

# Administración

---

## Guía de Trabajo

---



## **Visión**

Ser una de las 10 mejores universidades privadas del Perú al año 2020, reconocidos por nuestra excelencia académica y vocación de servicio, líderes en formación integral, con perspectiva global; promoviendo la competitividad del país.

## **MISIÓN**

Somos una universidad privada, innovadora y comprometida con el desarrollo del Perú, que se dedica a formar personas competentes, íntegras y emprendedoras, con visión internacional; para que se conviertan en ciudadanos responsables e impulsen el desarrollo de sus comunidades, impartiendo experiencias de aprendizaje vivificantes e inspiradoras; y generando una alta valoración mutua entre todos los grupos de interés.

**Universidad Continental**

Material publicado con fines de estudio

Código: UC0005

2017



## Presentación

El Material de trabajo está diseñado para orientar al estudiante, en el desarrollo de aplicaciones prácticas relacionadas al avance teórico y práctico de la asignatura de Teoría General de la Administración.

El resultado de aprendizaje a desarrollar en la asignatura, es que el estudiante será capaz explicar la importancia de la administración y el proceso administrativo en las organizaciones públicas y privadas, mediante una exposición.

Contiene una variedad de guías como casos prácticos para ser desarrolladas antes de clases y durante el desarrollo de las sesiones programadas, están estructuradas por unidades y temas indicados en el sílabo.

La elaboración de la presente guía es fruto de la experiencia del equipo de docentes en el ejercicio profesional y académico, y ha sido enriquecido a partir de la revisión de libros, manuales, antologías y diversos textos, indicados en la bibliografía.

Se recomienda al estudiante que antes de desarrollar el material de trabajo, lea las instrucciones para entender el procedimiento, *leer el texto base*, trabajar con responsabilidad, pensar sistemáticamente e impulsar la cultura de orden.

Se espera que los estudiantes mejoren su aprendizaje y sean personas competentes, íntegras y emprendedoras con visión internacional. Así mismo se agradecerá a todas las personas interesadas en el estudio de la Administración que puedan hacer llegar sus observaciones y aportes para poder enriquecer el presente material.

Los autores



## ÍNDICE

*Pág.*

PRESENTACIÓN  
ÍNDICE

### PRIMERA UNIDAD

#### INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y A LAS ORGANIZACIONES

<b>Caso Practico N°1:</b> Roles y habilidades directivas	8
<b>Caso Practico N°2 :</b> Cultura Organizacional	10

### SEGUNDA UNIDAD

#### PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

<b>Caso Practico N°3:</b> Proceso de toma de decisiones	13
<b>Caso Practico N°4:</b> Planificación – Establecimiento de objetivos	15
<b>Caso Practico N°5:</b> Planes	16
<b>Caso Practico N°6:</b> Diseño organizacional	18
<b>Caso Practico N°7:</b> Diseños organizacionales tradicionales	20
<b>Caso Practico N°8:</b> Tipos de diseños organizacionales	21

### TERCERA UNIDAD

#### PROCESO ADMINISTRATIVO: DIRECCIÓN

<b>Caso Practico N°9:</b> Proceso de comunicación	23
<b>Caso Practico N°10:</b> Motivación	25
<b>Caso Practico N°11:</b> Teorías de la motivación	27
<b>Caso Practico N°12:</b> Liderazgo	29
<b>Caso Practico N°13:</b> Teorías del Liderazgo	31

### CUARTA UNIDAD

#### PROCESO ADMINISTRATIVO: CONTROL

<b>Caso Practico N°14:</b> Control	34
<b>Caso Practico N°15:</b> Tipos de control	36



**PRIMERA UNIDAD**  
**INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**



## CASO N° 1: ROLES Y HABILIDADES DIRECTIVAS – COMO DIRIGIR A LOS CAZADORES DE VIRUS

Sección : .....  
Docente : Paddy Verde Fasil  
Unidad: I Semana: 3

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

---

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a la preguntas planteadas.

---

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

“Imagine cómo sería si su producto nunca estuviera terminado, si nunca completara su trabajo, si su mercado cambiara 30 veces al día. Los cazadores de virus de computadoras de Symantec Corp. No tienen que imaginarlo”. Esta es la realidad de su vida laboral diaria. En el laboratorio de Respuesta de la compañía en Santa Monica, California, descrito como la más sucia de todas las redes Symante, los analistas de software recolectan virus y otros códigos sospechosos e intentan averiguar cómo funcionan para que la empresa pueda proporcionar actualizaciones de seguridad a sus clientes. Incluso hay un cuadro de materiales peligrosos en la puerta del laboratorio, marcado como PELIGRO, donde colocan todos los discos, cintas y discos duros con los desagradables virus que tienen que eliminar por completo. La situación de Symatec podría parecer única, pero la empresa, la cual produce contenido y software de seguridad para redes tanto para consumidores como para negocios, refleja la realidad que enfrentan muchas organizaciones actuales: el rápido cambio de competidores globales que han acortado drásticamente los ciclos de vida de los productos. Dirigir a personas talentosas en tales entornos puede resultar otro reto enorme.

Vincent Weafer, originario de Irlanda, ha sido el líder del equipo de cazadores de virus de Symantec desde 1999. Retrocediendo a ese entonces expresó: “había menos de dos decenas de personas y realmente nada pasaba. Veíamos tal vez cinco nuevos virus al día, y se dispersaban en cuestión de meses, no de minutos”. Ahora los cazadores de virus de Symantec alrededor del mundo lidian con aproximadamente 20,000 muestras de virus cada mes, y no todos son virus únicos y autónomos. Para hacer el trabajo de los cazadores aún más interesantes, los ataques a computadoras se están esparciendo cada vez más gracias a criminales que quieren robar información corporativa o personal de los usuarios para cometer fraudes. Para lidiar con estos asuntos críticos y sensibles al tiempo se requiere de talentos especiales. El equipo del centro de respuesta es un grupo diverso cuyos miembros no fueron fáciles de encontrar, Weafer decía “no se trata de que las universidades cada vez estén formando expertos en seguridad o en anti-malware para que podamos contratarlos. Si los encuentras en cualquier parte del mundo, simplemente ve por ellos “. El carácter del equipo del centro de respuesta refleja eso. Por ejemplo, uno de los investigadores más antiguos es originario de Hungría, otro de Islandia y otro más trabaja desde su casa en Melbourne, Florida. Pero todos ellos comparten algo en común: todos se motivan resolviendo problemas.

El lanzamiento del gusano Blaster-B cambió el enfoque de la compañía para manejar virus. El efecto dominó del Blaster-B y otros brotes de virus provocaron que los analistas



de software de primera línea estuvieran trabajando contra reloj por casi dos semanas. Que los “empleados se quemaran” hizo que la compañía se diera cuenta de su equipo de cazadores de virus ahora tenía que ser mucho más fuerte, más talentoso. Ahora, el equipo del centro de respuesta es de cientos, y los gerentes pueden rotar personal de las primeras líneas, que son responsables de responder a las nuevas amenazas de seguridad que surgen, en grupos donde puedan ayudar con el desarrollo de nuevos productos. Otros escriben artículos internos de investigación y otros son asignados al desarrollo de nuevas herramientas que ayudaran a sus colegas a repeler la siguiente ola de amenazas. Hay incluso un individuo que trata de averiguar lo que motiva a los creadores de virus; y el día nunca termina para estos cazadores de virus. Cuando el equipo de Santa Mónica termina su día, los colegas de Tokio lo releven. Cuando el equipo japonés termina su día, entra el equipo de Dublín, al cual luego releve el de Santa Mónica para un nuevo día, Es un entorno laboral frenético, caótico y de reto que se dispersa por todo el mundo. Pero Weafer decía que sus objetivos eran “tratar de eliminar el caos, para hacer de lo excitante algo aburrido”, para tener un proceso bien definido y predecible, lidiar con las amenazas de virus y distribuir el trabajo equitativamente en las oficinas de la compañía en todo el mundo. Este es un reto gerencial que Weafer ha adoptado

## **II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN** **Lee atentamente el caso y responde las siguientes preguntas:**

- 2.1. Mantener a los profesionales entusiasmados con el trabajo que es rutinario, estandarizado y caótico es un reto importante para Vincent Weafer. ¿Cómo podría utilizar las habilidades técnicas, humanas y conceptuales para mantener un entorno que impulse la innovación y el profesionalismo entre los cazadores de virus?
- 2.2. ¿Qué roles gerenciales desempeñará Vincent al (a) atender reuniones informativas de seguridad semanales vía llamadas en conferencia con compañeros de trabajo de todo el mundo, (b) evaluar la factibilidad de agregar un nuevo servicio de consultoría de seguridad de redes, y (c) mantener a los empleados enfocados en los compromisos de la compañía con los clientes?

## **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

## **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- 4.1.
- 4.2.
- 4.3.

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 2: CULTURA ORGANIZACIONAL – PARA QUE DIGA GUAU

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: | Semana: 5

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

---

INSTRUCCIONES: A Analiza el siguiente caso y responde a la preguntas planteadas.

---

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Cuando escucha el nombre de The Ritz- Carlton Hotels ¿qué palabras le vienen a la mente? ¿Lujo? ¿Elegancia? ¿Formal o tal vez incluso pesado?, ¿Más allá de mis posibilidades económicas? Las palabras que la empresa espera le vengan a la mente son servicio ejemplar al cliente. Ritz-Carlton tiene el compromiso de tratar a sus huéspedes como a la realeza. Tiene una de las culturas corporativas más distintas de la industria de alojamiento, y a los empleados se les habla en términos de “damas y caballeros”. Su lema está impreso en una tarjeta que los empleados portan: “somos damas y caballeros”. Y estas damas y caballeros del Ritz han sido capacitados con estándares y especificaciones muy precisos para tratar a clientes. Estos estándares los establecieron hace más de un siglo los fundadores, Caesar Ritz y August Escoffier. Los empleados del Ritz son continuamente preparados en las tradiciones y valores de la compañía. Todos los días, en sesiones de 15 minutos “formados” en cada hotel, los gerentes refuerzan los valores de la empresa y revisan las técnicas de servicio. Estos valores son la base de la capacitación y reconocimiento de todos los empleados. Nada se deja a la suerte cuando se trata de proporcionar un servicio ejemplar al cliente. Las contrataciones potenciales son evaluadas en cuanto a la adaptación laboral y a los rasgos asociados con la pasión innata de servir. Un ejecutivo de la compañía dice “la sonrisa debe salir de forma natural”. Aunque se espera que el personal sea cálido y comprensivo, su comportamiento frente a los huéspedes debe ser extremadamente detallista y programado. Por eso la nueva filosofía de servicio al cliente, implementada a mediados del 2006, fue un cambio tan radical de lo que se había estado haciendo en Ritz.

El nuevo enfoque de la empresa es casi lo opuesto de lo que se había hecho; no hay que decirles a los empleados cómo hacer que los huéspedes estén felices. Ahora se espera que ellos lo deduzcan. Diana Oreck, la Vicepresidenta, dice “cambiamos del enfoque pesadamente preceptivo y prescrito hacia una administración enfocada en resultados”. Sin embargo, los resultados no cambiaron. El objetivo aún es la felicidad del huésped y que éste diga guau por el servicio recibido. Sin embargo, bajo el nuevo enfoque, las interacciones entre los miembros del personal y los huéspedes son más naturales, relajadas y auténticas, en lugar de sonar como si estuvieran leyendo líneas de un manual.

### II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

- 2.1 ¿Por qué piensa que este tipo de cultura podría ser importante para un hotel de lujo? ¿Cuáles podrían ser las desventajas de una cultura como esta?
- 2.2 ¿Qué desafíos cree que la compañía enfrente al cambiar su cultura? ¿Qué está haciendo The Ritz- Carlton para mantener esta nueva cultura?
- 2.3 ¿Qué tipo de persona cree usted que se sentiría más feliz y triunfaría en esta cultura? ¿Cómo cree que los nuevos empleados “aprendan” la cultura?





- 2.4 ¿Qué podría aprender otra organización de The Ritz- Carlton sobre la importancia de la cultura organizacional?

### **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

### **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

#### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## **SEGUNDA UNIDAD**

### **PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN**



### CASO N° 3: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES – DISEÑAR POR DINERO

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: II Semana: 7

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

#### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

El diseño de grandes productos resulta absolutamente crítico para la mayoría de las empresas de productos de consumo. Pero, ¿cómo saben estas compañías cuando una característica en el diseño tendrá resultado, en especial cuando cada dólar cuenta? ¿Cómo toman esas decisiones difíciles? Ese es el reto que enfrenta el jefe de diseño de Whirlpool, Chuck Jones. Él sabía que tenía que llegar con su mejor idea.

Chuck notó que todo el proceso de toma de decisiones relacionado con diseño necesitaba mejorarse, después de llegar de una reunión con todo el equipo de asignación de recursos de Whirlpool. Chuck quería agregar cierta ornamentación a un refrigerador KitchenAid que se estaba rediseñando, pero tendrá que agregar aproximadamente \$5 por costos adicionales. Cuando el equipo le pidió que estimara el rendimiento de la inversión (es decir, ¿daría resultados financieros el añadir este costo?), no pudo darles ninguna información. Su argumento de “confíen en mí, soy diseñador” no los convenció. Chuck decidió mejorar el enfoque para invertir en diseño.

Su primer paso fue investigar otras compañías centradas en el diseño, como BMW, Nike y Nokia. Para su sorpresa, sólo algunas tenían un sistema para pronosticar el rendimiento del diseño. La mayoría de ellas simplemente basaban sus futuras inversiones en rendimientos anteriores.

Chuck dijo, “ninguna se había preguntado realmente este asunto”. Con tanta gente inteligente y talentosa en el campo, ¿por qué nadie había propuesto una buena forma de tomar esas decisiones? De acuerdo con dos profesores de contabilidad, una razón es la increíble dificultad de discernir la contribución de los diseños de todas las demás funciones de negocios (marketing, manufactura, distribución, etc.). Incluso los profesionales del diseño no pudieron acordar la forma de abordar este problema. A pesar de los obstáculos, Chuck continuó buscando una manera objetiva de medir los beneficios del diseño.

Lo que al final concluyó fue que un enfoque en las preferencias del cliente funcionaría mejor que un enfoque en el rendimiento de los resultados finales. Si su equipo pudiera medir objetivamente lo que los clientes quieren de un producto y entonces satisfacer esas necesidades, la compañía podría notar los rendimientos financieros. El equipo de diseño de Chuck creó un proceso estandarizado para toda la compañía que ponía los prototipos de diseño al frente de los grupos de enfoque en el cliente y luego obtenía mediciones detalladas de sus preferencias con respecto a estética, artesanía, desempeño técnico, ergonomía y uso. Graficaron los resultados contra productos de la competencia y los propios productos de la compañía. Su método basado en métricas de los tomadores de decisiones una línea de evidencia objetiva a partir de la cual tomar



decisiones de inversión. Las decisiones de inversión en el diseño ahora se basan en hechos, no en opiniones. El "nuevo" método para tomar decisiones ha transformado la cultura de la empresa y ha generado diseños audaces debido a que los diseñadores ahora pueden crear un caso sólido para hacer esas inversiones.

## **II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN**

- 2.1 ¿Caracterizaría las decisiones de diseño de productos como problemas estructurados o no estructurados?
- 2.2 Describa y evalúe el proceso por el que pasó Chuck para cambiar la forma en que se tomaban las decisiones de diseño. Describa y evalúe el nuevo proceso de decisiones de diseño.
- 2.3 ¿Qué criterios utilizó el equipo de diseño de Whirpoll para las decisiones de diseño? ¿Que opina sobre lo que implican estos criterios.

## **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

## **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.
- c.

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 4: PLANIFICACIÓN - ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: II Semana: 9

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

INSTRUCCIONES: Analiza los siguientes objetivos propuestos y determinar si están bien formulados o no. ¿Por qué?

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

- Conocer que efectos perturbadores que produce la delincuencia en la ciudad de Lima.
- Determinar el porcentaje de delincuencia que existe en la ciudad de Lima.
- Analizar las características principales del alcoholismo en adolescentes en la ciudad de Lima, mediante encuestas para determinar posibles soluciones al fenómeno social.
- Analizar el analfabetismo a través de la tecnología para buscar soluciones.
- Combatir contra contaminación del medio ambiente mediante el buen manejo de la materia orgánica para reducir la contaminación.
- Implementar un mayor número de recipientes para la basura.
- Analizar cuáles son las causas principales de la desnutrición en el mundo mediante una entrevista para encontrar soluciones.
- Proveer de dos nuevas aulas de clase debido al incremento de la población infantil en el barrio urbano-marginal de la localidad de Río gallegos.
- Mejorar la lectoescritura de los niños y la población de la tercera edad de la villa miseria Los manzanares.
- Divulgar medidas preventivas en relación a la transmisión de enfermedades venéreas en la cooperativa de la sociedad mercantil.
- Comparar las estrategias y métodos de intervención en las comunidades juveniles de la zona involucrados en problemas de adicción.

### II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

2.1 Analiza los siguientes objetivos propuestos y determina si están bien formulados o no y sustenta el ¿Por qué?

### III. RESULTADOS/CONCLUSIONES

### IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

- a.
- b.

#### Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 5: PLANES- DOMINAR EL PLAN, NO TIENE PRECIO

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: II Semana: 10

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el caso y responde las preguntas planteadas

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Cuando MasterCard se volvió una corporación pública en mayo del 2066, este acontecimiento significó el comienzo de una nueva forma de hacer las cosas para los 4,600 empleados de la compañía en todo el mundo. Los ejecutivos de la compañía querían garantizar que todos los empleados comprendieran lo que significaba el cambio y cómo MasterCard sería diferente después de la oferta pública inicial (IPO). Para hacerlo, decidieron ofrecer el "evento de aprendizaje más grande en la historia de la compañía".

Este evento de aprendizaje, apodado el Mapa hacia el Futuro (RoadMap to the Future), fue una serie de seminarios intensivos de 4.5 horas realizado en 110 talleres de 36 ciudades, en un periodo de tres semanas. Rebecca Ray, la vicepresidenta de la empresa para aprendizaje global, fue la encargada del evento. Reconoció que para concluirlo de forma exitosa y eficaz requeriría una planeación seria y detallada. Docenas de especialistas en recursos humanos empresariales y cientos de gerentes locales de todo el mundo servirían como instructores. Serían quienes estarían frente a los empleados, enseñándoles lo que significa una empresa que cotiza en la bolsa y los cambios que debían esperar. Preparar a estos individuos para tan importante tarea requeriría una planeación importante. El objetivo de la capacitación era garantizar que todos los empleados comprendieran la estrategia de negocios y cómo cambiaría MasterCard después de la IPO.

El programa de capacitación estaría sujeto a tres mapas de aprendizaje o temas. El primero, llamado "Universo de oportunidad", describiría el entorno competitivo de la compañía y los desafíos y oportunidades de la industria. El segundo, titulado "como hacemos dinero", era para enfocarse en los modelos financieros de MasterCard y cómo introducirlo en la industria. El último, llamado "Nuevo clima, nueva cultura, nueva compañía", sería muy detallado sobre la estrategia de la empresa como una compañía pública y lo que necesitaría para lograr con éxito dicha estrategia.

### II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

2.1 ¿Qué función piensa que los objetivos desempeñaron en la planeación de este evento de capacitación? Mencione algunos objetivos que piensa que podrían ser importantes. (Asegúrese que estos objetivos tengan las características de los objetivos bien escritos).



2.2 ¿Qué tipo de planes serán necesarios para realmente llevar a cabo el evento? (Por ejemplo, ¿estratégicos u operacionales, o ambos?, ¿De corto o largo plazo, o ambos?) Explique por qué cree que estos planes serían importantes.

2.3 ¿Qué desafíos podrían existir para realizar tal evento? ¿Que hay sobre realizar el evento de ubicaciones globales diferentes en un corto periodo? ¿Cómo podrían prepararse mejor para tales desafíos?

2.4 Que te enseñó este caso sobre planeación?

### **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

### **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.
- c.

#### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 6: DISEÑO ORGANIZACIONAL –UN NUEVO TIPO DE TIPO DE ESTRUCTURA

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: II Semana: 12

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Admítalo. Algunas veces los proyectos en los que está trabajando (escolares, o ambas) pueden ser bastante aburridos y monótonos. No sería agradable tener un botón mágico el cual pudiera oprimir para hacer que alguien más hiciera las cosas aburridas y tardadas? En Pfizer, tal botón es una realidad para muchos empleados.

Como compañía farmacéutica global, Pfizer continuamente busca formas para ser más eficiente y eficaz. El director en jefe de eficacia organizacional de la empresa, Jordan Cohen, descubrió que "el personal con maestría en administración de empresas de Harvard que contratamos para desarrollar estrategias e innovar estaba, por el contrario, googleando y haciendo diapositivas en Power Point". De hecho, estudios internos condujeron al alarmante hallazgo de cuánto tiempo desperdiciaba su talentoso personal en tareas triviales. El empleado promedio de Pfizer pasaba entre 20 y 40 por ciento de su tiempo en trabajo de apoyo (creación de documentos, escritura de notas, investigación, manipulación de datos, programación de reuniones) y sólo entre 60 y 80 por ciento en trabajo de conocimiento (estrategia, innovación, creación de redes, colaboración, razonamiento crítico). Y el problema no se presentaba sólo en niveles bajos. Incluso los empleados de nivel alto se veían afectados. Fue entonces cuando Cohen comenzó a buscar soluciones. La solución que eligió resultó ser la subcontratación de empresas de procesos de conocimiento con sede en la India,

Las pruebas iniciales para subcontratar las tareas de apoyo no salieron bien en absoluto. Sin embargo, Cohen continuó afinando el proceso hasta que todo funcionó. Ahora los empleados de Pfizer pueden hacer clic en el botón OOF (Oficina del Futuro) de Microsoft Outlook, y se conectan con una compañía subcontratada, donde un solo trabajador en la India recibe la solicitud y la asigna a un equipo. El líder del equipo envía luego un correo electrónico especificando los costos del trabajo solicitado. En este punto, el empleado de Pfizer puede decir sí o no. Cohen dice que los beneficios del OOF son inesperados. El tiempo consumido en el análisis de información se ha reducido, en ocasiones hasta la mitad. Los beneficios financieros también son impresionantes. Y los empleados de Pfizer lo aman. Cohen dice: "Es muy asombroso. Me pregunto qué hacían antes".





**II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN**

- 2.1 Describa y evalúe lo que Pfizer está haciendo.
- 2.2 ¿Qué implicaciones estructurales ( buenas y malas) tiene este enfoque? ( Piénselo en términos de los seis elementos del diseño organizacional
- 2.3 ¿Cree que este diseño funcionaria en otro tipo de organizaciones? ¿Por qué?
- 2.4 ¿Qué papel cree que tiene la estructura organizacional en la eficiencia de una organización? Explique su respuesta.

**III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

**IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.

**Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 7: DISEÑO ORGANIZACIONAL TRADICIONAL

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: II Semana: 13

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

---

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

---

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Mobiliario S.A. de C.V., es una empresa que se dedica a la fabricación de mobiliario para las escuelas, de todo tipo. Está formada por 1 Director y 1 Jefe de Personal, del cual depende 1 Encargado de Reclutamiento y Selección y otro encargado de Empleo; tiene 1 Contador que se encarga de finanzas, que a su vez cuenta con 4 Auxiliares; tiene 1 Jefe de Producción, con encargados de Almacén, Compras y Fabricación; cuenta con 15 Obreros; en Ventas tiene 3 encargados: 2 en Ventas Foráneas y 1 en Ventas Locales. La empresa quiere comprar una computadora para el Departamento de Finanzas, ya que considera que el trabajo de ese departamento lo puede hacer una sola persona y con la computadora, ha generado incertidumbre en el Departamento de Finanzas ya que los 4 auxiliares se sienten temerosos a que los despidan. La empresa tiene políticas equilibradas entre ella y los trabajadores. Sus sueldos andan por encima de los que marca la ley, así como

### II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

- 2.1 Elabore el organigrama de la empresa y diga qué tipo de estructura organizacional pertenece. Indique sus ventajas.
- 2.2 Identificar las características del diseño Organizacional
- 2.3 Identificar el tamaño de la organización

### III. RESULTADOS/CONCLUSIONES

### IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

- a.
- b.
- c.

Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados  
[http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos\\_de\\_estructuras.pdf](http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos_de_estructuras.pdf)



## CASO N° 8: DISEÑOS ORGANIZACIONALES

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: II Semana: 15

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

---

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

---

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

TRICOTOSA, comenzó su actividad en 1960 como empresa dedicada a la confección de ropa femenina. Fue fundada por las hermanas Laneiro, quienes contrataron a veinte jóvenes costureras para el desarrollo de su negocio. Su estructura organizativa estaba configurada como se indica a continuación: en el primer nivel se encontraban los cuatro hermanos Laneiro, que atendían a los clientes y supervisaban el trabajo; en un segundo nivel estaban los responsables de los cuatro departamentos en los que se encontraba dividida la empresa: diseño de prendas, corte, confección y planchado; en un tercer nivel, se hallaban el resto de las empleadas, las cuales seguían un conjunto de instrucciones y pautas establecidas por un experto para asegurar la coordinación de su trabajo.

En 1980, TRICOTOSA decide empezar a confeccionar ropa para caballero y niños. Así, la empresa se subdividió en tres divisiones, las cuales funcionaban de forma independiente, coordinando las hermanas Laneiro su funcionamiento sobre la base de los resultados obtenidos por cada una de las divisiones. Basándose en la información que se le proporciona:

### II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

- 2.1 Los tipos de estructuras organizativas (ya que ésta ha podido cambiar a lo largo del tiempo).
- 2.2 Sus variables de diseño más características

### 3 RESULTADOS/CONCLUSIONES

### 4 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

#### Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

[http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos\\_de\\_estructuras.pdf](http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos_de_estructuras.pdf)



**TERCERA UNIDAD**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO: DIRECCIÓN**



## CASO N° 9: PROCESO DE COMUNICACIÓN

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: III Semana: 18

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

---

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el caso y responde la siguientes preguntas

---

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

¿Cuántas veces al día participa de un rumor... ya sea como emisor o como receptor? Aunque quizá piense que los rumores sean inofensivos, pueden tener consecuencias muy serias. Así fue para cuatro ex empleadas de Hooksett, New Hampshire, que fueron despedidas por el concejo municipal por rumorear pueden costarle el empleo.

Las empleadas fueron despedidas porque una de ellas había utilizado términos peyorativos para describir al administrador y por haber dicho que sostenía una relación sentimental con una subordinada. Las cuatro mujeres reconocieron que sentían resentimiento hacia la subordinada, la cual trabajaba en un puesto creado especialmente y recibía un sueldo mayor al de dos de ellas, a pesar de tener menos experiencia y antigüedad.

A pesar de una apelación por su destitución, el concejo municipal de Hooksett no cambió el veredicto y declaró, "Estas empleadas no representan los mejores interés de la ciudad de Hooksett y los falsos rumores, chismes y comentarios despectivos han contribuido a un ambiente de trabajo negativo y al descontento entre los demás trabajadores". A pesar de haber atraído la atención de los medios nacionales y de una petición firmada por 419 residentes, que pedían que fueran reinstaladas, el consejo municipal ha permanecido inamovible en su decisión. El abogado de las cuatro mujeres argüía que sus clientes" cuestionaban legítimamente el comportamiento de su supervisor y el que la subordinada tuviera un trato preferencial. Llamarle rumorear le resta valor a la situación. Puede haber sido una conversación frívola, no particularmente considerada, pero no había intención de hacer daño".

### II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

2.1 ¿Qué piensa de esta situación? ¿Está de acuerdo con la decisión del concejo municipal sobre despedir y negarse a reinstalar a las empleadas?

2.2 En una encuesta reciente, 60 por ciento de las personas encuestadas, indicaron que el mayor motivo de queja que tienen sobre sus empleos son los rumores. Investigue el tema de los rumores y/o chismes en el lugar de trabajo ¿Los rumores en el lugar de trabajo siempre son malos? Debata. ¿Podrían en algún momento ser útiles para los gerentes?



- 4.1 En retrospectiva, ¿Qué otra cosa diferente podrían haber hecho estas cuatro mujeres?
- 4.2 2.4 ¿Qué implicaciones puede considerar para la gerentes y a la comunicación a partir de esta historia?

### **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

### **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.
- c.

#### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 10: MOTIVACIÓN – PARAÍSO PERDIDO O ¿GANADO?

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: III Semana: 19

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

---

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el caso y responde la siguientes preguntas

---

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Un mensaje cada quince días, servicio de lavandería, piscina y spa, deliciosas comidas buffet gourmet gratis. ¿Qué más podría desear un empleado? Suena como el trabajo ideal, ¿no es cierto? Sin embargo, en Google, muchas personas están demostrando, con sus decisiones de dejar la compañía, que todos esos beneficios (y éstos son sólo alguno) no son suficientes para mantenerlas ahí. Como comentó un analista, "Si, Google está ganando montañas de dinero. Si, está plagado de gente inteligente. Sí, es un lugar maravilloso para trabajar. Entonces, ¿por qué tantas personas se están yendo?"

La revista Fortune ha nombrado a Google el "mejor lugar para trabajar" por dos años consecutivos, pero no se equivoque: los ejecutivos de Google tomaron la decisión de ofrecer todos esos fabulosos beneficios por varias razones: para atraer a los trabajadores con los mejores conocimientos que fuera posible en un mercado despiadado e intensamente competitivo; para ayudar a los empleados a trabajar por largas horas sin tener que preocuparse por faenas personales fuera del trabajo; para mostrar a los empleados cuánto los valoraban, y para hacer que siguieran siendo Googlers ( el nombre usado para los empleados) por muchos años. Pero, muchos Googlers han saltado del barco y han abandonado estas fantásticas prestaciones para seguir adelante por su cuenta.

Por ejemplo, Sean Knapp y dos compañeros, los hermanos Bismarck y Delsasar Lepe, tuvieron una idea sobre cómo manejar video en Web. Dejaron Google en abril de 2007, o como alguien dio "se expulsaran ellos mismos del paraíso para iniciar su propia compañía". Cuando el trío salió de la compañía, Google quería ansiosamente que se quedaran, junto con su proyecto. Les ofreció un "cheque en blanco". Pero ellos se habían dado cuenta de que harían el trabajo duro y Google se apropiaría del producto. De modo que se retiraron, con el estímulo de su inicio.

Si éste fuera caso aislado, se podría descartar fácilmente. Pero no lo es. Otros talentosos de Google han hecho lo mismo. De hecho, tantos la han dejado que han formado un club informal de ex Googlers que se han convertido en empresarios.



## **II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN**

- 2.1 ¿Cómo es trabajar para Google?, ¿Cuál es su evaluación del ambiente laboral de la compañía?
- 2.2 Google está haciendo mucho por sus empleados, pero obviamente no ha hecho lo suficiente para retener a varios de sus empleados más talentosos. Con lo que ha aprendido después de estudiar las diferentes teorías acerca de la motivación, ¿Qué le dice esta situación sobre la motivación de los empleados?
- 2.3 ¿Cuál piensa que sea el mayor reto de Google para mantener a sus empleados motivados?
- 2.4 Si manejara un equipo de empleados de Google, ¿cómo la mantendría motivados?

## **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

## **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.
- c.

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación





## CASO N° 11: TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: IV Semana: 20

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el caso y resuelve las preguntas planteadas

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

La empresa en la que trabajo es un conglomerado que fabrica celulosa y papel. Nuestra materia prima proviene de grandes bosques artificiales, que brindan un suministro de ciertas especies de madera a varias fábricas del grupo. Es necesario que esas áreas forestales se renueven en forma constante, con un horizonte de tiempo bastante largo: el árbol que se está cortando hoy, se plantó hace alrededor de 15 años. Hace poco tiempo tuvimos que limpiar una rea de reforestación recién establecida en un estado del sur. Para esa tarea reclutan personal de la periferia de una gran ciudad de la región, por medio de contratistas de mano de obra temporal. Esos contratistas reclutan personal, en general desempleados, y lo llevan al lugar de trabajo, donde lo tienen hasta el final del día. Dentro de este sistema, hacemos el pago directamente a los trabajadores y el contratista recibe un porcentaje sobre el total de las ganancias de su personal. Establecimos entonces la tara y el pago diario y fijo para los trabajadores. Ellos deberían limpiar 100 pies (plantas de semillero) al día, ganando por ello \$100.00.

Con ese sistema, el trabajador no tenía necesidad de laborar 68 horas diarias para ganar sus \$100.00. Era posible cuidar los 100 pies en 6 o hasta menos horas al día, lo que efectivamente comenzó a ocurrir.

Pensando en aprovechar mejor el día de trabajo, mis colegas y yo modificamos el sistema de pago. En primer lugar, aumentamos el pago de \$100.00 a \$120.00 por la misma cantidad de plantas de semillero \$ 120.00 y que trabajaron dos horas adicionales para cuidar unas 20 plantas de semillero más para ganar el premio de la productividad. ¿Saben que sucedió? Empezaron a trabajar lo suficiente para ganar los mismo \$100.00 que percibían antes; es decir, un número menor de horas, cuidando, por lo tanto menos plantas de semillero.

Entonces, estábamos pagando \$100.00 por la limpieza de sólo 80 países.

### II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

- 2.1 ¿Por qué los trabajadores nos e motivaron por el pago adicional?
- 2.2 ¿Qué estímulo debió haberse ofrecido para obtener el aumento deseado de productividad?
- 2.3 En lugar del personaje que está narrando el caso, ¿qué hubiera hecho usted?, ¿qué pretende hacer ahora?
- 2.4 ¿Cómo se podría explicar la teoría de Maslow en el caso?



### **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

### **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

a.

#### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 12: LIDERAZGO

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: IV Semana: 23

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : Indicar el tiempo

---

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el caso y resuelve las preguntas planteadas

---

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Cooper Mambriani es una empresa con 40 empleados, todos ellos asociados a la cooperativa, que se especializa en fabricar carrocerías metálicas para camiones. La compañía, fundada por la familia Mambriani, comenzó a funcionar en 1946 fabricando carrozas. Se convirtió en un gran fabricante de carrocerías de camiones. En la década de 1980 tenía siete filiales y llegó a dominar 50% del mercado de América Latina. En esa época comenzaron sus problemas. Sus deudas eran tan grandes que la familia Mambriani tuvo que entregar seis filiales a los acreedores y quedarse sólo con la sede.

La entrega de las filiales no liquidó las deudas. La situación era tan crítica que a partir de 1989 la empresa dejó de depositar el FGTS (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicio) de los empleados. En julio de 1997 se interrumpió el pago de los salarios. Los empleados hicieron huelgas sin obtener resultados. Acudieron a la justicia, y consiguieron que la empresa diera las máquinas y los equipos como forma de pago. Sin embargo, no tenían instalaciones para producir. En 1997 resolvieron fundar Cooper Mambriani, que compró la firma de sus antiguos propietarios. Parte del valor fue pagado al instante. El resto fue financiado para pago conforme a la facturación. Las cuotas se dividieron de manera proporcional al valor de las cláusulas de rescisión de los contratos de cada ex empleado, que se convirtió en miembro de la cooperativa. Ya no había pago de salarios. El retiro de los empleados comenzó a ser lo correspondiente a sus antiguos salarios. El resto de las ganancias se dividiría por igual. Se acabaron los cargos de jefatura. Todos los empleados tenían la misma responsabilidad. Se creó el cargo de coordinador general de la empresa, electo por los miembros de la cooperativa. Un Consejo Administrativo formado por siete integrantes de la cooperativa con un mandato de tres años, electos en forma directa, comenzó a tomar las decisiones más sencillas. Cada miembro tiene derecho a un voto y cualquiera puede ser candidato a miembro del Consejo.

Las grandes decisiones quedan a cargo de las Asambleas, en las cuales todos los miembros tienen el derecho de participar y opinar, siempre con derecho a un voto cada uno. Se hicieron planes de salud y seguro de vida para todos los empleados/miembros.

Más tarde, el nuevo Consejo puso todo en orden y consiguió que la empresa operara sin tener pérdidas. Seis meses después, la producción y productividad aumentaron 600%. Se recuperó la confianza de los proveedores y clientes. Se firmaron grandes contratos de venta con empresas de transporte y de compra. La empresa estaba negociando préstamos con bancos comerciales.

Si los negocios continúan siendo favorables, la empresa podría crecer. Los primeros en ser contratados serían los de ex empleados que no firman parte de la cooperativa y que tampoco recibieron sus salarios y derecho de la administración anterior. Ellos se volverían miembros de la cooperativa. Los nuevos empleados que no fueran ex empleados podrían comenzar a trabajar



como asalariados. Después de cierto número de años, podrían convertirse en miembros.

## **II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN**

- 2.1 En una empresa en la que todos los empleados son dueños, ¿cuál es la importancia del liderazgo? ¿Es mayor o menor a la de una empresa tradicional en la que hay propietario?
- 2.2 ¿Debe ser el estilo obligatorio democrático?
- 2.3 Las empresas auto dirigidas, como Cooper Mambrini ¿Comprueban la hipótesis de que en condiciones apropiadas, todos pueden ser líderes?
- 2.4 Si usted formara parte de una empresa auto – dirigida, ¿Preferiría participar en todas las decisiones importantes o sugeriría a los colegas que contratan administradores profesionales, para que “dieran órdenes”?
- 2.5 Algunas empresas auto dirigidas no han logrado sobrevivir y muchas siguen enfrentando dificultades de administración
- 2.6 En su opción, ¿produce la autogestión mejores, igual o peores resultados que los de la gestión centralizada en una persona, o autocrático? Justifique sus respuestas.

## **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

## **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.
- c.

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 13: TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: IV Semana: 24

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

---

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el caso y resuelve las preguntas planteadas

---

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Muchos consideran a Ricardo Semler, presidente de Semco Group de Sao Paulo, Brasil, como alguien radical. Nunca ha sido el tipo de líder que la mayoría de las personas podría esperar que estuviera a cargo de un negocio multimillonario. ¿Por qué? Semler rompe todas las "reglas" tradicionales de liderazgo. Es el verdadero líder antintervención; ni siquiera tiene una oficina en la oficina central de la compañía. Como el "primer defensor y el más incansable evangelista" de la administración participativa, Semler dice que su filosofía es simple: trate a las personas como adultos y responderán como adultos.

Debajo del enfoque de administración participativa de Semler está la creencia de que "las organizaciones prosperan más si los empleados tienen la encomienda de aplicar su creatividad e ingenuidad al servicio de toda la empresa, y de tomar decisiones importantes de acuerdo con el flujo de trabajo, posiblemente incluso la selección y elección de sus jefes". Y de acuerdo con Semler, su enfoque funciona y funciona bien. ¡Pero, cómo funciona en realidad?

En Semco no encontrara la mayoría de las trampas que hay en las organizaciones y en la administración. No hay organigramas, planes a largo plazo, estatutos de los valores corporativos, código de vestimenta, reglas escritas, o manuales de políticas, Los empleados de la compañía deciden quienes serán sus jefes, e incluso revisan el desempeño de sus jefes. Los empleados también eligen el liderazgo corporativo y deciden la mayor parte de las nuevas estrategias de la compañía. Cada persona, incluso Ricardo Semler, tiene un voto.

¿Por qué Semler decidió esta forma de liderazgo radial era necesaria? ¿Funciona? Semler no ideó este auto-gobierno radical por algún motivo oculto. Por el contrario, pensó que era la única manera de construir una organización que fuera flexible y los suficientemente resistentes para florecer en tiempos caóticos y turbulentos. Sostiene que este enfoque ha permitido que Semco sobreviva a la naturaleza cambiante de la política y la economía brasileña. Aun cuando el liderazgo político y la economía del país han ido de un extremo al otro, e incontables bancos y compañías brasileños han fracasado, Semco ha sobrevivido. Y no sólo sobrevivido, sino que también prosperado. Semler dice, "Si ve los números de Semco, hemos crecido **27.5 por ciento al año durante 14 años**". **Y Semler atribuye este hecho a la flexibilidad de su compañía y, lo más importante, de sus empleados.**



## **II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN**

- 2.1 Describe el estilo de liderazgo de Ricardo Semler. ¿Cuáles cree que sean las ventajas y obstáculos de su estilo?
- 2.2 ¿Qué retos podría enfrentar un líder de radical anti intervención? ¿Cómo podrían manejarse esos desafíos?
- 2.3 ¿Cómo podrían identificarse los futuros líderes dentro de Semco? ¿Sería importante una capacitación de liderazgo en esta organización? Analice.
- 2.4 ¿Qué podrían otros negocios aprender del enfoque de liderazgo de Ricardo Semler?

## **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

## **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.
- c.

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



**CUARTA UNIDAD**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO: CONTROL**



## CASO N° 14: CONTROL

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: IV Semana: 25

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 45 min

INSTRUCCIONES: Lee atentamente el caso y resuelve las preguntas planteadas

### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

La terminal 5, construida por British Airways con un costo de 8.6 mil millones de dólares, es la instalación más moderna del aeropuerto de Heathrow. Hecha de vidrio, concreto y acero, es el edificio independiente más grande en el Reino Unido y cuenta con más de 10 millas de bandas para transportar el equipaje. En la inauguración de la terminal el 5 de marzo de 2008, la Reina Isabel II la llamó una "entrada del siglo XXI a Gran Bretaña". Desafortunadamente los elogios no duraron mucho! Después de dos décadas de planeación y 100 millones de horas de trabajo, la apertura nos alió como se había planeado. Las interminables filas y los graves retrasos en el magueo de equipaje dieron varados a muchos iracundos pasajeros. Los operadores aeroportuarios dijeron que los problemas habían sido desencadenados por fallas en el moderno sistema de manejo de equipaje.

Con sus sólidas características de automatización, la terminal 5 fue planeada para ayudar a descongestionar Heathrow y mejorar la experiencia de volar de los 30 millones de pasajeros que se esperaba pasara por ahí anualmente. Con 96 escritorios de auto registro, más de 90 depósitos para el chequeo rápido de equipaje, 54 escritorios estándar para registro y más de 10 millas de bandas transportadoras que se suponía podrían procesar 12,000 valijas por hora, el diseño de la instalación parece no haber alcanzado esas metas.

Los problemas ocurrieron en las primeras horas de operación de la terminal. Los trabajadores, que presumiblemente no se daban abasto, no pudieron liberar el equipaje entrante lo bastante rápido. Muchos pasajeros que llegaban tuvieron que esperar más de una hora para recibir su equipaje. Hubo problemas para los pasajeros que salían también, ya que muchos trataron en vano de registrarse para sus vuelos. Los vuelos tuvieron permiso de salir sin carga. En un momento, el primer día, la aerolínea no tuvo otra opción que registrar sólo a quienes no tenían equipaje.

Y no ayudo que el sistema de bandas transportadoras se atascara. También aparecieron algunos problemas menores. Algunas escaleras eléctricas descompuestas, secadores de manos que no funcionaban, una puerta que no funcionaba en la nueva estación del metro, y vendedores de boletos inexpertos que desconocían las tarifas entre Heathrow y diversas estaciones en la línea de Piccadilly. Al final del primer día de operaciones, el Departamento de Transporte de Gran Bretaña hizo un llamado público para que British Airways y el operador aeropuerto BAA "trabajaran con ahínco para resolver estos problemas y reducir las molestias para los pasajeros".

Quizá este tentado a pensar que todo esto se hubiera podido prevenir si British Airways hubiera simplemente probado el sistema. Pero se hicieron pruebas de todos los sistemas





“desde los sanitarios hasta el registro y los asientos” seis meses antes de la inauguración, incluyendo cuatro pruebas completas usando a 16,00 voluntarios.

## **II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN**

1. ¿Qué tipo de control, preventivo, concurrente o de retroalimentación, cree que sería más importante en esta situación? Explique su elección.
2. ¿Cómo se podría haber utilizado la acción correctiva inmediata en esta situación? ¿Y la acción correctiva básica?
3. ¿Podrían haber sido más efectivos los controles de British Airways? ¿Cómo?
4. ¿Qué rol jugarían los controles de información en esta situación? ¿ Los controles de interacción con los clientes? ¿El benchmarking

## **III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

## **IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.
- c.

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación



## CASO N° 15: CONTROL

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad: Indicar Unidad Semana:

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : Indicar el tiempo

### INSTRUCCIONES:

Lee atentamente el caso y resuelve las preguntas planteadas

#### I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Castilla y Torres es una empresa de auto transportes que realiza servicios de exportación e importación entre México, EEUU y Canadá, por el Tratado de Libre Comercio.

El problema de la empresa, siempre ha sido que al transportar la mercancía con sus unidades, se cree que éstas no cubren las normas de transitabilidad que exige la Unión Americana, siendo detenidas las unidades en las fronteras o en las mismas carreteras, por las cuales transitan, afirmando que son obsoletas y que se encuentran en mal estado. Esto se soluciona porque los conductores demuestran que son improcedentes sus requerimientos exagerados y que las unidades se encuentran en buen estado.

La actividad de esta empresa consiste en transportar la mercancía desde sus patios de servicio hacia su destino, es decir la empresa a exportar proporciona sus remolques con la mercancía que requiere ser exportada, mientras que esta solo realiza el cambio de la unidad de arrastre, dejando a la unidad de la empresa que sea quien lleve la carga. Logrando los objetivos de evitar que la unidad sea detenida por incumplimiento de las normas ecológicas y de seguridad en la transportación, gracias al sistema interrelacionado que se sigue paso a paso.

Gracias a esta empresa, las exportaciones e importaciones se han superado así como los problemas de transitabilidad. La empresa cuenta con 35 Tractores y 25 Remolques, junto con sus Dollys (la articulación) Se dice que su éxito se debe a su liderazgo y coordinación de los empleados en las diferentes áreas administrativas y de mantenimiento. Dicho mantenimiento está basado en un programa preventivo para evitar problemas en sus trayectos. Dentro de los talleres de mantenimiento, su estructura está formada por las siguientes áreas; taller, sala de juntas, almacén y patios de servicio.

La planeación y la coordinación de las actividades de mantenimiento a cada unidad se encuentran ya determinadas. Se realiza un control de mantenimiento a cada una de las unidades, por la cual el jefe indica a los mecánicos qué ajustes deben realizarse y cuando una unidad debe recibir el mantenimiento, tomando en cuenta las fechas del programa preventivo. El control contiene todos los datos de reparaciones y piezas que fueron colocados a cada unidad, a su vez indicando cada cuando la unidad requiere mantenimiento y cuando deben cambiarse las piezas.

Existe una gran armonía dentro de los talleres a nivel laboral, ya que la comunicación dentro de estos es indispensable, creando un ambiente, fraternal entre los empleados, sin hacer distinción del puesto o grado de estudios, el objetivo de los patrones y los mecánicos es superarse en cada trabajo de mantenimiento que realizan, ayudándose en todo momento para realizar su trabajo.



**II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN**

- 1.- ¿Qué principio del control se respeta y conserva en el taller?
- 2.- ¿Qué tipo de técnicas de control maneja esta empresa?
- 3.- El programa preventivo de mantenimiento, según la periodicidad del control, ¿de qué tipo es?
- 4.- El proceso de control, se desarrolla en función de fijas estándares, medir, comprar, y retroalimentar, única etapa que no se cita, casi nunca se práctica por el control de mantenimiento que lleva el taller. ¿Cuál es?
- 5.- El proceso que usa la empresa para transportar las mercancías con tanto éxito, a que se debe.

**III. RESULTADOS/CONCLUSIONES**

**IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)**

- a.
- b.
- c.

**Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- Robbins Coulter (2010). Administración. Décima Edición- México: Pearson Educación