

## CASO: Empresa “Cerrajes S.A.”

(Adaptación de Lester y Bittel, Curso McGraw-Hill de Management, “Caso del director de fabricación superocupado”, p. 20)

La empresa “Cerrajes, S.A.” fabrica varios tipos de cerraduras y herrajes para edificios en una pequeña factoría localizada en el Polígono Industrial de

1. Aquilino es el director de fabricación, y su jefe, el director general de la empresa. El supervisor de ensamble, Magín, informa a Aquilino. Dependiendo de Magín hay siete empleados que se dedican al montaje de cerraduras.
2. Un día el director general llamó a Aquilino a su despacho y le dijo: “Hemos recibido un cierto número de quejas acerca de que las cerraduras no están bien montadas”. Después de investigar el asunto, Aquilino informó a su jefe (contento de no ser el responsable de los montajes defectuosos): “He descubierto que Magín, nuestro supervisor de ensamble, no se ha molestado en asegurarse que sus operarios sigan los procedimientos adecuados de montaje”. Ese mismo día, Aquilino se vio envuelto en las siguientes actividades: a) establecer el plan de producción para el próximo trimestre; b) empaquetar cerraduras durante dos horas en la sección de embalajes mientras un operario iba al médico, c) dar instrucciones en el muelle de carga a los componentes del equipo de expediciones sobre el manejo de una nueva carretilla elevadora, d) entrevistar a un candidato para el puesto de jefe de control de calidad, e) comprobar con el jefe de contabilidad un exceso en una partida del presupuesto de gastos de la factoría, y f) hacer un cambio en la estructura organizativa, de forma que el ingeniero de la fábrica dependa directamente del director de fabricación (o sea, de él) en vez del ingeniero-jefe.
3. Durante la semana anterior, Aquilino también había a) atendido una queja llegada a través del sindicato; b) asistido a la reunión del club local Rotary como representante de la compañía; c) explicado unos cambios en la política salarial a los supervisores de planta; d) discutido unos cambios en el producto con el director comercial; e) llamado a varios proveedores para

reemplazar una máquina vital para el proceso productivo que se había averiado sin posibilidad de reparación, y f) pensado algunas ideas para mejorar los métodos de fabricación de la factoría.

1 a) Aquilino parece que está en el nivel \_\_\_\_\_ de gestión y Magín en el \_\_\_\_\_ nivel.

- a. superior, primer
- b. medio, primer
- c. superior, medio
- d. medio, medio

1 b) La compañía sabe que Aquilino y Magín desempeñan un trabajo \_\_\_\_\_, mientras que los montadores realizan un trabajo \_\_\_\_\_.

- a. mental, físico
- b. fácil, duro
- c. importante, no importante
- d. de gestión, manual

2 a) ¿A quién debería considerar, el presidente de la compañía, responsable de las cerraduras defectuosas montadas?

- a. A Magín, el supervisor de ensamble
- b. A Aquilino, el director de fabricación
- c. A los trabajadores del departamento de ensamble
- d. A nadie.

2 b) A cada uno de los apartados del párrafo 2, que describe las actividades del día de Aquilino, asígnele la denominación adecuada de la función de gestión que representan (planificar, organizar, dotar de personal, dirigir o controlar)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

3 a) A cada uno de los apartados del párrafo 3, que describe las actividades de Aquilino de la semana anterior, asígnele el papel (rol) que representó (informativo, decisorio o interpersonal)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

3 b) ¿Qué aptitud básica asociaría con cada una de esas mismas actividades? (intelectual, de relaciones humanas ó técnica)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

4 a) ¿Qué tipo de liderazgo identifica que desempeña Aquilino, tiene poder o autoridad?

4 b) ¿Cómo clasificaría a esta empresa, mecanicista, psicosociológica o antropológica?