



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLIVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ

ESTUDIO DE CASO No.04
Arnold Webber, Inc.

Valerie Davis fue promovida a jefa de la unidad de cuentas por pagar. Con anterioridad estaba a cargo de las relaciones con los clientes, haciendo un trabajo muy respetable – lo bastante bueno para ganar la promoción -. Se lleva bien con las personas, aprende con rapidez y es en extremo leal a la compañía. Algunos se sorprendieron cuando se enteraron de la promoción, pero la mayoría se daba cuenta de que Davis era ambiciosa y manejaba bien el juego de la política de la oficina.

Unas semanas después de que Valerie Davis tomó posesión de su nuevo puesto, su supervisor Mark Shidelr, comenzó a recibir quejas de la unidad de contabilidad de costos respecto a errores en la facturación originados en la unidad de Davis. Shidelr pidió a Davis que procurará mejorar el trabajo de su unidad. La reacción inmediata de Davis fue que la queja debió originarse en Tom Boggs, uno de los miembros principales de la unidad de contabilidad de costos y un rival para el puesto de cuentas por pagar que ella había recibido.

No era ningún secreto que Tom creía que él debía haber recibido la promoción con base en sus antecedentes y preparación, servicios a la compañía y conocimientos del trabajo. Valerie revisó la información disponible y encontró que el volumen de su unidad había disminuido aproximadamente un 11% durante las últimas 6 semanas. Sin embargo, observó que todos los empleados de facturación parecían estar ocupados durante las horas de trabajo.

Hablo con el anterior jefe de cuentas por pagar y se enteró de que Hattie Zurk, una de las seis empleadas de facturación, era la fuente de mucho trabajo impreciso y lento cuando se recibieron quejas seis meses atrás. Valerie habló individualmente con cada una de las empleadas de facturación y les pidió que cooperaran en la eliminación de errores en su trabajo. Cada una le aseguró su completa colaboración, pero los errores persistieron.

Varios días después, Valerie decidió ordenar a Hattie y a Janice (otra empleada de facturación) que le entregarán a ella su trabajo para una doble comprobación. En consecuencia, la mañana siguiente informó a Janice de ese procedimiento y recibió las respuestas “muy bien, si eso es lo que desea”. Pero cuando Hattie fue informada, se mostró sorprendida y perdió la calma, gritando, “¡me está echando la culpa; ¡mi trabajo está bien; ¡lo revisó con todo cuidado; ¡está tratando de deshacerse de mí y poner a una amiga; ¡todas hemos estado esperando que usted cambie las cosas!”. Valerie le explicó que ella no



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLIVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ

estaba culpando a nadie y que no tenía planes para recomendar que saliera alguna de las empleadas de facturación. Pero Hattie no estaba convencida.

Al día siguiente Hattie llamó por teléfono que estaba demorada y no se presentaría al trabajo sino a las 2:00 Pm. Durante el almuerzo con un amigo de ventas, Valerie se entero de que una amiga intima de Hattie estuvo comprometida con Preston Wilson, ingeniero de investigación y desarrollo. El ahora esta saliendo con Valerie.

Usted como especialista en el área de control administrativo responde:

¿Cuál es el problema que enfrenta la compañía?

Comente sobre el manejo de Valerie Davis de los errores de facturación en su unidad.

¿Que consideraciones claves en el control administrativo saca este caso a la luz?. Discútalos.

¿Cual es la acción que recomienda para Davis?. ¿Por qué?

Nota: Esta actividad debe realizarla en pareja y entregarla la próxima semana para su discusión en clases.

LIC. ROMELIA RODRIGUEZ