



Módulo de
Gestión de organizaciones
SABER PRO 2013 - 2

Módulo de

Gestión de organizaciones

Este módulo evalúa tres grandes competencias que son eje para la gestión organizacional. Estas son: la comprensión de las teorías de la administración, el conocimiento sobre los elementos que caracterizan a las organizaciones y la comprensión de los elementos del proceso administrativo. Estas competencias 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. Comprender el contenido propio de las teorías de la Administración.

Se evalúa si el estudiante conoce y comprende los fundamentos que conforman la teoría 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. Conocer los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la Administración.

Se evalúa el reconocimiento 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 (esto es, 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 (p.e. la historia o los patrones de conducta como potenciadores o inhibidores del cambio).

3. Comprender los elementos del proceso administrativo, su funcionamiento y cómo se relacionan entre sí, en el marco de la gestión organizacional.

Se evalúa la capacidad para identificar cada uno de los cinco elementos del proceso administrativo (así como algunos de los conceptos centrales asociados a ellos) y, más aún, la comprensión de la manera en que esos elementos se relacionan unos con otros y la incidencia que pueden tener, dentro de situaciones específicas, en 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), la coordinación (la integración y articulación de las acciones realizadas por las distintas partes o unidades de la organización) y el control (la verificación, seguimiento y ajuste para garantizar que las acciones respondan a los objetivos).

PREGUNTAS DEL MÓDULO GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

PREGUNTA 1.

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 una investigación cuya conclusión central fue: “aunque el incremento salarial y la mejora en la iluminación de los puestos de trabajo de la planta fueron percibidos como positivos, la mayoría de empleados manifestó insatisfacción por sentirse excluidos del grupo de compañeros más antiguos”. La teoría que mejor ayuda a interpretar esos resultados es:

- A. La teoría de los estilos de liderazgo de Lewin.
- B. La teoría X de McGregor.
- C. La teoría de la gerencia participativa de Parker Follet.
- D. La teoría de la motivación de Elton Mayo.

Clave	D
Afirmación	Comprende el contenido propio de las teorías de la administración.
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 escuela del comportamiento organizacional como parte de la teoría organizacional. Específicamente, la pregunta se centra en las teorías de motivación, que hacen parte de dicha escuela. Las conclusiones del estudio que plantea el enunciado coinciden con uno de los postulados centrales de la teoría de la motivación de Elton Mayo, según el cual los incentivos monetarios y las condiciones de trabajo son menos importantes para la motivación de los individuos que la necesidad de sentirse parte de un grupo.

PREGUNTA 2.

Dos empresas dedicadas al ramo de seguros se fusionaron en una sola compañía para tener acceso a un mercado más amplio, incrementando 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. subcontratación o *Outsourcing*.
- C. concesiones y franquicias.
- D. asociaciones o *Joint Venture*.

Clave	D
Afirmación	Comprender los elementos del proceso administrativo, su funcionamiento y cómo se relacionan entre sí, en el marco de la gestión organizacional
Evidencia	Identifica la planeación como un elemento básico de la gestión de organizaciones.
Justificación	El propósito de la pregunta es evaluar si el estudiante reconoce la estrategia corporativa de <i>Joint Venture</i> . 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 a dicha estrategia, pues el trabajo conjunto con compañías externas para buscar desarrollos de cualquier tipo sin que dicho trabajo implique la pérdida del control accionario corresponde a la decisión corporativa de asociaciones <i>Joint Venture</i> . 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 3.

Una compañía ha tenido un gran éxito en la producción y comercialización de bienes de consumo masivo. Ante el crecimiento de la competencia ha decidido desplegar un gran esfuerzo en la investigación y desarrollo de nuevos productos propios, incluso en alianza con otras empresas. En estas circunstancias, la mejor estructura organizacional que podría adoptarse sería

- A. matricial.
- B. por proyectos.
- C. unidad estratégica de negocios.
- D. funcional.

Clave	B
Afirmación	Conocer 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	El propósito de la pregunta es que el estudiante reconozca el concepto de estructura y más específicamente, que pueda diferenciar qué estructuras responden de manera más adecuada a ciertas características organizacionales. Ante las condiciones que plantea el enunciado, en el que se manifiesta la intención de la empresa de desarrollar nuevos productos a través de investigación y desarrollo, la estructura más pertinente a adoptar es aquella orientada por proyectos, debido –entre otras razones– a que es la que mayor flexibilidad permite para que ese propósito pueda lograrse.

PREGUNTA 4.

Una empresa dedicada a la explotación y comercialización de carbón durante más de diez años tiene como objetivo aumentar el volumen de producción para enfrentar el crecimiento de la demanda de este energético. Para ello, la empresa adquiere un nuevo equipo para hacer automonitoreo de la duración de las tareas para cumplir con 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. establecer que los operarios que no hagan uso del nuevo equipo tendrán una sanción, con el fin de presionarlos.
- B. hacer una reunión con los operarios para informarles sobre las ventajas del uso del nuevo equipo.
- C. establecer un programa en el que operarios, supervisores y personal de otras áreas analicen las ventajas del uso del equipo desde diferentes puntos de vista.
- D. enviar una información escrita a los operarios sobre la utilización del equipo, las ventajas de su uso y las desventajas de no utilizarlo.

Clave	C
Afirmación	Conocer 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	Como facilitador del proceso, el agente de cambio busca el consenso entre los diferentes actores involucrados en el proceso de transformación y permite que cada uno de ellos aporte sus ideas para solucionar las situaciones de resistencia.

PREGUNTA 5.

La compañía XYZ requiere realizar una inversión que le permita obtener un ingreso de \$20.000.000 en 5 años. La empresa cuenta con cuatro opciones de inversión con diferentes tasas de rentabilidad. El objetivo de la empresa es invertir en la opción que le genere el ingreso esperado en el plazo dado y que minimice el monto de inversión inicial requerida.

De acuerdo con lo anterior, de las siguientes alternativas de inversión, la que minimiza la inversión inicial es:

- A. 12% efectivo anual.
- B. 1% mensual.
- C. 12% capitalizable mensualmente.
- D. 1% bimestral.

Clave	B
Afirmación	Evaluar el impacto en la posición futura de la organización ante modificaciones en los supuestos de inversión, operación y financiación, evaluar las alternativas de inversión y financiación y examinar la sensibilidad del valor de la organización ante cambios en los supuestos de sus componentes
Evidencia	Evaluar las alternativas de financiación y de inversión de la organización partiendo de los fundamentales de mercado, y del estimativo de costos, rentabilidad y riesgo.
Justificación	A mayor tasa, menor valor presente. La opción B al llevarla a una tasa efectiva anual daría una tasa superior al 12%, ya que la tasa 1% mensual es igual al 12% anual capitalizable mensualmente. Además, toda tasa efectiva es superior a su nominal.

PREGUNTA 6.

Una empresa tiene activos fijos por valor de \$120.000.000 que le representaron un índice de rotación de activos fijos (Ingresos ventas / Activos fijos) de 72 días. La gerencia solicita que para el próximo periodo el nivel de ventas se incremente en 50% y el índice de rotación de activos fijos sea de 60 días (año comercial de 360 días). Por consiguiente la inversión total en activos fijos el próximo periodo debe ser de

- A \$ 144.000.000
- B \$ 150.000.000
- C \$ 180.000.000
- D \$ 204.000.000

Clave	B
Afirmación	Evaluar el impacto de las decisiones de inversión, comprender la estructura de operación y evaluar el impacto de la estructura de financiación de la organización.
Evidencia	Evaluar el efecto de las decisiones de inversión en las diferentes áreas de la organización.
Justificación	La rotación de activos fijos original es 5 (360 / 72) lo cual indica que las ventas originales son \$600.000.000 (Ingreso ventas = Rotación de activos * Activos fijos; 5 * 120.000.000), para el nuevo periodo se necesita que las ventas sean de \$900.000.000 (\$600.000.000 * (1+50%)) y que la rotación de activos sea 6 (360 / 60), por consiguiente el valor de los activos fijos es \$150.000.000 (Activos fijos = Ingreso ventas / Rotación activos; \$900.000.000 / 6).

PREGUNTA 7.

Para financiar el mejoramiento tecnológico de la planta de producción una empresa obtiene un préstamo de \$80.000.000. a un plazo de 5 años y una tasa de interés del 20% anual, para pagar en amortizaciones fijas de capital anuales. Simultáneamente con los abonos a capital paga los intereses también anuales. La cuota total de intereses y capital que debe pagar la empresa en el año 4 es de:

- A. \$ 28.800.000
- B. \$ 25.600.000
- C. \$ 22.400.000
- D. \$ 19.200.000

Clave	C
Afirmación	Evaluar el impacto en la posición futura de la organización de las modificaciones en los supuestos de inversión, operación y financiación, evaluar las alternativas de inversión y financiación y examinar la sensibilidad del valor de la organización ante cambios en los supuestos de sus componentes.
Evidencia	Evaluar las alternativas de financiación y de inversión de la organización partiendo de los fundamentales de mercado, y del estimativo de costos, rentabilidad y riesgo.
Justificación	El abono a capital cada año debe ser de \$16.000.000 ($\$80.000.000 / 5$ años). Por tanto, el saldo de la deuda en el año 3 es de \$32.000.000 (Préstamo menos pagos hechos $\$80.000.000$ menos $3 * \$16.000.000$). Por consiguiente, los intereses que debe pagar en el año 4 tienen un valor de \$6.400.000 ($\$32.000.000 * 20\%$) mas los \$16.000.000 de capital que debe pagar da \$22.400.000.



Calle 17 No. 3-40 • Teléfono:(57-1)338 7338 • Fax:(57-1)283 6778 • Bogotá - Colombia
www.icfes.gov.co



MinEducación
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**