

EXAMEN SUSTITUTORIO

CODIGO..... APELLID. Y NOMBRES.....

I. PARTE TEORICA (14 ptos.)

Responder si la afirmación es: Verdadera (V), falsa (F) o incierta (I). La calificación se realizará sólo en función de la explicación que ofrezca. Escoja 10 de las 11 preguntas. Se corregirán las 10 primeras.

1. Toda política de empresa necesita de un procedimiento para su ejecución.
.....
.....
.....
2. El tramo de control es un índice para evaluar el grado de centralización de la autoridad en una empresa.
.....
.....
.....
3. Un administrador de la alta gerencia debe tener tanta habilidad técnica como de conceptualización.
.....
.....
.....
4. Los procedimientos son guías de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse un conjunto de actividades.
.....
.....
.....
5. Cuanto más grande es la organización, mas formalizado estará su comportamiento.
.....
.....
.....
6. La descentralización vertical consiste en una dispersión del poder a los niveles de la estructura orgánica y se podría decir que a menor numero de niveles, mayor descentralización vertical.
.....
.....
.....
7. Cuanto más antigua es la organización, menos formalizado será su comportamiento..
.....
.....
.....

-
-
8. La VISION es mas que una idea y menos que un diseño. Es un planteamiento que se hace una sola vez. Muestra un evidente rompimiento del modo de pensar del proceso actual.
-
-
-
9. La tarea de “Diseñar incentivos” tiene como propósito reconocer las competencias del trabajador en la ejecución de las nuevas operaciones que se establecerán en la reingeniería de procesos.
-
-
-
10. El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que el gerente funcional se preocupa por resolver un área a expensas de otra.
-
-
-
11. Decimos que un producto es de calidad cuando tiene mejores elementos o materiales que la componen.
-
-
-
-

II. PARTE PRACTICA (6 PUNTOS)

CASO: Canadian Marconi Company

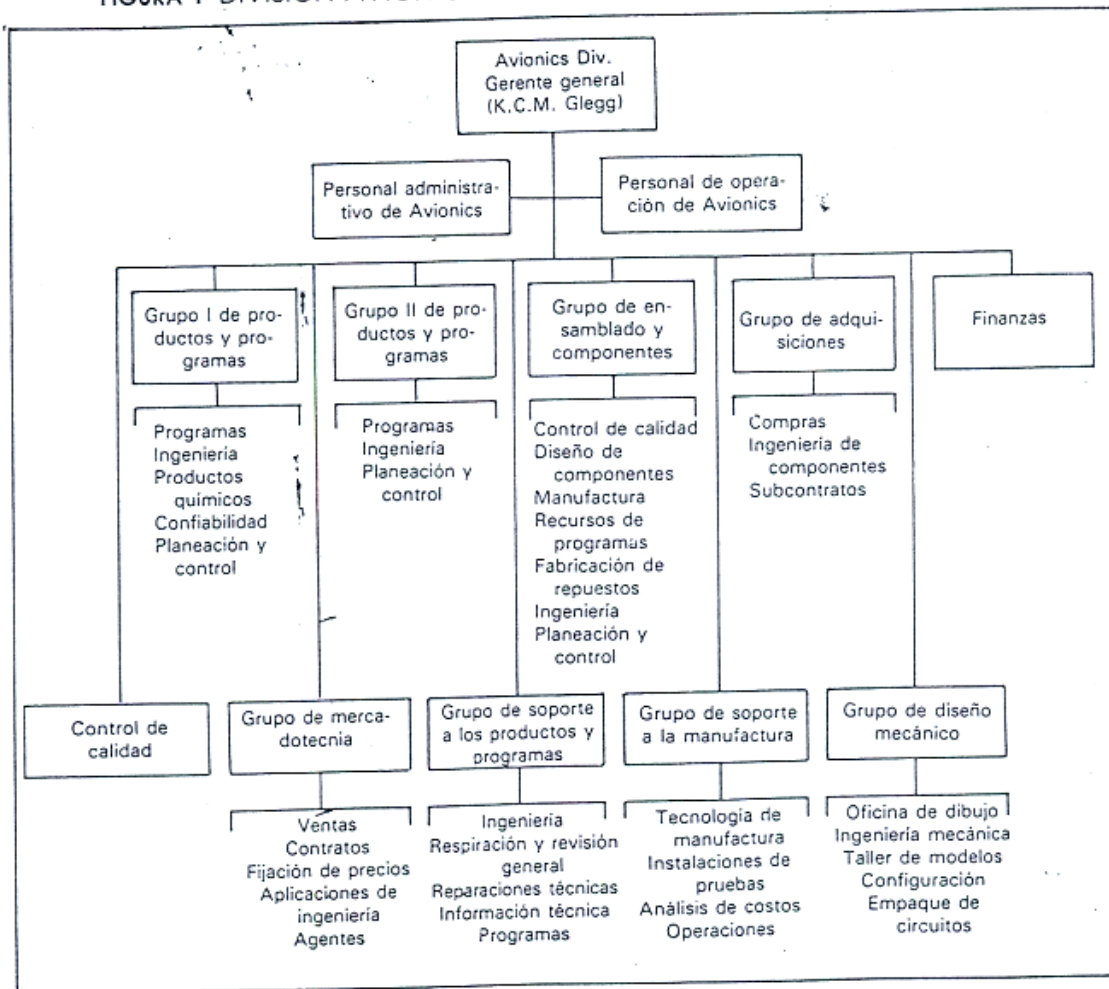
TIEMPO:	PARTE I	35 minutos
	PARTE II	45 minutos

NOTAS: Lunes a las 15:00 Horas en la Sala de Docentes.

CASO PARA ESTUDIO: Canadian Marconi Company

Keith Glegg comenzó trabajando en la rama técnica de la Canadian Marconi Company hasta convertirse en el ingeniero en jefe y luego en director general de la Avionics Division. (Véase la figura 1.) Era un importante inventor e innovador en la tecnología básica del radar Doppler de onda continua con frecuencia modulada (FM-CW). Esta nueva tecnología dio a la división el liderazgo mundial en el diseño y producción del equipo para radar Doppler. Todos los diseños de equipo de la división eran los más

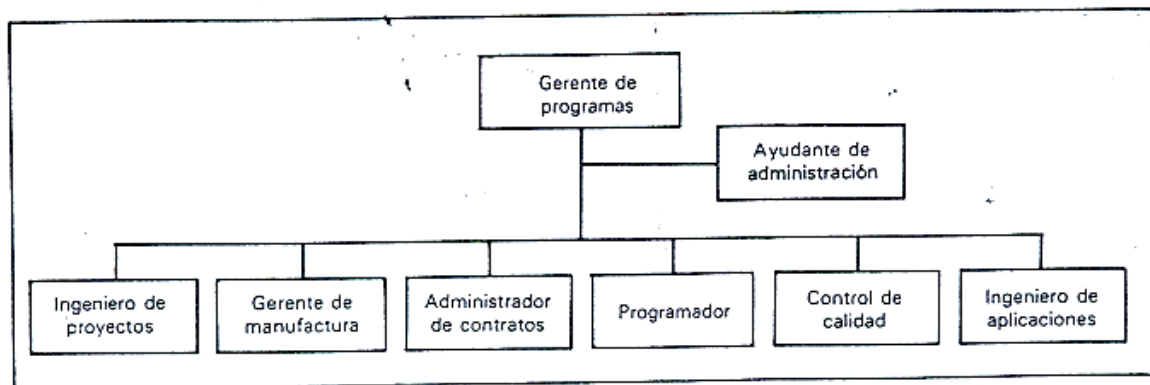
FIGURA 1 DIVISION AVIONICS DE LA CANADIAN MARCONI COMPANY



modernos en el momento de su elaboración, resultado de la importancia que Glegg concedía a la función de la investigación innovadora y a la ingeniería del desarrollo para el futuro del departamento.

Los radares Doppler se utilizaban en los sistemas de navegación aérea para determinar la velocidad y la distancia de los aviones, haciendo rebotar las señales de microondas del terreno y calculando los parámetros deseados mediante el efecto Doppler de las señales que retornaban. Un sistema Doppler típico se componía de "cajas negras" de equipo electrónico y electromecánico. Los sistemas Doppler en la línea de productos de la Avionics Division se vendían a precios que fluctuaban entre \$20 000 y \$80 000 por sistema.

FIGURA 2 DIVISION AVIONICS: ORGANIZACION TIPICA DE PROGRAMAS



A medida que la división crecía y su éxito con los sistemas Doppler le aportaba incrementos notables de las ventas, las preocupaciones de Glegg fueron haciéndose mucho más gerenciales que técnicas. Empezó a considerar sus ideas referentes a la organización. Esta le parecía demasiado débil, tanto desde el punto de vista estructural como administrativo, para afrontar la creciente complejidad de las actividades de su división.

A Glegg le parecía imposible hacer frente al número de decisiones importantes que era preciso tomar. Seis programas principales y otros de menor importancia se hallaban en distintas etapas de diseño o producción. (Véase la figura 2.) Los seis tenían a veces diferentes clientes en diversos países. Cada producto del programa, si bien todos eran sistemas de radar Doppler, era significativamente distinto del resto de ellos, sobre todo en su tecnología. Sin embargo, los programas debían compartir las instalaciones de producción, elementos importantes del equipo y funciones especializadas. Glegg pensaba que debía encontrar la manera de lograr que el proceso de decisión estuviera a un nivel debajo del suyo.

Fuente: Stanley M. Davis y Paul R. Lawrence, *Matrix*, pp. 59-62, donde se incluyen las figuras 3.1 y 3.2. Copyright © 1977, Addison-Wesley, Reading, Mass. Reimpresa con autorización.

Preguntas del caso

1. ¿Cuál es el principal problema de la actual estructura organizacional de la Canadian Marconi Company?
2. ¿Cómo puede ayudar a Keith Glegg la forma matricial de la organización?
3. Si usted fuera un consultor en administración, ¿qué recomendaciones daría a Keith Glegg para ayudarle a resolver algunos de sus problemas actuales?