



GUÍA DE
ORIENTACIÓN

Módulo de Gestión de organizaciones

Saber Pro 2016-2

TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO PARA PUBLICACIONES Y OBRAS DE PROPIEDAD DEL ICFES

El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) pone a la disposición de la comunidad educativa y del público en general, **DE FORMA GRATUITA Y LIBRE DE CUALQUIER CARGO**, un conjunto de publicaciones a través de su portal www.icfes.gov.co. Dichos materiales y documentos están normados por la presente política y están protegidos por derechos de propiedad intelectual y derechos de autor a favor del ICFES. Si tiene conocimiento de alguna utilización contraria a lo establecido en estas condiciones de uso, por favor infórmenos al correo prensaicfes@icfes.gov.co.

Queda prohibido el uso o publicación total o parcial de este material con fines de lucro. **Únicamente está autorizado su uso para fines académicos e investigativos.** Ninguna persona, natural o jurídica, nacional o internacional, podrá vender, distribuir, alquilar, reproducir, transformar¹, promocionar o realizar acción alguna de la cual se lucre directa o indirectamente con este material.

En todo caso, cuando se haga uso parcial o total de los contenidos de esta publicación del ICFES, el usuario deberá consignar o hacer referencia a los créditos institucionales del ICFES respetando los derechos de cita; es decir, se podrán utilizar con los fines aquí previstos transcribiendo los pasajes necesarios, citando siempre al ICFES como fuente de autor. Lo anterior siempre que los pasajes no sean tantos ni seguidos que razonadamente puedan considerarse como una reproducción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del ICFES.

Asimismo, los logotipos institucionales son marcas registradas y de propiedad exclusiva del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). Por tanto, los terceros no podrán usarlas con signos idénticos o similares respecto de cualesquiera productos o servicios prestados por esta entidad, cuando su uso pueda causar confusión. En todo caso queda prohibido su uso sin previa autorización expresa del ICFES. La infracción de estos derechos se perseguirá civil y, en su caso, penalmente, de acuerdo con las leyes nacionales y tratados internacionales aplicables.

El ICFES realizará cambios o revisiones periódicas a los presentes términos de uso, y los actualizará en esta publicación.

El ICFES adelantará las acciones legales pertinentes por cualquier violación a estas políticas y condiciones de uso.

¹ La transformación es la modificación de la obra a través de la creación de adaptaciones, traducciones, compilaciones, actualizaciones, revisiones, y, en general, cualquier modificación que de la obra se pueda realizar, generando que la nueva obra resultante se constituya en una obra derivada protegida por el derecho de autor, con la única diferencia respecto de las obras originales que aquellas requieren para su realización de la autorización expresa del autor o propietario para adaptar, traducir, compilar, etcétera. En este caso, el ICFES prohíbe la transformación de esta publicación.

Módulo de

Gestión de organizaciones

Este módulo tiene como propósito evaluar la competencia para gestionar organizaciones, la cual surge de la confluencia de tres dimensiones: 1) el contenido de las teorías administrativa y organizacional, que evalúa el conocimiento disciplinar adquirido por el estudiante, 2) la organización, que evalúa la comprensión lograda por el estudiante en cuanto a las tipologías organizacionales, el análisis organizacional y el desarrollo organizacional, y 3) el proceso administrativo, que evalúa las habilidades de gestión alcanzadas por el estudiante en cuanto a la planeación, la organización, la dirección y el control. Estas dimensiones apuntan por una parte, al conocimiento teórico sobre las organizaciones y por otra, a la capacidad para situar ese conocimiento en un contexto relevante para el análisis y la toma de decisiones.

1. Conocer el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.

Se evalúa si el estudiante conoce y comprende los fundamentos que conforman las teorías organizacional y administrativa, así como el aporte que realizan otros campos disciplinares al estudio de las organizaciones. Adicionalmente, se evalúa si el estudiante puede interpretar dichas teorías para entender las realidades y fenómenos organizacionales y si desde ellas puede proponer alternativas para optimizar la gestión de las organizaciones.

2. Comprender los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.

Se evalúa la comprensión de los elementos que componen la organización y algunas de las tipologías básicas que de ello se deriva; la capacidad de establecer los elementos propios del análisis y el diseño organizacional (establecer las interacciones que hay entre los elementos que caracterizan a las organizaciones y cómo estas condicionan las configuraciones que la organización puede adoptar), así como si se reconocen las condiciones en las cuales se desarrollan las organizaciones (cómo los factores externos e internos inciden en el cambio organizacional, al igual que las barreras o resistencias que impiden que dicho cambio se lleve a cabo).

3. Aplicar los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.

Se evalúa el conocimiento y aplicación de los elementos del proceso administrativo, la manera como estos se relacionan y la incidencia que tienen en situaciones específicas propias de la gestión de las organizaciones. La planeación (el establecimiento de objetivos y diseño de un plan para alcanzarlos), la organización (la coordinación de las acciones de las personas y de los demás recursos requeridos para el logro de esos objetivos), la dirección (la orientación de las acciones de los miembros de la organización hacia metas comunes, mediante el ejercicio del liderazgo y la autoridad), y el control (la verificación, seguimiento y ajuste para garantizar que las acciones respondan a los objetivos).

Ejemplos de preguntas

Gestión de organizaciones

Las siguientes preguntas se utilizaron en aplicaciones previas del módulo e ilustran algunas de las tareas de evaluación que forman parte de este. El módulo se diseñó según el Modelo Basado en Evidencias, que incluye la definición de afirmaciones (expresión general de lo que se quiere evaluar), evidencias (conductas observables del evaluado mediante las cuales se constata lo que se plantea en la afirmación) y tareas (acciones que debe realizar el evaluado para responder una pregunta). En razón de esto, en las preguntas de ejemplo se incluyen las respectivas afirmaciones y evidencias que las sustentan, así como la clave o respuesta correcta.

Todas las preguntas del módulo son de selección múltiple con única respuesta, en las cuales se presentan el enunciado y cuatro opciones de respuesta, (A, B, C, D). Solo una de estas es correcta y válida respecto a la situación planteada.

Pregunta 1

Desde la fabricación del primer computador personal a mediados de la década de 1970, la compañía YNF decidió convertirse en líder del mercado a nivel mundial. Para ello debió experimentar importantes cambios. La gerencia pasó de utilizar una producción en línea en los años 70, a implementar la manufactura flexible en la primera década del nuevo siglo, para facilitar su estrategia de individualización masiva. Esta transición, que implicó diferentes decisiones en la división del trabajo y su coordinación debidos a las características de los clientes y la transferencia tecnológica, reúne elementos esenciales de la teoría

- A. contingencial.
- B. estructural.
- C. funcional.
- D. burocrática.

Clave A

Afirmación Conocer el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.

Evidencia Conoce los fundamentos que conforman la teoría organizacional y administrativa.

Justificación El propósito de esta pregunta es evaluar si el estudiante conoce los fundamentos intrínsecos de la teoría contingencial. Esta teoría establece que no existe una única forma de estructurar la organización, pues ello dependerá de diferentes factores situacionales que la afectan. En este caso, hay tres factores que han implicado diferentes decisiones en la división del trabajo y la coordinación (estructura organizacional) como son la estrategia (individualización masiva), el entorno (las características de los clientes) y la tecnología (transferencia). Así, los factores situacionales son elementos propios de la teoría de la contingencia.

Pregunta 2

Para evaluar el impacto de ciertas medidas para incrementar la productividad de un grupo de empleados nuevos, el gerente de recursos humanos de una empresa desarrolló un estudio cuya conclusión central fue: "Aunque los incentivos salariales y la mejora en los puestos de trabajo de la planta fueron percibidos como positivos, la mayoría de empleados mostró baja eficiencia e insatisfacción por sentirse excluidos del grupo de compañeros más antiguos".

¿Cuál teoría ayuda a interpretar mejor esos resultados?

- A. Los estilos de liderazgo de Kurt Lewin.
- B. Las relaciones humanas de Elton Mayo.
- C. La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.
- D. La gerencia participativa de Mary Parker Follet.

Clave B

Afirmación Conocer el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.

Evidencia Interpreta las teorías que permiten entender la realidad de la organización y/o que facilitan su gestión.

Justificación El propósito de la pregunta es evaluar el conocimiento que tiene el estudiante con respecto a la teoría de las relaciones humanas. Las conclusiones del estudio que plantea el enunciado coinciden con uno de los postulados centrales de Elton Mayo, según el cual los incentivos monetarios y las condiciones de trabajo son menos importantes para la eficiencia y satisfacción de los individuos que la necesidad de sentirse parte de un grupo, pues la lógica subyacente es la organización informal, en la cual se destaca que los individuos comparten una cierta ética de adhesión social en el trabajo que favorece la productividad.

Pregunta 3

Recientemente, el gerente envió un memorando a todo su personal manifestando el deseo de conocer sus inquietudes para el mejoramiento operativo de la empresa. Un empleado ha aprovechado esta oportunidad para manifestarle al gerente que en su área se han creado grupos informales que presionan un bajo desempeño, por lo cual él quisiera que lo trasladaran.

Tomando como referencia la inquietud del empleado, en la organización se está dando una comunicación

- A. descendente, ya que el gerente envía un mensaje a sus subordinados.
- B. informal, puesto que corresponde a los mensajes de los grupos informales.
- C. horizontal, porque se comunican inquietudes de un mismo nivel jerárquico.
- D. ascendente, porque el gerente recibe retroalimentación del clima laboral.

Clave D

Afirmación Comprender los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.

Evidencia Establece elementos propios del análisis y el diseño organizacional.

Justificación Esta pregunta busca evaluar la comprensión que el estudiante tiene de los tipos de comunicación, como un componente del análisis organizacional. Si bien en la pregunta se observa un proceso de comunicación de doble vía (descendente-ascendente), el enunciado plantea que el análisis debe hacerse tomando como referencia al empleado. Por tal razón sus apreciaciones (que vendrían a representar la respuesta al mensaje enviado por el gerente) es un ejemplo de comunicación ascendente.

Pregunta 4

Una empresa dedicada a la explotación de carbón adquiere un nuevo equipo para automonitorear la duración de las tareas para cumplir las metas. Por ser de tecnología sofisticada, el equipo requiere un proceso de aprendizaje para su uso, por lo cual muchos operarios se rehúsan a utilizarlo. Frente a esa resistencia, el directivo de la sección, como facilitador del cambio, debería

- A. desarrollar un programa en el que operarios y supervisores del área reconozcan en común las ventajas del uso del equipo.
- B. establecer que los operarios que se resistan a utilizar el nuevo equipo tendrán una sanción, con el fin de presionarlos.
- C. hacer una reunión con los operarios para informarles y transmitirles el requerimiento que la gerencia hace para utilizar el equipo.
- D. enviar una información escrita a los operarios sobre las ventajas y desventajas en la utilización del nuevo equipo.

Clave **A**

Afirmación Comprender los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.

Evidencia Reconoce condiciones asociadas a los procesos de desarrollo organizacional.

Justificación Esta pregunta evalúa la capacidad del estudiante para identificar e intervenir los factores de resistencia al cambio. Como facilitador del proceso, el agente de cambio busca el consenso entre los diferentes actores involucrados en las acciones de transformación, a través de programas cuya puesta en común propicia que cada uno de ellos aporte sus ideas, esto como una alternativa para solucionar las situaciones de resistencia.

Pregunta 5

Dos empresas dedicadas al ramo de seguros se fusionaron en una sola compañía para tener acceso a un mercado más amplio, con lo cual incrementaron su portafolio de productos y su patrimonio. Luego, para ampliar aún más sus actividades y fortalecer su imagen corporativa, dicha compañía estableció una alianza con una empresa líder del sector a nivel internacional. Lo anterior indica que esta compañía, con el fin de desarrollar sus operaciones, adoptó una orientación de

- A. unidades estratégicas de negocio.
- B. integración vertical hacia adelante.
- C. asociación a modo de *joint venture*.
- D. concesiones con base en franquicias.

Clave C

Afirmación

Aplicar los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.

Evidencia

Aplica la planeación como un elemento básico de la gestión de organizaciones.

Justificación

La planeación presenta diferentes tipologías. Entre ellas se encuentra la planeación estratégica, que comprende, entre otros aspectos, la definición de estrategias.

El propósito de la pregunta es evaluar si el estudiante identifica y diferencia la estrategia que se está aplicando. A la luz de la información que presenta el enunciado, cuyo eje relevante está en la decisión de la nueva compañía fusionada de establecer una alianza con una empresa líder del sector, la orientación adoptada por la compañía corresponde precisamente al *joint venture*, pues representa un trabajo conjunto con compañías externas para buscar desarrollos de cualquier tipo, sin que dicho trabajo implique la pérdida del control accionario. Aun cuando en el enunciado no se ahonde en algunos otros detalles propios de este tipo de asociación, esta es la única opción posible en comparación con las demás alternativas.

Pregunta 6

La junta directiva de una empresa industrial manifiesta que en el año anterior no se alcanzó el desempeño esperado. El gerente general expone que fue inadecuada la formulación de los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, y, por esta razón, se realizó una medición equivocada de los resultados y los costos. Él propone la siguiente matriz para orientar la formulación de indicadores de proceso y de logro en el siguiente año:

Optimización del proceso		
Cuadrante 2 Resultados bajos Costos bajos	Cuadrante 4 Resultados altos Costos bajos	
Cuadrante 1 Resultados bajos Costos altos	Cuadrante 3 Resultados altos Costos altos	Logros

De acuerdo con la matriz,

- A. en el cuadrante 1, se formulará el grupo de indicadores que permiten identificar un nivel bajo de eficacia frente a un nivel alto de eficiencia.
- B. en el cuadrante 2, se formulará el grupo de indicadores que permiten identificar un nivel alto de eficiencia frente a un nivel bajo de eficacia.
- C. en el cuadrante 3, se formulará el grupo de indicadores que permiten identificar un nivel alto de efectividad.
- D. en el cuadrante 4, se formulará el grupo de indicadores que permiten identificar un nivel alto de eficacia frente a un nivel bajo de eficiencia.

Clave B

Afirmación Aplicar los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.

Evidencia Aplica los elementos de control como proceso en el desempeño organizacional.

Justificación

Esta pregunta evalúa la claridad del estudiante para interpretar y aplicar indicadores de gestión en determinadas circunstancias. Los indicadores de eficacia miden los logros obtenidos, por lo que el enfoque está en el resultado. Los indicadores de eficiencia miden la óptima utilización de los recursos, por lo que el enfoque se sitúa en el proceso. Los indicadores de efectividad se enfocan tanto en el proceso como en el resultado. De manera que la opción B es la correcta, ya que cuando no se alcanzan los logros esperados, los resultados obviamente son bajos, lo cual implica una baja eficacia; y cuando se optimizan los recursos, los costos tienden a ser bajos, y esto implica una alta eficiencia. Así que los indicadores formulados sobre la base del cuadrante 2, permitirán identificar dónde hubo alta eficiencia y dónde hubo baja eficacia.

