales.

Con el objetivo de identificar el patrón del argumento, analicemos ahora los párrafos de acuerdo con los tipos de afirmaciones que contienen. Los dos párrafos del ejemplo de ensayo se dividen en listas de oraciones y están catalogadas como evidencias o conclusiones:

Diferencias culturales

[Conclusión] El señor Rogers está presionado a alinear mejor la división con el resto de la empresa; sin embargo, sus culturas son muy diferentes.

- *[Evidencia] La compañía Allentown es una familia con vínculos muy cercanos para la cual la jerarquía no es primordial.*
- *[Evidencia] El personal discute los problemas cara a cara, existe una discusión formal e informal entre personal de todos los niveles, los empleados interactúan socialmente.*
- *[Evidencia] Por otro lado, Bennett formó la cultura de la DPE a conveniencia de su estilo de liderazgo...*
- *[Evidencia] ...creó una jerarquía en la cual él era la cabeza con el poder y la toma de decisiones...*

- *[Evidencia] ...existe muy poca cohesión y no hay discusión de problemas, hay una gran cantidad de política y todas las reuniones son formales.*

[Conclusión] Esto significa que las dos culturas son incompatibles y los intentos mutuos para cambiarse son causa de conflicto.

El patrón que emerge es un movimiento de conclusión a conclusión, con hechos que prueban y conectan las dos conclusiones; sin embargo, no todas las conclusiones son de igual peso. Algunas de ellas son primarias, son parte de la columna vertebral del argumento global, mientras que otras son subordinadas, son un puente lógico a una conclusión más importante. La oración inicial del párrafo es una conclusión que se perfecciona y conecta con el problema en la última oración. El mandato de Rogers para hacer la DPE como Allentown crea un conflicto entre él y la división y ese conflicto representa un costo en el desempeño de la división.

Ahora, miremos el párrafo como un listado:

Diferencias de liderazgo

[Conclusión] La diferencia cultural se debe al estilo de liderazgo de Bennett, quien administró la división desde sus inicios hasta que Rogers tomó la gerencia hace dos años.

- *[Evidencia] Bennett quería una división separada de Allentown, de manera que él pudiera estar a cargo por completo*
- *[Evidencia] El señor Bennett era poderoso y un micro gerente decidido, con deseos de tratar nuevas cosas...*
- *[Evidencia]... estaba motivado, era respetado y tenía experiencia.*
- *[Evidencia] No obstante, también inspiraba temor, era un líder autoritario y tomaba las decisiones importantes...*
- *[Evidencia]...este estilo de liderazgo no dejó espacio para otros líderes, solamente para los gerentes.*

- *[Evidencia] Sin embargo, sí se enfocó en asuntos organizacionales, con el programa que comenzó.*
- *[Evidencia] Rogers tiene un liderazgo más participativo pero no parece bien definido...*
- *[Evidencia]... involucra al personal en sus decisiones y comparte información...*
- *[Evidencia]...es brillante, tiene buena comunicación, y a la gente le agrada y lo respetan.*
- *[Evidencia] Sin embargo, algunas de esas cualidades provocan que la gente cuestione su liderazgo...*
- *[Evidencia]... no escucha y pasa demasiado tiempo en tareas corporativas, estas dos características limitan su conocimiento de la DPE*
- *[Evidencia] Además, su experiencia es poca, lo que puede implicar falta de credibilidad.*

[Conclusión] En resumen, el estilo de liderazgo de Rogers discrepa de la realidad en la organización que Bennett creó y sus debilidades acentúan esa diferencia.

Una vez más, el párrafo se mueve de una conclusión inicial a una más definitiva. Por medio de su reducción a conclusiones podemos extraer la contribución del párrafo como prueba del diagnóstico: La diferencia cultural se debe al liderazgo de Bennett, quien administró la división desde sus inicios hasta que Rogers asumió hace dos años. El estilo de liderazgo de Rogers discrepa de la realidad presente en la organización creada por Bennett y las debilidades de Bennett refuerzan esa diferencia.

Este argumento enlaza las diferencias de cultura y de estilo de liderazgo como factores claves para una mayor desconexión entre el nuevo líder y la división; además, muestra claramente cuán incompatibles son. No obstante, el argumento de las dos oraciones no sería convincente sin una evidencia que lo fundamente; por otro lado, los dos párrafos consisten en varios enunciados de evidencia y sólo cuatro conclusiones. No existe un indicador estándar para una prueba; sin embargo, este ejemplo ilustra que las conclusiones se confirman con una

cantidad sustancial de afirmaciones con evidencias relevantes y estas afirmaciones constituyen una gran parte del argumento.

Planes de Acción del Problema

El propósito del plan de acción para un ensayo sobre un problema es mejorar situaciones que envuelven un desempeño pobre, preservar aquellas con un desempeño alto, o hacer ambas cosas. El plan de acción en el ejemplo de ensayo busca cómo mejorar el desempeño de la PDE. (Para información adicional sobre planes de acción, vea el capítulo 9).

El ejemplo de ensayo define las metas del plan de acción y clasifica los pasos en corto y largo plazo. El plan circunscribe los mayores problemas del diagnóstico: cultura, estilos de liderazgo, acciones erróneas de Rogers y desalineamiento. El plan de acción reversa algunas de las decisiones más dañinas de Rogers, como la separación geográfica del personal de la DPE y la cancelación del programa de desarrollo organizacional. Muchos de los pasos sugieren un enfoque renovado de liderazgo, comenzando por el primero a corto plazo. Definir los pasos para cubrir el diagnóstico en su totalidad es probablemente el mayor reto del plan de acción para una situación problemática.

El siguiente mayor reto es ordenarlos en el tiempo. El autor muestra buen juicio al seleccionar los primeros pasos que son urgentes (crear una visión y arreglar el desarrollo productivo), sencillos (reiniciar el programa de desarrollo organizacional), y necesarios a largo plazo (escuchar a la gente y cultivar alianzas).

Los pasos a largo plazo son mucho más complejos y, por consiguiente, su consecución toma más tiempo (cambio de incentivos), se construyen sobre pasos previos (mejor comunicación), o ambos (cambio de cultura en la DPE). El orden exacto de los pasos individuales por lo general no es crítico. Los primeros pasos a largo plazo, por ejemplo, podrían ubicarse en un orden diferente, pero el orden cronológico total de pasos debería tener una lógica muy clara. La valoración de Rogers sobre lo que debe hacer se encuentra entre los

pasos a corto plazo y debe ocupar el primer lugar ya que todos los demás se desprenden de esa valoración. El crear una visión desde el pensamiento de las personas hacia la división debe ir antes que otros pasos para estimular la cooperación y colaboración pues brinda a todos una meta común.

El ensayo finaliza con un análisis de los riesgos; dos de los mayores están definidos pero podrían añadirse más. De hecho, sería posible pensar en un riesgo para cada paso; sin embargo, un plan de acción está sujeto al mismo principio que un argumento: más es menos. El plan de acción debería considerar el menor número de contingencias que pudieran suplir la mayoría de los riesgos.

El análisis de riesgos no está completo sin las medidas para contenerlos o eliminarlos. En una evaluación es sencillo concentrarse en la descripción de los riesgos y obviar mencionar cómo se enfrentarían; entonces, asegúrese de incluir respuestas efectivas.

Ensayo muestra de problema

Caso Abreviado: “Corporación de Materiales Allentown: División de Productos Electrónicos (DPE)”. La lectura del caso antes que el ensayo ayudará a comprender los comentarios del capítulo acerca del documento.

Tarea de redacción: Explique el declive de dos años de la DPE y sugiera medidas para revertir la situación.

Don Rogers enfrenta una serie de dificultades: el desempeño de la DPE ha decrecido y su reputación en la entrega de servicio está patinando; los empleados están con la moral baja, no confían en otros grupos y son partícipes en una serie de conflictos interminables.

Muchos de estos problemas tienen su origen en la cultura subyacente de la división, los diferentes estilos de liderazgo de Bennett y Rogers, las malas decisiones de Rogers y la falta de alineamiento entre los distintos grupos en la división.

Diferencias culturales

El señor Rogers está presionado a alinear mejor la división con el resto de la empresa; sin embargo, sus culturas son muy diferentes. La compañía Allentown es una familia con vínculos muy cercanos para la cual la jerarquía no es primordial. El personal discute los problemas cara a cara, existe una discusión formal e informal entre personal de todos los niveles, los empleados interactúan socialmente. Por otro lado, Bennett formó la cultura de la DPE a conveniencia de su estilo de liderazgo; es decir, creó una jerarquía en la cual él era la cabeza con el poder y la toma de decisiones, existe muy poca cohesión y no hay discusión de problemas, hay una gran cantidad de política y todas las reuniones son formales. Esto significa que las dos culturas son incompatibles y los intentos mutuos para cambiarse son causa de conflicto.

Diferencias de liderazgo

La diferencia cultural se debe al estilo de liderazgo de Bennett, quien administró la división desde sus inicios hasta que Rogers tomó la gerencia hace dos años. Bennett quería una división separada de Allentown, de manera que él pudiera estar a cargo por completo. El señor Bennett era poderoso y un micro gerente decidido, con deseos de tratar nuevas cosas, estaba motivado, era respetado y tenía experiencia. No obstante, también inspiraba temor, era un líder autoritario y tomaba las decisiones importantes; este estilo de liderazgo no dejó espacio para otros líderes, solamente para los gerentes. Sin embargo, sí se enfocó en asuntos organizacionales, con el programa que comenzó.

Por otro lado, Rogers tiene un liderazgo más participativo pero no parece bien definido, involucra al personal en sus decisiones y comparte información; además, es brillante, tiene buena comunicación, y a la gente le agrada y lo respetan. Sin embargo, algunas de esas cualidades provocan que la gente cuestione su liderazgo, pues lo miran como demasiado suave y pacífico. Por otro lado, no escucha y pasa demasiado tiempo en tareas corporativas, estas dos características limitan su conocimiento de la DPE. Además, su experiencia es poca, lo que puede implicar falta de credibilidad. En resumen, el estilo de liderazgo de Rogers discrepa de la realidad en la organización que Bennett creó y sus debilidades acentúan esa diferencia.

Las malas decisiones de Rogers

Muchas de las decisiones de Rogers han sido erróneas y han tenido malas repercusiones. Él confundió el alineamiento de la división en la empresa con una acción estructural y geográfica, en vez de cultural. Rogers ha cambiado la sede central y el grupo de desarrollo de mercado a Allentown; por otro lado, dejó el grupo de desarrollo productivo en la planta pero consolidó su control bajo la responsabilidad de Ted Moss, quien tiene sede en Allentown. También reemplazó muchos administradores de la división con personal de Allentown y éstos son considerados foráneos al grupo. Además, ha separado los grupos de ventas y mercadeo.

Como complemento, Rogers ha establecido mayores brechas entre los grupos funcionales, los cuales además de necesitar mayor alineamiento también carecen de unión. Finalmente, y a pesar de que tenía un impacto positivo, canceló el proyecto de comportamiento organizacional, tal vez porque fue un legado de Bennett.

Desalineamiento

Todo esto causó desalineamiento en la división. No existe una dirección o visión, los incentivos de los diferentes grupos y los individuos que los conforman (administradores de planta versus la fuerza de ventas) no están alineados y tampoco existe coordinación o flujo de información entre ellos. Desde el punto de vista de la división, la empresa los retrasa y, además, sienten que carecen de influencia para hacer las cosas. Toda esta situación provoca grandes problemas en la nueva función crítica del desarrollo productivo. No existe coordinación en el grupo; cualquier departamento puede traer al traste proyectos sin el conocimiento de los demás. Las reuniones que mantienen dos veces al año son un desastre; además, hay una reunión independiente para cada uno de los dos productos de la división, a pesar de que la fuerza de ventas está integrada. El personal entra y sale de las reuniones y muchos de los que necesitan la información no asisten a ellas. No hay discusión sobre la causa de todo esto o de las razones de los problemas, muchos conflictos emergen y la gente solamente está de acuerdo o en desacuerdo; finalmente, todos tienen sus argumentos, nadie escucha y no se toma acción alguna.

Plan de Acción

Rogers necesita cambiar sus prioridades, alinear a los grupos dentro de la división y transformar el conflicto en colaboración.

Corto plazo

Primero, Rogers debe comprender lo que necesita hacer. Necesita deshacerse de las responsabilidades no directamente relacionadas con la división. Un cambio en el proceso necesita un líder de tiempo completo. Rogers necesita captar la dificultad de los cambios necesarios y pedir el apoyo corporativo. También necesita aprender mucho más acerca de la

división, por medio de un cambio en su costumbre de hablar; necesita sólo escuchar.

Desde el primer día, él debió construir un sentido de urgencia en cada rincón de la división, pues los empleados parecen estar desconectados por completo de lo que sucede en el mercado. Él debería dialogar con todas las personas claves en la división y sacarlos del ambiente negativo de los malos resultados del negocio. También debería listar los asuntos que necesitan solución y colocar su liderazgo en el primer lugar de esa lista, para alcanzar este objetivo, necesitará repetirse constantemente este mensaje.

Además, debería usar sus contactos en el nivel gerencial con la finalidad de bajar los objetivos financieros a corto plazo y eliminar la presión innecesaria para la división. Esta acción debería también mostrar a la división que Rogers intenta liderar más asertivamente.

Como parte de su esfuerzo para movilizar la organización, necesita reclutar un grupo de aliados para conformar los cambios, promover las compras y dirigir el proceso de cambio. Sus aliados deberían estar en todos los grupos funcionales.

Por otra parte, para lograr que todos trabajen y elevar el sentido de urgencia, él y sus aliados deberán desarrollar una visión que sea sencilla, inclusiva y ejecutable. Esta visión debería expresar las principales características de la nueva cultura que él está tratando de crear. Para este propósito, deberían pedir las opiniones de todos, sin importar el nivel y una vez identificada la visión, esta debería comunicarse y reforzarse de manera constante. Es de suma importancia que cada empleado no sólo conozca la visión sino que también la comprenda y esté comprometido con ella.

Rogers necesita canalizar la frustración de muchos empleados en energía y compromiso, necesarios para alcanzar la visión. Adicionalmente, necesita sustentar el sentido de urgencia recordándoles a todos acerca del desempeño financiero deteriorado, las nuevas demandas de competitividad y la necesidad de trabajar en equipo.

Además, necesita asegurar rápidamente el desarrollo del producto, por medio de la creación de un grupo de desarrollo productivo conformado por miembros de todas las funciones, quienes poseen las habilidades y el conocimiento necesarios. Este grupo debería

establecer metas claras y responsabilizarse de ellas. Cualquiera que no está de acuerdo debería ser sacado del grupo o ser despedido. El grupo necesita reunirse más de dos veces al año y debería tener un líder efectivo, pues actualmente, Johnson no está feliz con esa posición, entonces si no cambia de actitud debería ser sustituido.

Rogers debería reconsiderar su decisión de renunciar al programa de comportamiento organizacional, especialmente porque la fase final se relaciona con temas de coordinación.

Largo plazo

Él debería de unificar todas las funciones de la DPE ya que poner a trabajar a todos juntos es aún más difícil, si no imposible, cuando todas las funciones están separadas.

Solamente en el largo plazo se puede cambiar la cultura de la DPE; sin embargo, muchas acciones de corto plazo podrán modificar viejas costumbres de pensamiento y actitud. Muchas acciones de largo plazo también contribuirán a una transformación cultural. Rogers debería enfatizar los valores culturales de la declaración de visión de forma regular.

Los incentivos de todos los grupos de la DPE deberían estar alienados, pues en la actualidad la manufactura y las ventas tienen fines contrapuestos y deberían ser compatibles con la estrategia de largo plazo de la división, como lo estipula la visión.

Se necesita una mejor comunicación en la división ya que en la actualidad las operaciones están totalmente aisladas y cada función está consciente sólo de sus propios asuntos.

La división carece de liderazgo en todos sus niveles y Rogers debería trabajar en la formación de nuevos líderes. Los mejores candidatos para este propósito serían empleados más jóvenes, pues no han interiorizado la vieja cultura.

Rogers debería buscar el continuo apoyo corporativo para realizar los cambios necesarios y mantenerlos informados del progreso.

Riesgo y reacción

Dos contingencias principales podrían ser las causantes de las barreras del proceso de cambio. En primer lugar, el nivel corporativo podría no cooperar al no ver la necesidad de impulsar los cambios y al negarse a bajar las metas financieras o proveer recursos extra. En segundo lugar, una gran cantidad del personal de la DPE podría tratar de menoscabar el cambio.

Rogers debe impulsar fuertemente el cambio del nivel gerencial y asegurarse de tener el respaldo de las personas clave; también debería ofrecer un panorama detallado de la división problemática y enfatizar que sin un cambio la división probablemente fracasará.

En anticipación a la resistencia interna, Rogers necesita expandir la unidad y asegurarse de incluir a los empleados en el cambio de planificación. Él debería dejar saber a cada empleado y administrador que la supervivencia de la división es una inversión, también debería trabajar incansablemente para asegurar las ventas. Además, debería estar preparado para deshacerse de aquellas personas que tratan de bloquear los cambios, especialmente aquellos administradores que ocupan una posición de influencia frente a otras personas.

PLANTILLA PARA EL PLANEAMIENTO DE UN ENSAYO SOBRE UN PROBLEMA

Esta plantilla le ayudará a construir un ensayo sobre un problema^a; ya que sigue la organización de un ensayo de problema pero usted no tiene que usarlo en orden; lo importante es capturar sus ideas conforme vayan apareciendo.

Enunciado de postura: Problema y diagnóstico

Establezca el problema del caso. Trate de establecerlo en una sola oración y luego, si fuera necesario, expándala en unas pocas oraciones adicionales. A continuación, resuma el diagnóstico: las causas primarias del problema. Los términos del diagnóstico deberían reflejar el marco utilizado. (Nota: no puede empezar a trabajar el enunciado de postura hasta no saber cuál es el problema y tener una o dos de sus principales causas; puede revisar el enunciado de postura mientras trabaja).

Problema:
Diagnóstico:

Prueba del Diagnóstico

Liste las causas principales del problema y anote evidencias para cada una. Identifique algunas causas comunes del problema. Asegúrese de usar la estructura apropiada. Anote pasos de acción según vengán a su mente. No se preocupe por el orden de los pasos.

	Evidencia	Ideas para el plan de acción
Causa:		
Causa:		
Causa:		
Causa:		

Plan de Acción

El propósito general del plan de acción para un problema es mejorar la situación actual, actuando sobre las causas del problema.

Meta(s)

Establezca la o las metas del plan – los principales resultados que los pasos del plan deben mostrar.

Meta (s)
1.
2.
3.

Pasos de acción

Escriba los pasos del plan sin preocuparse demasiado sobre un orden específico. Cuando termine, escriba los números en la primera columna para indicar el orden cronológico final de los pasos. La segunda columna puede ayudarle a pensar sobre los pasos como parte de las fases, por ejemplo, consenso, comunicación y mejoramiento.

Corto plazo

Orden en el ensayo	Fase	Paso

Largo plazo

Orden en el ensayo	Fase	Paso

Principales riesgos y reacciones

Identifique los mayores riesgos que podrían debilitar el plan. Proponga acciones a seguir para eliminarlos o contenerlos.

Riesgo	Reacción

- a. Theila Lieberman contribuyó sustancialmente a desarrollar las plantillas para el ensayo sobre un problema.

Reflexión

El proceso de traducción del capítulo diez del libro *The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, inició con una lectura general del texto, el cual es una guía para elaborar casos de estudio por estudiantes de la Maestría en Administración de Negocios. Este capítulo específicamente corresponde a la preparación de ensayos referentes a problemas de casos administrativos.

Posteriormente, se realizó una investigación acerca de los métodos, y técnicas o procedimientos de traducción más utilizados. Se determinó que los métodos se aplican a la traducción de un texto completo, y las técnicas a las partículas más pequeñas del mismo.

El siguiente paso fue determinar qué tipo de texto se debía traducir y el resultado fue uno de tipo informativo, para el cual el mejor método a aplicar es el comunicativo, el cual se enfoca en una traducción para la comprensión del lector (Newmark, 1988).

De los siete procedimientos técnicos de traducción investigados (López, 1997), se eligieron cinco, los cuales son: transposición, traducción reconocida, modulación, compensación y equivalencia. Con estas técnicas se procedió a dar forma al texto en español.

Como complemento al establecimiento de método y técnicas, se debieron también considerar los rasgos diferenciales en puntuación entre el inglés y el español (López, 1997), lo cual fue uno de los mayores problemas encontrados en la traducción. Las mayores dificultades consistieron en la utilización del punto, ya que, según López (1997, p. 147), la principal diferencia en su uso radica en su mayor utilización en inglés, este idioma es más conciso y el uso frecuente de puntos en español puede dar la impresión de pobreza estilística. Para abordar esta dificultad, se procedió a fusionar algunas de las oraciones cortas en inglés en segmentos más extensos en español, con la utilización de conjunciones.

Otro aspecto importante en la traducción fue la terminología, la cual correspondía al área de administración de negocios. Para la mejor traducción de estos términos se procedió a investigar sus equivalencias en español, además de consultar a una persona experta en el

campo administrativo, quien también brindó sus aportes en la revisión de la traducción final. Adicionalmente, también se contó con el apoyo de un traductor experto, cuyo idioma oficial es el inglés, a quien se consultó por términos técnicos o culturales, como en el caso de *position statement* o *silo operation*, entre otros.

Este proyecto de traducción representó un aprendizaje importante; ya que, por medio de él se debió profundizar en las metodologías de la traducción; así como también en las técnicas. Los resultados de esa investigación se transfirieron de la parte teórica a la práctica, lo cual permitió una mayor comprensión y absorción de los conceptos.

Adicionalmente, el proyecto permitió el desarrollo de destrezas básicas de traducción, como la toma de decisiones, según indica López, la interpretación y la creación. Por medio de este proyecto, se logró comprender el papel del traductor, pues “*su tarea lo coloca en una posición hartamente curiosa: actúa ante el texto como un lector normal, pero, al mismo tiempo, debe esforzarse por comportarse como un lector ideal, capaz de descubrir lo que el texto dice, implica o presupone*” (López, 1997, p.20).

Este proyecto de traducción también brindó importantes aportes en el ciclo de aprendizaje constante que todo traductor debe tener para mejorar su bagaje de cultura general y convertirse en un profesional que se nutre a través de los conocimientos obtenidos por medio de las traducciones. Según Robinson (1999, p. 95), ese ciclo constante consiste en varias fases que inician por el instinto para traducir, lo cual le ayuda a ganar experiencia, para que luego el proceso de traducción pueda convertirse en un hábito. De esta manera, el traductor se convierte en un profesional cuyos procesos mentales complejos se transforman en algo natural; a la vez, el traductor es un ser en constante formación pues debe enfrentar y resolver problemas de manera consciente y analítica.

Bibliografía

- Ellet, W. (2007). *Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*. Estados Unidos: Harvard Business School Press
- Hervey, S. (1999). *Thinking Spanish Translation. A Course in Translation Method: Spanish to English*. Estados Unidos: Routledge.
- López, G., y otros. (1997). *Manual de Traducción: Inglés - Castellano. Teoría y práctica*. España: Gedisa.
- Newmark, P. (1988). *Approaches to Translation*. Estados Unidos: Prentice Hall, 1988
- Ordudari, M. (2007). *Translation Procedures, Strategies and Methods*. *Translation Journal*. Recuperado de: <http://www.bokorlang.com/journal/41culture.htm>
- Robinson, D. (1999). *Becoming a Translator: An Accelerated Course*. Estados Unidos: Routledge.

Anexo

Chapter 10

Problem Essays