

## MÓDULO DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Este módulo evalúa las competencias relacionadas con el conocimiento de las características que poseen las organizaciones como objeto de estudio multidisciplinar y la comprensión del proceso administrativo y de los fundamentos que impulsan los procesos de cambio organizacional. En particular se evalúa lo siguiente:

**1. Conocer las características que poseen las organizaciones como objeto de estudio multidisciplinar.**

Esta competencia implica identificar los elementos que caracterizan a una organización como son los objetivos, la estructura, la cultura, el tamaño, entre otros y comprender la manera como se relacionan. También implica la comprensión de los principales aportes de las teorías organizacionales que fundamentan los estudios de la organización, así como el aporte que diversas disciplinas hacen al estudio de las organizaciones. Como ejemplo pueden mencionarse tres de esas disciplinas. En primera instancia, comprender los aportes de la psicología para entender el comportamiento de las personas en la organización, interpretar el comportamiento del consumidor, asociar aspectos motivacionales a la consecución de resultados, valorar la influencia del liderazgo en la ejecución, entre otros elementos. En segunda instancia, comprender el rol de la sociología para interpretar el rol de las organizaciones en contextos socioeconómicos determinados y valorar la influencia de variables sociológicas en la productividad. Finalmente, analizar cómo la economía permite interrelacionar aspectos de política e historia económicas, y variables macro y micro, con el desempeño organizacional.

**2. Comprensión de los elementos del proceso administrativo, su funcionamiento y cómo se relacionan entre sí, en el marco del desempeño de las organizaciones.**

Esta competencia se relaciona con la capacidad del gestor de organizaciones para interrelacionar los elementos constitutivos del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Planear significa fijar unos objetivos y diseñar un plan para conseguirlos. Organizar significa proveer a la organización de todos los recursos necesarios para su funcionamiento. Dirigir significa ejercer la autoridad para tomar decisiones y liderar personas. Coordinar es la capacidad de articular esfuerzos para el cumplimiento de tareas determinadas; y controlar se entiende como la capacidad de monitorear y hacerle seguimiento a la gestión, a través de indicadores, para garantizar que las actividades de la organización responden a los objetivos planeados.

**3. Comprender los fundamentos que impulsan los procesos de cambio organizacional en entornos competitivos.**

Esta competencia implica comprender la capacidad de las organizaciones tanto para adaptarse al entorno (i.e. modificar su actuar en función de variables externas e internas) como para cambiar el entorno del cual hacen parte. En función de la capacidad de adaptación o cambio de la organización es fundamental entender cómo los factores externos e internos inciden en el cambio organizacional, así como las barreras o resistencias que impiden que dicho cambio se lleve a cabo. Adicionalmente, es importante entender el rol que juegan la historia y los patrones de conducta como potenciadores o inhibidores del cambio.

## EJEMPLOS DE PREGUNTAS – MÓDULO GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

### PREGUNTA 1.

En la gestión de las organizaciones influyen elementos del macro-entorno y por ello los gerentes deben monitorearlos para identificar oportunidades y amenazas corporativas. Sobre algunos de estos elementos se puede tener control y sobre otros no. De los siguientes elementos, no se puede tener control directo sobre

- A. los volúmenes de importaciones y exportaciones.
- B. las políticas de devoluciones a proveedores.
- C. las estrategias de comercialización con distribuidores.
- D. la globalización de los mercados en los cuales se desarrolla la compañía.

Qué evalúa		Clave
AFIRMACION	EVIDENCIA	
Conocer las características que poseen las organizaciones como objeto de estudio multidisciplinar.	Reconoce los aportes de diversas disciplinas en la comprensión de los estudios organizacionales	D
<b>Justificación:</b> El propósito de la pregunta es que el estudiante reconozca que existen factores macro y microeconómicos que inciden en el desempeño de las organizaciones. Específicamente, la pregunta evalúa si el estudiante comprende que una manera de impactar dicho desempeño tiene que ver con la mayor o menor capacidad que tiene la gerencia para controlar algunos de esos factores. De las opciones presentadas, la globalización de los mercados es eminentemente una característica que responde a decisiones políticas de carácter internacional. En consecuencia, debido a la magnitud y alcance de ese factor, es posible afirmar que es el único elemento de los cuatro listados que supera la capacidad de acción y decisión directa de un gerente.		

### PREGUNTA 2.

En 1920 se creó una empresa de alimentos como resultado de la fusión de pequeñas empresas chocolateras que buscaban aprovechar las economías de escala, la autorregulación de la competencia y la unificación de precios. Hasta la década de 1970 la compañía se expandió comprando las empresas competidoras en el país. Por razones políticas en 1978 la compañía hizo un intercambio de acciones con empresas del sector de la construcción y financiero, y con otras nueve compañías de otros regiones de la economía, dando origen a un importante grupo empresarial. De acuerdo con esta información, en sus dos momentos históricos la compañía realizó

- A. fusiones e integración vertical y luego alianzas estratégicas e integración horizontal.
- B. adquisiciones e integración horizontal y luego integración vertical.
- C. empresa conjunta e integración vertical y luego integración horizontal.
- D. integración horizontal y luego desarrollo por conglomerados.

Qué evalúa		Clave
AFIRMACION	EVIDENCIA	
Conocer las características que poseen las organizaciones como objeto de estudio multidisciplinar.	Establece los principales aportes de las teorías organizacionales que fundamentan los estudios de la organización.	D
<b>Justificación:</b> El propósito de la pregunta es evaluar la familiaridad que el estudiante tiene con conceptos propios de las teorías organizacionales. En este caso particular se busca evaluar si el estudiante reconoce las diferencias entre conceptos como alianzas, fusiones, adquisiciones e integraciones. De acuerdo con la información que presenta el enunciado, en la primera etapa del caso la empresa realizó integración horizontal al comprar empresas del mismo sector. En la segunda etapa, la empresa se desarrolla por conglomerados al comprar e intercambiar acciones con empresas de sectores no necesariamente relacionados con su actividad económica.		

### PREGUNTA 3.

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

- A. de unidades estratégicas de negocio.
- B. de subcontratación o *Outsourcing*.
- C. de concesiones y franquicias.
- D. de asociaciones o *Joint Venture*.

Qué evalúa		Clave
AFIRMACION	EVIDENCIA	
Conocer las características que poseen las organizaciones como objeto de estudio multidisciplinar.	Establece los principales aportes de las teorías organizacionales que fundamentan los estudios de la organización.	D
<b>Justificación:</b> El propósito de la pregunta es evaluar si el estudiante reconoce el concepto 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 al dicho concepto, pues el trabajo conjunto con compañías externas para buscar desarrollos de cualquier tipo sin que dicho trabajo implique la pérdida del control accionario corresponde al concepto 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 4.

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.

Qué evalúa		Clave
AFIRMACION	EVIDENCIA	
Comprender los elementos del proceso administrativo, su funcionamiento y cómo se relacionan entre sí, en el marco del desempeño de las organizaciones	Relaciona la planeación con la forma como se deben articular los elementos de la organización para conseguir los resultados propuestos.	B
<b>Justificación:</b> 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, que manifiestan la intención de la empresa de desarrollo de 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 esos desarrollos puedan lograrse.		

#### PREGUNTA 5.

“Con el objetivo de penetrar el mercado de los EEUU dentro del marco del TLC, hemos hecho todo tipo de estudios sobre la forma como opera la competencia y las regulaciones que se necesita cumplir. Sin embargo hemos tenido muchas dificultades para tener éxito”, dijo el gerente de una empresa de confecciones. El gerente está olvidando que para lograr ese cambio, además de los estudios que han realizado, se debe prestar especial atención a

- A. las estrategias de la competencia.
- B. los precios internacionales.
- C. las disposiciones legales que rigen los mercados externos.
- D. la estructura y procesos internos de la organización.

Qué evalúa		Clave
AFIRMACION	EVIDENCIA	
Comprender los fundamentos que impulsan los procesos de cambio organizacional en entornos competitivos.	Identifica los factores externos e internos que impactan el cambio en una organización	D
<b>Justificación:</b> El análisis de procesos de cambio debe incluir factores externos e internos. Dentro de los factores externos son los estudios de competencia y regulaciones legales, las cuales ya se hicieron según se afirma en el enunciado. Faltaría tener en cuenta los factores internos, a veces más determinantes aún que los anteriores.		