

© International Baccalaureate Organization 2022

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2022

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

## **Gestión Empresarial**

### **Estudio de caso: Universidad de Peacewick**

Para uso en mayo de 2022

---

#### **Instrucciones para los alumnos**

- Cuadernillo de estudio de caso para la prueba 1 de Nivel Superior y para la prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Gestión Empresarial.

## Universidad de Peacewick

La *Universidad de Peacewick (UP)* fue fundada en 1935 como instituto superior de formación docente especializado en la educación desde los 16 años en adelante; en 1992, pasó a tener rango de universidad. Hoy, *UP* abarca una completa gama de áreas disciplinarias. La rectora\*,  
5 Adriana Cortez, se ha asegurado de que la universidad se oriente a satisfacer las necesidades de la sociedad del siglo XXI; así pues, las facultades que la integran se destacan en las áreas de informática, negocios, electrónica, medicina, ingeniería y medios de comunicación. También se imparten disciplinas tradicionales, como historia, pero no tienen un perfil alto. En todas las facultades de la universidad se llevan adelante actividades de enseñanza e investigación. Sobresalen en particular los avances de la investigación sobre inteligencia artificial y medicina  
10 en *UP*, y estos avances han permitido a la universidad competir en plano de igualdad con universidades más antiguas y de trayectoria más establecida. En octubre de 2019, *UP* era una de las universidades favoritas del país, con cinco interesados por cada vacante disponible. Además, según una encuesta de enero de 2020, las mediciones de satisfacción estudiantil eran muy positivas.

15 La universidad está organizada como una empresa sin fines de lucro, y tiene un consejo de administración integrado por representantes de la comunidad, los empleados, las empresas y el gobierno. El año académico transcurre de octubre a julio.

*UP* está teniendo un año difícil a causa de los sucesos determinantes producidos en los últimos tiempos en el entorno externo. La universidad ha tenido que hacer cambios significativos en su  
20 forma de operar.

A lo largo de 2020 y 2021, el país (País A) sufrió una recesión económica, y esta puede prolongarse varios años. Asimismo, en septiembre de 2021 hubo un accidente catastrófico en una planta química cercana, con graves repercusiones para el área circundante. La explosión ocasionó importantes daños a las edificaciones cercanas, entre ellas los dormitorios estudiantiles,  
25 las salas de conferencias y otros edificios de la universidad. Además, parte del campus de enseñanza se vio contaminado por sustancias químicas nocivas. Muchos de los salones de clases quedaron inutilizables, y lo seguirán siendo al menos dos años más, mientras se lleven adelante las operaciones de limpieza. Las fuentes de agua locales también se contaminaron y el agua aún no es potable. Afortunadamente para *UP*, la mayoría de sus instalaciones de investigación se encuentran en un campus aparte, a varios kilómetros, y no se vieron afectadas por el accidente.  
30 En septiembre de 2021, todas las actividades de enseñanza en el predio de la universidad se interrumpieron por dos meses, mientras se buscaba un lugar muy limitado para ubicar las aulas en otras zonas de la ciudad y en otro campus. Durante el resto del año académico, se hicieron esfuerzos por garantizar la continuidad de la enseñanza, en las aulas provisorias y con la  
35 modalidad virtual. Sin embargo:

- Los equipos informáticos de la universidad eran insuficientes para los profesores.
- Muchos de los profesores carecían de las habilidades informáticas necesarias para preparar e impartir cursos en línea de calidad.
- A numerosos profesores les resultó muy difícil enseñar sin el contacto cara a cara.
- 40 • Muchos alumnos carecían de los equipos informáticos o la conexión de Internet necesarios para asistir a las clases en línea.
- Algunos alumnos internacionales tuvieron que regresar a su país porque el lugar donde se alojaban había sufrido daños.
- Algunos alumnos exigieron una compensación porque los cursos no habían cumplido con  
45 sus expectativas.
- Algunos empleados se vieron afectados por una reducción de plantilla.

Adriana y los miembros del consejo de administración trabajaron arduamente para reducir el impacto de los problemas y, gracias al magnífico trabajo de los empleados de la universidad, se redujo al mínimo el efecto en el aprendizaje de los alumnos.

- 50 Las actividades de investigación en el campus de *UP* se suspendieron en parte hasta el final del año académico 2021–2022. No obstante ello, la Facultad de Medicina recibió un gran volumen de financiamiento gubernamental para investigar medicamentos que redujeran las consecuencias para las personas y los animales de la exposición a sustancias químicas peligrosas, y la Facultad de Informática recibió financiamiento del fundador de una de las empresas de
- 55 *software* más grandes del mundo para investigar el uso de la inteligencia artificial con el fin de detectar contaminación.

- Antes del desastre, se habían depositado grandes esperanzas en lo que el período 2021–2022 traería a *UP*. El plan de negocios de *UP* para 2021–2022 se basó originalmente en una expectativa de aumento en la cantidad de alumnos. El plan incluía la construcción de
- 60 nuevas salas de conferencias y un edificio nuevo para la Facultad de Música. También incluía la instalación de fuentes de energía renovables en el campus y una mejor estructura de pagos para los profesores. Sin embargo, pronto quedó claro que lo planeado no era realista. Para el año académico 2022–2023, se prevé que la cantidad de alumnos será mucho menor que lo originalmente esperado. Muchos alumnos locales han decidido posponer sus estudios por un año,
- 65 muchos alumnos internacionales no volverán para completar sus estudios, y se inscribirán menos alumnos internacionales nuevos. Los alumnos internacionales pagan a la universidad tarifas más altas que los locales.

- En el período 2021–2022 los ingresos de *UP* sufrieron una caída, pero aun así *UP* tenía que pagarles a los empleados, hacer el mantenimiento de los edificios y cubrir gastos generales.
- 70 Enfrentada a un grave problema de flujo de caja, *UP* tenía que encontrar formas de reducir los egresos. A su pesar, Adriana aplicó una reducción de plantilla del 10 % del personal docente y de apoyo, a la vez que pasó al 20 % del personal a un régimen de empleo a tiempo parcial.

- Se hicieron otros ahorros de costos de operación. No obstante, Adriana decidió mantener las agresivas estrategias de *marketing* de *UP*, a diferencia de la mayoría de las otras universidades, que recortaban los presupuestos de *marketing* con motivo de la recesión económica. Adriana
- 75 consideraba que los gastos de *marketing* eran una inversión que valía la pena. En la promoción se destacaron los logros de *UP* tanto en la investigación como en la enseñanza, sus servicios al alumnado, los altos niveles de satisfacción estudiantil y las tarifas competitivas.

- Para enero de 2022, el nivel de enseñanza en *UP* había casi retornado a la gran calidad anterior, aunque con otro formato. Buena parte de la enseñanza se seguía impartiendo en línea; esto permitía a los profesores reunirse cara a cara con grupos más pequeños de alumnos. Había
- 80 menos quejas de los alumnos, pero persistía la inquietud entre el personal docente y parte del personal investigativo que no participaba en la primera línea de investigación. Sumado a esto, los problemas de flujo de caja empeoraron.

- 85 Sin embargo, en febrero de 2022 la universidad tiene buenos motivos para ver con una óptica favorable sus funciones de investigación y enseñanza:
- La investigación de la Facultad de Medicina sobre los medicamentos ha dado resultados positivos tras los ensayos realizados en la población. El apoyo financiero de las empresas farmacéuticas podría conducir a la producción comercial de los medicamentos una
  - 90 vez aprobados.
  - La Facultad de Informática ha elaborado prototipos de equipos con inteligencia artificial que mejoran la capacidad de detectar e identificar la contaminación.
  - A medida que avanzaba el período 2021–2022, aparecían indicios de que el *marketing* de *UP* estaba aumentando el interés de los alumnos en el siguiente año académico. Sin embargo, el
  - 95 número de interesados en ocupar las vacantes estudiantiles de *UP* seguía siendo bajo.
  - Con mayor capacitación se logró mejorar las habilidades informáticas de algunos profesores, y al parecer era menor el descontento entre los alumnos respecto de la calidad de los cursos.
  - El gobierno y algunos fabricantes de computadoras ayudaron a proveer equipos informáticos para los alumnos y empleados mediante subvenciones gubernamentales, pero persistía
  - 100 una considerable escasez de equipos, en particular en el caso de los alumnos en situación económica desfavorecida.

Adriana ha dedicado la mayor parte de su tiempo y energía a los problemas críticos de *UP*: la recuperación, el flujo de caja y la gestión de las reducciones de plantilla. Aun así, no puede descuidar las cuestiones cotidianas.

#### 105 **Cuestiones de gestión de recursos humanos**

En la Facultad de Historia hay una elevada rotación de personal. Hace poco renunciaron muchos de los docentes, pese a que en la economía nacional hay pocos puestos de trabajo vacantes. Adriana también está teniendo que hacer frente a varios casos de presunto maltrato por parte de Jim Summerfield, decano de la facultad. Además, una exprofesora, Patricia Hughes, inició

110 acciones legales contra *UP*, alegando que la habían despedido injustamente por haberse quejado ante el periódico universitario de la gestión de la facultad. Cuando Adriana habló con algunos miembros del cuerpo docente, se encontró con una situación de baja moral, enojo por cómo se había despedido a Patricia y temor por la posibilidad de nuevas reducciones de plantilla. Al parecer, habían surgido actitudes sexistas y racistas, pese a las políticas de igualdad vigentes en

115 *UP*. Tras investigar un poco más, Adriana descubrió que Jim se había vuelto más controlador. Jim ahora espera que los miembros de su departamento hagan lo que se les dice, y rara vez consulta a otras personas. A Adriana esto la sorprendió porque conocía a Jim desde la creación de la facultad, y se lo consideraba uno de sus mejores historiadores y administradores. Adriana también

120 había oído rumores entre los docentes que indicaban que el cambio de conducta de Jim había tenido su origen en problemas personales. Ella tenía que resolver estos problemas antes de que perjudicaran todavía más a la facultad y la universidad.

#### **Cuestiones éticas**

La declaración de la misión de *UP* se basa en la inclusividad, la responsabilidad social, la excelencia, la perseverancia, el compromiso, la resiliencia, la ambición y la creatividad. El

125 reglamento que rige la universidad incluye la transparencia, la libertad de expresión y la tolerancia.

En los últimos tiempos, se ha manifestado en las redes sociales que algunos artículos del reglamento no se cumplen; estas publicaciones ahora están apareciendo en los periódicos nacionales:

- La reciente designación de Di Jones como miembro del consejo de administración de la
- 130 universidad está generando controversia. Di es directora de una empresa multinacional de computación que financia parte de la investigación de *UP* en el área de la informática. Un

grupo de activistas políticos descubrió que Di descende de una familia que, en el siglo XIX, usaba mano de obra esclava en su plantación de caña de azúcar. Los activistas quieren que se quite a Di del puesto.

- 135 • La Sociedad de Política, integrada por alumnos, invitó a un orador que ha sido acusado de expresar en uno de sus libros opiniones antisemitas. La sociedad alega que se debe defender la libertad de expresión, mientras que otros grupos, que incluyen tanto alumnos como profesores, sostienen que la universidad no debe ser una plataforma para puntos de vista intolerantes.
- 140 • Una de las empresas que financian la investigación médica en la universidad fue acusada de explotar a los países menos desarrollados aplicando precios excesivos en esos países y vendiendo medicamentos que no han sido aprobados en la Unión Europea o los Estados Unidos.

### **Cuestiones de sostenibilidad**

- 145 Parte de la responsabilidad social de *UP* se relaciona con la sostenibilidad ecológica. Una consecuencia inesperada del accidente ha sido una gran reducción de los recursos que *UP* utiliza:
- Al haber menos empleados y alumnos en la universidad, el consumo de energía es mucho más bajo; también se generan menos desechos, se usa menos agua, se contamina menos y se ha reducido la huella de carbono de *UP*.
- 150 • Por primera vez, toda la electricidad de *UP* proviene de paneles solares instalados en unos terrenos vacíos cercanos a las instalaciones de investigación.
- En contraposición, el mayor uso de la enseñanza en línea ha aumentado el consumo de energía de los servidores y la banda ancha.

- 155 Adriana quiere mantener el impulso de cambio para lograr que *UP* siga mejorando en sostenibilidad cuando regrese a una operación más normal. Ella piensa que las cuestiones ecológicas no son las únicas aptas para las políticas de sostenibilidad. La reconstrucción de la parte dañada del campus le da a *UP* la oportunidad de seguir adelante con sus programas de sostenibilidad.

### **El camino por delante**

- 160 El futuro de *UP* sigue siendo incierto. Adriana está esperando a ver si vuelve a aumentar el número de alumnos. Los estados financieros son causa de preocupación.

El éxito de algunos de los proyectos de investigación sugiere más crecimiento e inversión en esas áreas de actividad de la universidad. A la universidad también le gustaría aumentar sus actividades de enseñanza. El plan a largo plazo de *UP* ya incluye lo siguiente:

- 165 • Reacondicionar los salones de clases dañados por el accidente
- Abrir un campus en el País B

- 170 Adriana piensa que, a más corto plazo, *UP* tiene que revisar sus contratos de empleo para intentar devolver la moral al personal docente tras las reducciones de plantilla. Los programas de capacitación en informática tienen que ser mantenidos y ampliados a medida que se introducen nuevas formas de trabajar. Adriana también piensa que la universidad no puede seguir como en el pasado, con muchas instalaciones subutilizadas fuera de los trimestres académicos, con viajes frecuentes de los profesores para asistir a conferencias en todo el mundo, y con tanta dependencia de las tarifas más altas abonadas por los alumnos internacionales.

- 175 Sería necesario examinar algunas de las facultades de la universidad. Las investigaciones sugieren que el número de alumnos de historia e idiomas extranjeros se ha reducido en los últimos años, y es probable que esta tendencia se mantenga. Esta declinación en *PU* refleja una disminución del interés en esas asignaturas también en los colegios. Algunos miembros del consejo de administración han sugerido dejar de ofrecer esas disciplinas y usar los consecuentes ahorros para ampliar las partidas destinadas a las facultades de Medicina e Informática.
- 180 Incluso en tiempos difíciles, Adriana está decidida a que la universidad no se paralice. A ella le encantaría saber qué les deparará el futuro: sería mucho más fácil tomar las decisiones.

---

\* rector(a): autoridad máxima de una universidad

*Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.*

---

**Referencias :**

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022