

- **El método de Casos**

El “método de casos” (**Case Method**, defendido por la *Harvard Business School*) fue utilizado desde el inicio de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos (GRH) en nuestra Universidad (CUJAE), en 1994. Desde ese año, nos auxiliamos de manera sistemática de los casos de esa Universidad (Beer et al., 1989). En la actualidad, para nuestra Maestría, donde en términos pedagógicos se defiende la necesidad de la “construcción de casos” propios, se sigue tomando como referencia a la Universidad de *Harvard*, en particular a su modelo de enseñanza-aprendizaje centrado en la enseñanza problémica implicada en el estudio de casos. En este libro, se hace alusión explícita a uno de los casos elaborados por esa Universidad, el referido al “**Caso 13. Valoración de la capacidad de Gestión en AT & T**”, que se asocia en clases (seminarios o talleres) a los procesos clave de la evaluación del potencial humano y la evaluación del desempeño, la determinación de las competencias laborales y los *Assessment Center*. Se anexa, además, con finalidad referencial didáctica, como ayuda a la construcción de casos solicitada.

Los casos a debatir en cada seminario o taller de GRH, orientados por el profesor al iniciarse el curso, estarán a cargo cada vez de dos grupos, conformados entre 5 y 10 estudiantes a lo máximo.

Se conformarán cuatro grupos o equipos en el aula (se tratará un total de diez casos). Por cada uno de los casos, un equipo fungirá como ponente y otro como oponente. El equipo **ponente** fungirá como **Grupo Consultor**, contratado por el equipo **oponente** que fungirá como **Consejo de Dirección** de la Empresa u Organización laboral que de manera real, o simulada, se tomará como referente para ejemplificar por el grupo ponente. El equipo oponente realizará la evaluación del desempeño del equipo ponente, emitiendo una nota entre 2 y 5 puntos atendiendo a determinados parámetros. Finalmente, el profesor refrendará la evaluación de cada integrante del equipo una vez culminada la defensa o “debate de caso”.

La experiencia adquirida durante estos años, en el desarrollo de estos casos y en los de *Harvard Business School* (Beer et al., 1989), conduce a plantear que en ese “hacer” es decisivo que los directivos en formación acojan con aplicación y entusiasmo el papel a desempeñar. Expresado de otra manera: hay que creerse de verdad y sentir que se desempeña el rol de Consultor, así como el rol de miembro del Consejo de Dirección de la empresa en cuestión cuando corresponda. En este sentido, hay una particular identificación con la apreciación de la Vicerrectoría Académica del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITSM) cuando señalaba lo siguiente:

“...el planteamiento de un caso es siempre una oportunidad de aprendizaje significativo y trascendente en la medida en que quienes participan en su análisis logran involucrarse y comprometerse tanto en la discusión del caso

como en el proceso grupal para su reflexión". (ITSM, 2000) –subrayado de este autor, A.C.

Y no obstante la insistencia en que se logre esa "aplicación y entusiasmo", es justo y halagüeño a la vez señalar que los directivos y especialistas del país que han pasado la Maestría durante todos estos años, resultaron magníficos "aplicados y entusiastas".

En ese "hacer" relativo a la gestión empresarial en general y a la preparación de casos en particular, se insiste, es relevante considerar nuestras peculiaridades socioeconómicas o lo autóctono, como debe corresponder a cualquier otra nación o sociedad, evitando extrapolaciones mecánicas de concepciones y tecnologías que al margen de culturas no pueden establecerse, por cuanto sus personas devenidas "recursos humanos" pasan todo por el tamiz de la cultura, determinante en las personalidades que han de llevar a la práctica tales concepciones y tecnologías. Por eso es tan importante considerar aquel pensamiento de José Martí, educador mayor de los cubanos, cuando trataba de ciencias y universidades defendiendo lo autóctono: ***"Injértese en nuestras repúblicas el mundo; pero el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas"***.

- ***Antecedentes del método de casos***

El método de casos tiene ya una larga historia en la enseñanza. Si se considera el término "caso" en su sentido amplio, se puede afirmar que en la educación siempre se ha utilizado en forma de ejemplo o problema práctico. La casuística, por ejemplo, típica de la filosofía escolástica medieval, no era sino la aplicación del caso para resolver problemas morales o religiosos, pero sin entrar en el análisis de la situación social o psicológica previa (ITSM, 2000).

En su acepción más contemporánea, el caso se comienza a utilizar en la Universidad de *Harvard*, en el programa de Derecho, hacia 1914. El "Case Method" pretendía que los alumnos del área de leyes buscaran la solución a una historia concreta y la defendieran. Surge el método de casos en oposición a la "Clase Magistral" (donde al profesor corresponde el rol protagónico, "ex cátedra"), buscando acercar la universidad a la práctica social.

"Cuando los estudiantes están presentando el caso, ellos asumen el rol protagónico, de decisor atendiendo a cómo ellos entendieron el texto de la situación y el problema con el cual se identificaron. El próximo paso es realizar los análisis necesarios (examinando causas, considerando alternativas de acciones), para realizar las recomendaciones" (HBS, 2006).

Hacia 1935 es cuando el método cristaliza en su estructura definitiva y se extiende, como metodología docente y como estrategia de enseñanza a la vez, a otros campos, en particular a la administración de empresas, cuando se incluye en esa Universidad en la Escuela de Graduados en Administración. Desde esa época

se perfecciona, además, con la asimilación del "role-playing" y del sociodrama, que son otras dos técnicas de enseñanza, que en esencia consisten en representar o dramatizar una situación problemática concreta de la vida real.

A partir de estas experiencias, el método de casos ha sido ampliamente desarrollado en la formación de profesionales en el campo del derecho, la administración de empresas, la organización y la ingeniería industrial, la psicología, la sociología, la medicina y las ciencias políticas, entre otros. Actualmente está teniendo una notable aplicación en el ámbito de la gestión empresarial y organizacional.

Del método de casos, interesa especialmente su potencial para producir información sobre situaciones, especificidades, acciones. Este tipo de estudio requiere decisiones vinculadas a la naturaleza del objeto bajo estudio. Ese objeto es considerado a priori complejo, significando que la trama de sus relaciones internas no se determina por la simple observación, sino que requiere de presupuestos teóricos que faciliten el pase de "lo aparente" a "lo esencial" dado por el conocimiento, determinando sus tramas de relaciones internas y externas.

El método de estudio de casos, consiste en proporcionar (o proporcionarse, cuando se trate de su construcción) una serie de situaciones problemáticas diversas, vinculados a la vida real, para que se estudien y analicen, a la luz de los conocimientos adquiridos. De esta manera, se pretende entrenar a los directivos en la generación de soluciones. En general, esas situaciones problemáticas o casos, tienen un carácter holístico o sistémico, en tanto un conjunto de elementos o variables de la vida real interactuando.

En el estudio de caso, el estudiante investigador suele adquirir la percepción más completa posible del objeto, considerándolo como una entidad holística, cuyos atributos se pueden entender en su totalidad solamente en el momento en que se examinan todos simultáneamente, en otros términos: el objeto como un todo.

A diferencia del "ejercicio" o "problema" correspondiente a una clase práctica típica, donde se estructuran los datos y variables que intervienen, solicitándose respuestas a determinados incisos (a, b, c,...n), y donde por lo general a cada inciso corresponde una única respuesta correcta, en el caso no es así. En el caso los datos y variables aparecen desestructurados, no hay incisos pidiendo respuestas, y las respuestas por lo general no son únicas, existiendo varias alternativas de respuestas.

- ***La presentación de los casos sobre GRH***

La cuestión esencial que deberá dirigir las argumentaciones y discusiones en los distintos casos será: ***¿Cuál es aquí el problema, y qué acciones a corto y a largo plazo se recomiendan?***, es decir, diagnosticar los problemas y considerar alternativas de acción lo mas técnicamente argumentadas posible. Para esto

último en particular, se recomienda que los estudiantes se auxilien de modelos, gráficos, procedimientos, etc., a través de **Power point**, pancartas, pizarra, u otros medios disponibles.

Para facilitar los estudios de casos, al final de cada capítulo (con excepción del primero), en el apartado denominado **Ejercicios**, se destacan los aspectos o actividades clave de GRH que comprende cada uno, asociados a la tecnología de GRH que como se planteó desde la introducción al libro, deviene plataforma básica de los distintos temas del texto. Ahí son reseñados los contenidos de esos casos y se formulan preguntas, que ofrecen una alternativa de hilo conductor de las argumentaciones y discusiones por casos, a las cuales deben responder los estudiantes como preparación previa imprescindible.

Los pasos comprendidos en la **presentación** de los casos, son los siguientes:

1. Introducción por el docente. El profesor concede la palabra al grupo ponente, quien se halla dispuesto convenientemente en el aula o local habilitado, con dominio de los medios disponibles (PC, proyector, pizarra, etc.). El grupo oponente ocupará también un lugar conveniente, como auditorio principal al cual se dirige la ponencia.
2. Presentación de los miembros del grupo ponente. Por parte del Gerente del Grupo Consultor, se realiza la presentación de cada integrante de ese grupo ponente. Esa presentación, además, debe aparecer en la primera diapositiva del **Power point** donde se refleja el título o denominación del caso a tratar, así como la denominación que acogerá el equipo consultor.
3. Introducción del caso. Inmediatamente después, el Gerente del Grupo concede la palabra al primero que expondrá. Al mismo corresponde hacer la "Introducción", donde en breve caracterizará el objeto, precisará con claridad el problema y los objetivos, ofreciendo a la vez una sinopsis, resumen o "pantallazo" de todo lo que se tratará. Es así, por cuanto en la práctica como tendencia el 50% del aula no estará familiarizada con el caso, debido al tiempo del programa, y lo dominará solo el grupo ponente (25%) y lo habrá leído el oponente (25%).
4. Diagnóstico de la situación actual. Concluida la exposición de la "Introducción" y el "pantallazo", sigue el "Diagnóstico", donde se presenta la caracterización de variables o datos vinculados al problema y la empresa o entidad laboral donde se ubicará el mismo. También procede aquí el planteamiento de una serie de conceptos, métodos o técnicas implicados. Cada uno de los casos a tratar corresponden a determinado capítulo o tema del libro, por lo cual poseen un referente teórico metodológico que necesariamente tendrá que reseñarse, en tanto soporte para su diagnóstico y proyección.

5. Plan de acción de las soluciones o recomendaciones. Aquí se procede a argumentar técnicamente el conjunto de acciones o medidas conducentes a solucionar el problema o conjunto de derivaciones de este.
6. Conclusiones. El grupo ponente, de consultores, finaliza la exposición enumerando las conclusiones del estudio de caso. Por supuesto, deben ser consecuentes con los objetivos trazados, y deberán ofrecer en síntesis la solución al problema.
7. Debate. Una vez concluida la exposición del caso, comprendiendo un lapso entre 40 – 50 minutos, comienza el “debate del caso”. Al finalizar el grupo ponente, el profesor concede la palabra al grupo oponente, que funge como Consejo de Dirección de la empresa o entidad laboral en cuestión, quien contrató al grupo ponente o Grupo Consultor para que realizara “la consultoría” a su empresa. Harán preguntas, comentarios o consideraciones, para esclarecerse acerca de los “resultados” de esa consultoría. Y finalmente, como equivalente al reconocimiento o “pago”, realizarán una evaluación del desempeño de cada uno de los integrantes del Grupo Consultor, especificando los parámetros o indicadores utilizados para esa evaluación.

Antes de esa evaluación, y concluidas las preguntas y consideraciones, el Gerente del grupo oponente, podrá conceder la palabra al público (el resto del estudiantado del aula) si así se solicitara, para que realice preguntas o emita consideraciones. Seguidamente, el grupo ponente podrá responder a ese público.

8. Evaluación y conclusiones del profesor. Finalmente el profesor concluye el seminario confiriendo la evaluación individual a cada miembro del grupo ponente, y realizando las conclusiones sobre la actividad desarrollada.

- ***La construcción de los casos sobre GRH***

La construcción de los casos corresponderá a cada equipo conformado en el curso, al cual el profesor al iniciar el curso le asignará determinados casos, indicándole su tema. Influencia significativa en la eficiencia y eficacia de esa construcción, tendrán las características del profesor.

Al tratarse de un método pedagógico activo, se exigen algunas cualidades en todos sus participantes, pero en primer lugar en el profesor. Esas cualidades a evidenciar son:

- creatividad,
- proactividad,
- dominio sobre los contenidos temáticos,
- preocupación por una formación integral,

- estimulación del trabajo en equipos,
- habilidades para el manejo de grupos,
- buena comunicación con el estudiantado
- y una definida vocación docente.

Un caso es una relación escrita o graficada, que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo u organización laboral. Su aplicación como estrategia o metodología de aprendizaje, forma a los estudiantes en la elaboración de soluciones para los posibles problemas de carácter complejo que se presenten, sobre todo en la realidad futura. En consecuencia, el caso enseña a vivir en la práctica social, a interpretarla y, sobre todo, en el afán de transformarla. Y esto lo hace particularmente importante en la gestión empresarial de esta contemporaneidad.

El caso, antes de su presentación, no proporciona soluciones sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que se pueden encontrar a ciertos problemas. No ofrece las soluciones al estudiante, sino que lo entrena para generarlas. Lo lleva a pensar y a contrastar sus conclusiones con las conclusiones de otros, a aceptarlas y expresar las propias sugerencias. De esa manera lo prepara en el trabajo colaborativo y en la toma de decisiones en equipo: eso es de importancia estratégica para la gestión empresarial. Al llevar al estudiante a la generación de alternativas de soluciones, le posibilita desarrollar la habilidad creativa, la capacidad de innovación y representa un recurso para conectar la teoría a la práctica real. En el logro de esa preparación reside el gran valor del estudio de casos. Ejercitar la innovación para convertirla en competencia, es de grañidísima importancia en la gestión empresarial de esta contemporaneidad.

El método de casos, al conducir a los estudiantes a introducirse en la experiencia, les posibilita más que la adquisición de conocimientos y habilidades, el alcance de determinadas competencias laborales. La competencia laboral es una configuración holística que incluye conocimientos, actitudes, motivaciones, valores, que implica la experiencia práctica para su establecimiento. Y el método de casos añade el trato de esa experiencia al partir necesariamente de ella, y referirla como criterio de la verdad en la obtención del conocimiento.

Hay casos que se dan “construidos”, como el que se ilustra en el anexo a este libro, y otros que se dan para “construir”, requiriendo cualquiera de estas dos vertientes un análisis de la situación problémica, existente o a simular, que conduzca a precisar el problema, caracterizar o diagnosticar su contexto, y a proponer un plan de acciones o recomendaciones. En ambos hay un conjunto de datos de partida, y un conjunto de preguntas o *ítems* que se ofrecen a manera de hilo conductor. En la pedagogía de enseñanza que hemos asumido, la “construcción” de casos propios, atemperados a la realidad de la práctica social específica, es lo preferido. Ubica al estudiante en una realidad suya propia. La creatividad (innovación) y la autoctonía son dos atributos relevantes en la

construcción de estos casos sobre GRH. Pero exige mayor dedicación y estudio respecto al caso que se da “construido”.

No hay una sola manera de caracterizar la “construcción de casos”, los autores varían en sus modalidades de presentar las características que atribuyen al estudio de casos. Pero puede afirmarse que las más comunes son:

- Que responda a una lógica que sea predominantemente inductiva (partiendo de la experiencia real o empirismo).
- Que tenga potencial heurístico (capaz de generar una producción creativa de información)
- Que facilite la descripción pormenorizada del objeto de estudio.

Para la **construcción** de los casos sobre GRH se sugiere considerar los siguientes aspectos:

1. Asociación del caso con la teoría correspondiente del libro. Ubicarse en el tema y problema a tratar según la reseña que se hace del caso, recurriendo a las consideraciones teóricas y metodológicas planteadas en el capítulo correspondiente. Es decir, estudiar en detalles los presupuestos teóricos en que se inserta el tema de caso.
2. Decidir la empresa real o simulada. El equipo tendrá que decidir la empresa objeto de la construcción del caso. Puede ser una empresa real respecto a la cual se simulan las situaciones que reflejen los distintos conceptos, variables y métodos comprendidos en las preguntas formuladas como hilo conductor. O puede ser una parte de esa empresa, ilustrando solo con el departamento de finanzas, o de producción, etc. Respecto a esta empresa o parte de la misma, será ilustrada la metodología implicada en la solución, o las expresiones de cálculo requeridas en el uso de determinados métodos y técnicas. Las concepciones métodos y técnicas que se precisen, llevarán las denominaciones o “apellidos” propios de esa empresa.
3. Atender a las preguntas formuladas. Las preguntas formuladas al enunciar lo diez casos que se presentan en este libro, constituyen una alternativa de hilo conductor, tanto para la argumentación en la exposición como para la preparación del caso. Se plantean como una alternativa, pues el equipo puede decidir la recurrencia a otras diferentes, sin que se pierda la esencia del tema propuesto. Cualesquiera sean las preguntas que se decidan, las mismas significan una imprescindible guía en la “construcción” y en la exposición y defensa del caso.
4. Estructuración o construcción del caso. La estructuración responde a la lógica de la **presentación del caso**.

- a) **“Introducción”**, donde se especifican el problema y los objetivos, atendiendo a lo solicitado por el Consejo de Dirección de la empresa objeto de estudio (la empresa real o simulada decidida en el punto 2), a la cual se añade la sinopsis antes aludida.
 - b) **“Diagnóstico de la situación actual”**, donde se realiza el análisis de la situación problemática, se establecen las distintas variables asociadas al problema, se exponen sus relaciones y se explicitan las inferencias.
 - c) **“Plan de acción de las soluciones o recomendaciones”**. Aquí se argumenta el plan de acciones a desarrollar para solucionar el problema y sus derivaciones.
 - d) **“Conclusiones”**. Se enumeran las conclusiones a las cuales se arriba, que deberán corresponderse con los objetivos específicos que se establecieron una vez precisado el problema principal.
5. Distribución de los roles. Se tomará la decisión sobre la parte que expondrá cada miembro del grupo ponente, velando por una distribución equitativa en cuanto a complejidad cognoscitiva. Recordar que se trata de “trabajo en equipo”; de laborar como una orquesta: con armonía deberá ser esa labor. Cada integrante expondrá una parte del trabajo conjunto. No habrá “un vocero oficial” del equipo, y no se trata de “un solo de flauta” o “un solo de violín” en la orquesta.
6. Documentalización de la construcción del caso. El trabajo realizado por el equipo hay que llevarlo a documento de **Word** y a diapositivas mediante **Power point**. La estructuración a que obligan los pasos de la **presentación**, debe iniciarse desde el comienzo mismo del trabajo en equipo, con la finalidad de que todo el conjunto de los integrantes tenga la información y el conocimiento que se ha podido acumular durante esta preparación.

No olvidar la profesionalidad que debe evidenciar el Grupo Consultor. La referida “documentalización” significa “el resultado”. Ella debe llevar la impronta de esa profesionalidad. La calidad de las soluciones técnicas, van con el necesario apoyo de la calidad en la redacción, en la ortografía, en las tablas, los gráficos, dibujos y las formulaciones matemáticas imprescindibles.

A continuación se presenta en su conjunto, el total de los casos comprendidos en el libro. Antes fueron reflejados por capítulo. Vistos en su conjunto, los casos pueden ofrecer una nueva perspectiva de análisis que puede contribuir a complementarlos, y no perder así la visión sistémica que exige la GRH, no obstante sus temas o procesos clave cuya exposición obliga a los distintos apartados.

- **La tecnología del modelo GRH DPC en el diagnóstico de la GRH.**

Se trata de percibir la GRH en la empresa como sistema. Se orienta convertir en caso el *“Diagnóstico sobre GRH en una empresa u organización laboral y las recomendaciones derivadas”*, siguiendo los diferentes conceptos, preguntas clave, indicadores y técnicas comprendidos por el modelo GRH DPC y su **tecnología de diagnóstico, proyección y control de la GRH**. El Consejo de Dirección de esa empresa (equipo oponente) solicita el trabajo al Grupo Consultor (equipo ponente). Se pide, primero, ofrecer un **diagnóstico** sobre la GRH actual, y después concluir con un conjunto de recomendaciones a modo de **proyección futura de la GRH** en esa institución.

1. ¿Cómo se manifiestan los *“Factores de base”*, en especial las *“características de las personas que trabajan”* y la *“tecnología de las tareas”*?
2. ¿Cuáles son los *“Grupos de interés”* y cómo se manifiestan?
3. ¿Cuál es la *“Dirección estratégica”*?
4. ¿Cómo tratan las *“competencias laborales y la organización que aprende”*.
5. ¿Están bien definidas las *“Políticas de GRH”*?
6. ¿Cómo están los *“Resultados”* compromiso, competencias, congruencias y costos eficaces y productividad del trabajo?
7. ¿Qué conjunto de recomendaciones puede hacerse después de lo diagnosticado?

- **Optimización del capital intelectual en la empresa.**

La articulación entre NTIC y la GRH es imperativo hoy en la empresa para el logro de la optimización o aumento del capital intelectual. En la construcción de este caso habrá que considerar el ***“itinerario tipo Skandia en aras de la creación o aumento de su capital intelectual”***. A la vez, se buscará a través de **WWW** lo más reciente y eficaz para la optimización del referido capital. El grupo consultor contratado por la dirección de la empresa en cuestión, ofrecerá como producto un plan de acciones para alcanzar el citado logro.

1. ¿Qué es capital intelectual?
2. ¿Cómo se manifiesta la relación entre los diferentes capitales, atendiendo al esquema de valor de mercado de Skandia?
3. Caracterice el itinerario tipo Skandia en aras de la creación o aumento de capital intelectual.
4. ¿Cómo se manifiesta la relación NTIC-GRH-Capital intelectual? Ejemplifique para la empresa en cuestión.
5. ¿Qué indicadores utilizará para establecer el contraste “Antes-Después” del plan de acciones que evidenciará el aumento?
6. ¿Cuál es el plan de acciones para el logro de aumento del capital intelectual?

- **Determinación de la plantilla idónea o competente.**

La determinación de plantilla de manera técnicamente argumentada es de importancia estratégica. La plantilla no se calcula, no es un problema meramente matemático; se determina, atendiendo a un conjunto de conceptos. Este tema conforma un caso. El equipo ilustrará mediante un ejemplo metodológico, ubicado en una empresa o área de la misma, apoyándose en la figura 4.4, cómo se determina una plantilla óptima o competente. Además, deben ejemplificar la optimización de la plantilla, correspondiente a la planificación anual, mediante un conjunto de indicadores tangibles e intangibles junto al Diagrama de Gantt

1. ¿Qué es la planificación?
2. ¿Cuáles son los elementos esenciales en la planificación estratégica?
3. ¿En qué consiste el proceso sistémico comprendido por la planificación de los RH?
4. ¿Cuáles son los objetivos esenciales de la optimización de plantillas?
5. ¿Qué es la plantilla objetiva proyectada?
6. ¿Qué es el Balance Déficit – Excedencia?
7. ¿Cómo ilustraría el Diagrama de Gantt?
8. ¿Cómo influyen los distintos indicadores en la estructura humana de la organización?

- **Organización del trabajo en mi empresa**

En este caso se reflejará la organización del trabajo (incluyendo aspectos de seguridad e higiene ocupacional y ergonomía) de una empresa o área de la misma, contrastando el “*Antes y Después*” del Balance de proceso realizado y las condiciones de trabajo mejoradas. Ese contraste debe ofrecer datos sobre el nuevo *Aprovechamiento de la jornada laboral*, la *Fluctuación laboral* y la dinámica de la *Productividad del trabajo*.

1. ¿Cuál es el Diagrama de análisis del proceso (OTIDA), antes y después del Balance?
2. ¿Cuál es el Diagrama de recorrido del proceso, antes y después del Balance?
3. ¿Qué resultados arrojó la aplicación de la Encuesta sobre las condiciones de trabajo y seguridad e higiene ocupacional?
4. ¿En qué consistieron las mejoras de seguridad e higiene y ergonomía propuestas?
5. ¿Cuál fue la capacidad del “cuello de botella” que se detectara?
6. ¿Qué número de empleados y equipos alcanzó después del Balance y cuáles fueron los aprovechamientos (AJL y AC) respectivos? I
7. ¿Qué efecto económico por Fluctuación laboral tenía su empresa?

8. ¿Cómo habrá de comportarse, o cómo se comporta actualmente después del Balance, la productividad del trabajo en su empresa?

- **Proceso de selección de personal.**

La selección de personal por competencias es de la mayor actualidad e importancia para la empresa exitosa de esta contemporaneidad. Atender a las nuevas concepciones implicadas por esa actividad es esencial, así como a las técnicas que han demostrado su fiabilidad. El equipo presentará lo argumentado en este tema de manera que, como Grupo Consultor contratado, ilustre de manera convincente y coherente al Consejo de Dirección que le contrató (así como al resto de los empresarios -resto del aula). Ejemplificará el uso del método **Delphi** por rondas en la determinación del perfil de competencias o el perfil de cargo por competencias de uno de los cargos directivos que se requiere ocupar y, por tanto, se precisa realizar la selección para el mismo.

1. ¿Qué es la selección de personal?
2. ¿Por qué es necesario conocer la empresa o institución donde se inserta el proceso de selección de personal?
3. ¿Qué importancia en este proceso tienen los perfiles de cargo, en especial los perfiles de cargo por competencias?
4. ¿Qué es el reclutamiento?
5. ¿Qué importancia tiene la inducción y el seguimiento?
6. ¿Como técnicas de selección, qué peso confiere a los test psicológicos, a la entrevista y al análisis longitudinal de vida?
7. ¿Qué componentes tiene el perfil de cargo utilizado y como se procedió con el método **Delphi** por rondas?
8. Ejemplifique en su empresa la “Tecnología de selección de personal por competencias” que se argumentó.

- **Formación de los RH en mi empresa**

La formación que debe concebirse como una inversión y no un costo, hoy se considera el intangible supremo, por su relevancia estratégica. Considerar las más actuales concepciones en el ámbito de la formación decide la supervivencia empresarial. Acudir a la paulatina asunción del concepto Organización que Aprende (**Learning Organization**) es fundamental para mantener en vigente revitalización las competencias de las personas en la organización. El equipo ponente expondrá tales consideraciones.

1. ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de la formación para el desarrollo de los RH?
2. ¿Cómo ilustraría o ejemplificaría el ciclo de formación y qué importancia le concedería en ese ciclo al diagnóstico de las necesidades de formación y sus técnicas?

3. ¿Qué peso o importancia en su gestión de RH concedería a los valores?
4. ¿Por qué la natural curiosidad humana no es suficiente para alcanzar la Organización que aprende?
5. ¿A qué se refiere la “quinta disciplina” propugnada por Peter Senge para el aprendizaje en la organización?
6. ¿Qué se entiende por “formación continua en la organización”?
7. ¿Cuáles son los atributos fundamentales de la concepción de Organización que aprende?
8. ¿Cómo argumentaría, atendiendo a su experiencia en la gestión de RH, la importancia de los tres atributos clave para acoger la concepción del Learning Organization concluidos en la investigación de Bartlett y Ghoshal?

- **El diseño de la “Organización que aprende” en mi empresa**

Es imprescindible comenzar a asumir la concepción del **“Learning Organization”** en la empresa actual. Para ello el equipo simulara la aplicación de la **Tecnología para el desarrollo del proceso de la Organización que aprende (OA)** que se explica en sus aspectos fundamentales en el texto.

1. Escoger una empresa, dejando definida su dirección estratégica.
2. Realizar ejercicios con el Comité de aprendizaje.
3. Diseño del proceso de OA, simulando las respuestas a las plecas desde 4.1 hasta 4.6, enfatizando con detalles lo que se solicita en 4.4
4. Aplicación de técnicas para la evaluación del impacto en su fase “Antes” respecto al “Antes-Después” del Diseño del proceso de OA a ejecutar.
5. Deducciones del equipo sobre la simulación realizada.

- **Compensación laboral y teorías motivacionales**

La compensación laboral y el proceso motivacional que ha de comprender, son decisivos en la efectividad de la actual Gestión de Recursos Humanos. Conocer las concepciones más actuales en este ámbito así como las teorías motivacionales de mayor relevancia y aplicación, es de suma importancia práctica para el directivo. El equipo presentará lo argumentado en este tema de manera que, como grupo consultor contratado, ilustre de manera convincente y coherente al resto del aula.

1. ¿Qué se entiende por sistema de compensación laboral?
2. ¿Qué significan la motivación, la motivación positiva, la motivación negativa, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca?
3. ¿En qué consiste la teoría motivacional de Maslow?

4. ¿En qué consiste la teoría motivacional de Herzberg?
5. ¿En qué consiste la teoría motivacional sustentada por Taylor asociada a la teoría X, y cómo se manifiesta la teoría Y propugnada por McGregor?
6. Ilustre la concepción estimulativa del reforzamiento positivo.
7. Ilustre los principios para el reconocimiento social expuestos por R. Moss Kanter.
8. Ejemplifique el sistema de acciones específicas de compensación laboral.

- **Valoración de la capacidad de gestión en AT & T**

(Este Caso aparece en Anexo, sirviendo además como referente para la construcción orientada de los restantes casos)

Las decisiones de promocionar y desarrollar a los directivos figuran entre las más importantes que se toman en una organización. Competen a la política del flujo de recursos humanos. Este caso trata del método de los centros de evaluación (**Assessment Center**) y enseña qué es el potencial de dirección y cómo las empresas pueden llevar a cabo las evaluaciones.

2. ¿En que consiste el PECAD?
3. ¿Podría auxiliarse para su exposición de las figuras 9.8 y 9.9?
4. ¿Basándose en la lectura del Caso, qué evaluación asignaría a Walt y a Donna: excelente, buena, moderada o baja? Recorra a la hoja de evaluación que sigue a las preguntas.
5. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de Walt y cuáles los de Donna?
6. ¿Walt y Donna fueron tratados con equidad?
7. ¿Cuáles son para la empresa los peligros de no poseer un enfoque sistemático de la recogida de tales datos?

- **Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño en mi empresa**

El equipo decidirá un puesto de trabajo de la empresa (existente o nuevo) y determinará el perfil de cargo por competencias mediante la técnica *Delphi* por rondas. Y con posterioridad diseñará un sistema de evaluación del desempeño considerando las competencias que se definieron para el cargo en cuestión, así como sus dimensiones o rangos para la evaluación.

Muy importante para la practica empresarial es lograr que los desempeños individuales tributen debidamente al desempeño estratégico u organizacional, lo cual se ilustra metodológicamente en el texto, conectando el perfil de cargo por competencias con el sistema de evaluación del desempeño individual que se concebirá en su nexos con la evaluación del desempeño organizacional.

1. Diseñar el sistema de Evaluación organizacional estratégico a través del CMI (Capítulo 9: epígrafe 9.4.5 y las tablas 9.7 y 9.8).
2. Diseñar el perfil de un cargo por competencias evidenciando el uso de la técnica *Delphi* por rondas (Capítulo 6: epígrafe 6.3.2 y tomar como referente el perfil de cargo del Administrador postal).
3. Diseñar el sistema de Evaluación del desempeño individual por competencias laborales relativo al cargo seleccionado, considerando el mayor peso relativo de las distintas competencias (Capítulo 9: epígrafe 9.4.5 y la figura 9.21).

○ **Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño en una empresa de construcciones mecánicas**

La misión de una empresa es realizar construcciones mecánicas (ruedas, vagones de rejas y rieles de línea) con la calidad exigida por el mercado internacional. Los objetivos estratégicos para el 2013-2015:

1. Garantizar en un 100% el plan de producción establecido mediante contrato con los clientes.
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en la producción.
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100% de las entregas contratadas.
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan.

La referida empresa tiene entre sus producciones la de **ruedas de ferrocarril** en medianas series, las cuales para su producción pasan por el taller de fundición y por el taller de maquinado. Los moldes de fundición se encuentran almacenados en el área de moldeo y se llevan a través de una estera al área de fundición.

Una vez colocados allí los moldes, se les vierte el hierro fundido y permanecen allí hasta su total enfriamiento. La operación requiere un turno de trabajo (8 horas) y el área de moldeo tiene una capacidad disponible para 20 moldes simultáneamente. De cada molde se obtiene una rueda. En toda esta parte del proceso laboran en total 10 trabajadores.

Los moldes fríos se llevan mediante grúas a la máquina de desmolde, la cual exige 20 minutos en desmoldar una pieza. Luego las piezas se llevan en grúas puentes al área de limpieza donde esperan para quitarle las rebabas de la fundición. La operación de limpieza es manual y se hace con antorchas de oxiacetileno y cada obrero invierte 40 minutos en limpiar una pieza.

Se realiza una inspección en la cual se obtiene un 10 % de defectuosas aproximadamente y ahí un obrero precisa 20 minutos en inspeccionar cada pieza. El 50 % de la producción obtenida en este taller pasa al taller de maquinado para su terminación y el otro 50 % se almacena y luego se envía como producto semielaborado a otros talleres para su maquinado.

Las ruedas que pasan al taller de maquinado se colocan en el área de almacenaje temporal del mismo y luego se mueven con carretillas hacia el taller. La primera operación de maquinado se hace en tornos universales y requieren 90 minutos/pieza (existen dos tornos). La segunda operación se hace en tornos verticales y dura 120 minutos/pieza (existen dos tornos). Luego pasan a los taladros donde la operación requiere 30 minutos/pieza y existe un taladro. Después pasan a la rectificadora donde la operación precisa 45 minutos (existe un equipo). Después se realiza una inspección donde se obtiene en total 10 % de defectuosos (aproximadamente) y ahí un obrero dedica 40 minutos/pieza. Posteriormente las ruedas terminadas pasarán al almacén de productos terminados en carretillas. Todo el movimiento de las ruedas se hace con una grúa puente.

Determine:

(Implicando en la **Tecnología** el orden: A, C, B y D)

A) Sobre el Estudio de Proceso de Trabajo.

1. El Diagrama de Análisis del Proceso (OTIDA).
2. El Diagrama de Recorrido

B) Sobre el Perfil de Cargo o Puesto de Trabajo.

3. El perfil de cargo por competencias del Jefe de Taller de Fundición y Maquinado, mediante la técnica *Delphi* por rondas.

C) Sobre el control de gestión estratégico (Evaluación del desempeño organizacional).

4. El CMI y la tabla de indicadores y expresiones de cálculo.

D) Sobre la Evaluación del desempeño individual por competencias.

5. El sistema de evaluación individual por competencias