

SABER PRO

EJEMPLOS DE PREGUNTAS EXPLICADAS MÓDULO DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

■ Dificultad baja

■ Dificultad media

■ Dificultad alta

■ Dificultad baja

Pregunta 1

Enunciado

El gerente de producción de una empresa, luego de establecer el programa de fabricación para el periodo que termina, y después de distribuir adecuadamente “el organismo material y coordinar el cuerpo social”, verifica que la labor encomendada a un subalterno del área se cumpla de acuerdo con las instrucciones, pues en caso contrario establecerá las medidas correctivas que permitan su realización y si es necesario lo despedirá.

La teoría que permite interpretar mejor esta situación es

Esta pregunta evalúa la competencia de los evaluados para conocer el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.

Los estudiantes deben estar en capacidad de identificar en el contexto las acciones relacionadas con el proceso administrativo.

Opciones de respuesta

- A. la neoclásica, porque el gerente realiza un control consistente en la revisión del plan preestablecido, luego de la disposición de los recursos.
- B. el liderazgo, porque el gerente desarrolla acciones de dirección para guiar al empleado hacia el alcance de los objetivos previstos.
- C. la burocrática, puesto que el gerente supervisa que las funciones se lleven a cabo según las indicaciones formales entregadas previamente.
- D. la administración por objetivos, pues el gerente está conduciendo la empresa hacia su propósito, corrigiendo las desviaciones presentadas.

Opción de respuesta válida: A

En el contexto se indica que las acciones que el gerente realiza están asociadas con la planeación, organización, dirección y control, aspectos que son propios de la teoría neoclásica.

Opciones de respuesta no válidas

- B La teoría del liderazgo, aunque implica la movilización hacia los objetivos, no necesariamente se encarga de la distribución y control de las actividades.
- C La teoría burocrática se fundamenta en la estandarización y estructuración del funcionamiento organizacional (en el marco de la autoridad legítima), más que en la planeación y dirección de recursos.
- D La administración por objetivos (APO) es una teoría intrínseca a la teoría neoclásica. En esencia se fundamenta en la planeación y el control, sin prestar mucha atención a la organización y dirección. Además, la APO tiene un enfoque más de empresa que de área (la opción se refiere a toda la empresa y en el contexto se habla solo de un área).

Pregunta 2

Enunciado

En una empresa industrial se presenta falta de coordinación entre el jefe de producción y el jefe de mercadeo. Esto ha ocasionado una acumulación de inventarios, porque la información de las ventas no llega oportunamente. Para solucionar este inconveniente, con el visto bueno del gerente general, el jefe de producción decidió solicitar la información de pedidos de los clientes directamente al supervisor de ventas con la intención de mejorar la programación de la manufactura. Sin embargo, este hecho ha causado malestar en el jefe de mercadeo.

Lo anterior se considera

Esta pregunta evalúa la competencia de los evaluados para comprender los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.

Opciones de respuesta

- A. una situación permitida de comunicación cruzada, puesto que se presenta un flujo de información diagonal.
- B. un conflicto interfuncional, porque se ha perdido la comunicación horizontal entre los jefes de las dos áreas.
- C. una barrera en la comunicación, debido a que el gerente general no está respetando la comunicación vertical.
- D. una desatención de la comunicación ascendente, ya que el supervisor de ventas no sigue el conducto regular.

Opción de respuesta válida: A

La comunicación cruzada es aquella en la cual, con la aprobación de la alta dirección, se permite la transmisión de información entre diferentes niveles jerárquicos de diversas áreas en la empresa, sin que ello implique violación al principio de unidad de mando. Esto se presenta cuando el fin no es dar órdenes, sino recibir retroalimentación, corroborar o ampliar los datos para mejorar el desempeño organizacional.

Opciones de respuesta no válidas

- B Esta opción de respuesta no es válida puesto que la falta de coordinación entre las dos áreas no es un problema de pérdida de comunicación horizontal, aunque se vislumbre un conflicto potencial.
- C Esta opción de respuesta no es válida, porque no se está afectando la comunicación vertical, la cual corresponde a la transmisión de órdenes e instrucciones (descendente) y a la retroalimentación o reporte (ascendente), hecho que no se evidencia en el caso.
- D Esta opción de respuesta no es válida, porque, cuando se trata de un proceso de comunicación diagonal, no es necesario seguir el conducto regular; por tanto, no es imprescindible la comunicación ascendente, máxime cuando no se está reportando el cumplimiento de órdenes e instrucciones.

Pregunta 3

Enunciado

Una pequeña empresa diseñadora de sistemas de información ha creado una cultura de la creatividad en sus empleados, la cual les permite trabajar colegiadamente e intercambiar ideas. Por esta innovación, la empresa ha recibido el premio al Emprendimiento Innovador y, debido a ello, fue contratada para desarrollar cuatro grandes proyectos. A raíz de esto, el gerente está preocupado porque considera que, para ejecutar los proyectos, es necesario reorganizarse sin perder las características de la cultura organizacional actuales.

Como consultor en diseño organizativo, usted le recomendaría al gerente una estructura organizacional

Esta pregunta evalúa la competencia de los evaluados para comprender los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.

El evaluado debe tener claras las características de cada una de las estructuras mencionadas en las opciones de respuesta y discernir cuál de ellas es la más apropiada para mantener el tipo de cultura organizacional actual.

Opciones de respuesta

- A. virtual, de manera que pueda subcontratar algunos procesos operativos.
- B. tipo trébol con dos núcleos operativos, uno de ellos por *outsourcing*.
- C. por unidades estratégicas de negocio que se ocupen de cada proyecto.
- D. adhocrática, con equipos autodirigidos en lo administrativo y operativo.

Opción de respuesta válida: D

Según el contexto, la empresa se caracteriza por tener una cultura organizacional proclive al trabajo en equipo, la cual permite potenciar una creatividad que conduzca a la innovación. De hecho, el premio recibido ratifica las condiciones de una cultura organizacional fuerte. Por tanto, una nueva forma organizativa que favorezca este tipo de cultura es la estructura **adhocrática**, la cual es propicia al conjunto de valores que la empresa profesa y se caracteriza por su flexibilidad generada por equipos autónomos que comporten sus ideas de desarrollo. De acuerdo con autores como Henry Mintzberg, esta es la forma más apropiada para impulsar la innovación.

Opciones de respuesta no válidas

- A. Esta opción de respuesta no es válida, porque la estructura virtual o en red se caracteriza por tener un núcleo profesional o administrativo y varias unidades operativas que son subcontratadas. Para el caso, no es la solución apropiada para mantener una cultura organizacional fuerte o dominante debido a la tercerización.
- B. Esta opción de respuesta no es válida, porque la estructura tipo trébol consta de tres unidades: una estratégica y dos operativas, que pueden ser temporales o tercerizadas. Al igual que la estructura virtual, esta opción no es la apropiada para mantener una cultura organizacional fuerte o dominante debido a la tercerización.
- C. Esta opción de respuesta no es válida, porque las unidades estratégicas de negocio son una forma de estructura multidivisional propia de grandes empresas o corporaciones. En consecuencia, no es la más apropiada para una empresa pequeña.