



MARCO DE REFERENCIA
SABER PRO

Módulo de Gestión de Organizaciones

2017

2.º edición

Presidente de la República
Juan Manuel Santos Calderón

Ministra de Educación Nacional
Yaneth Giha Tovar

Viceministra de Educación Superior
Natalia Ruiz Rodgers

Publicación del Instituto Colombiano para la
Evaluación de la Educación (Icfes)
© Icfes, 2017.

Todos los derechos de autor reservados.

Coordinador de la publicación
Diego Hernán Jiménez Fernández

Elaboración colectiva del documento a cargo del
equipo del módulo de Gestión de organizaciones
del ICFES

Autores

Iván Darío Lobo Romero
Diego Armando Marín Idárraga
Asesores externos

Versión preliminar del documento a cargo del
equipo de trabajo de ASCOLFA
José Luis Sandoval
Iván Darío Lobo Romero
Orlando Salinas Gómez

Lectores externos

Luis A. Rodríguez R.
René González M.

Gestores del módulo

María del Pilar Soler
María Hernández

Directora General
Ximena Dueñas Herrera

Secretaria General
María Sofía Arango Arango

Directora de Evaluación
Natalia González Gómez

Director de Producción y Operaciones
Giovany Babativa Márquez

Directora de Tecnología (E)
Ximena Dueñas Herrera

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo
Ilba Janneth Cárdenas Fonseca

Jefe Oficina Gestión de Proyectos de Investigación
Luis Eduardo Jaramillo Flechas

Subdirector de Producción de Instrumentos
Luis Javier Toro Baquero

Subdirectora de Diseño de Instrumentos (E)
Natalia González Gómez

Subdirector de Estadística
Edwin Javier Cuéllar Caicedo

Subdirectora de Análisis y Divulgación
Silvana Godoy Mateus

Edición del documento
Leonardo Galeano Barbosa

Diagramación
Diego Fernando Ahumada Bocanegra

ISBN de la versión digital: En trámite

Bogotá, D. C., diciembre de 2017



ADVERTENCIA

Todo el contenido es propiedad exclusiva y reservada del Icfes y es el resultado de investigaciones y obras protegidas por la legislación nacional e internacional. No se autoriza su reproducción, utilización ni explotación a ningún tercero. Solo se autoriza su uso para fines exclusivamente académicos. Esta información no podrá ser alterada, modificada o enmendada.

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. Estos 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, transformar*, promocionar o realizar acción alguna de la cual se lucre directa o indirectamente con este material. Esta publicación cuenta con el registro ISBN (International Standard Book Number, o Número Normalizado Internacional para Libros) que facilita la identificación no solo de cada título, sino de la autoría, de la edición, del editor y del país en donde se edita.

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 la fuente de autor; lo anterior siempre que estos no sean tantos y seguidos que razonadamente puedan considerarse una reproducción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del Icfes.

Asimismo, los logotipos institucionales son marcas registradas y de propiedad exclusiva del Icfes. Por tanto, los terceros no podrán usar las marcas de propiedad del Icfes con signos idénticos o similares respecto a 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.

* 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 a 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.

Contenido

Preámbulo	5
Introducción	7
1. Marco legal	8
1.1 Saber Pro	8
1.2 Alcance de los exámenes de Estado	8
2. Referentes para el diseño de la prueba	10
2.1 Normatividad referente a la Administración como profesión	10
2.2 Referente internacional de evaluación: EGEL en Administración	10
3. La gestión de organizaciones	12
4. Competencias	15
4.1 Las competencias en administración	15
4.2 La competencia en gestión de organizaciones	17
5. Evaluación de la competencia en gestión de organizaciones	19
5.1 Teoría administrativa y organizacional	20
5.2 La organización	21
5.3 Proceso administrativo	22
6. Contenidos de la prueba	24
Referencias	27

En 2004, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) incluyó por primera vez en el Examen de Calidad de la Educación Superior (ECAES) pruebas para los programas de Administración. Desde entonces y hasta junio de 2012, en cada prueba se evaluaron componentes disciplinares básicos.

En 2012, con el cambio de los exámenes ECAES a los exámenes Saber Pro, el Icfes suscribió con la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) un contrato de prestación de servicios profesionales. Su propósito fue contar con el apoyo académico para la elaboración de una propuesta de evaluación de competencias relacionadas con los procesos organizacionales, la cual debía discutirse con los programas del área económico-administrativa y afines.

Para la elaboración de esta primera propuesta, se acordó la conformación de un equipo de tres especialistas en el tema, quienes se encargaron de discutir tanto las competencias por evaluar como los referentes teóricos propios de la gestión y la organización que requerían considerarse. Producto de estas discusiones, se elaboró el primer documento propuesta de *Marco de referencia* y de especificaciones para la prueba.

Posteriormente se planearon y convocaron, en coordinación con ASCOLFA, reuniones de divulgación y validación de esta propuesta evaluativa con representantes de la comunidad académica de los programas del área económico-administrativa, las cuales se llevaron a cabo en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla. Con base en las observaciones y sugerencias recibidas en estas reuniones, se hicieron algunos ajustes a los documentos y se procedió a convocar docentes de diversas universidades de todo el país para iniciar el proceso de construcción de preguntas.

Esta segunda y amplia convocatoria cumplió un doble propósito: por una parte, “pilotear” la claridad y validez de las especificaciones de la prueba para examinar la coherencia con la competencia que se quería evaluar; por otra, completar un primer grupo de preguntas para conformar la prueba que se aplicaría en noviembre de 2012. Aunque el resultado de la convocatoria fue positivo, esta dejó en claro la necesidad de hacer, esencialmente, dos tipos de ajustes en la propuesta: 1) clarificar los niveles de análisis que distinguían las dimensiones de la competencia por evaluar, de manera que reflejaran de forma más directa los atributos de la unidad de evaluación (por ejemplo, la gestión y la organización) y 2) eliminar redundancias y ambigüedades en varias de las afirmaciones y evidencias definidas, toda vez que estas son la referencia directa para los constructores de preguntas¹.

¹ La estructura formal de los módulos Saber se define a partir del Modelo Basado en Evidencias. Los términos *afirmación* y *evidencia* que aquí se mencionan han de entenderse en relación a este modelo. Para una breve descripción de estos y otros conceptos relacionados, véase la sección 5 de este documento.

Con base en los aspectos por mejorar que mostraron, por una parte, el complejo proceso de construcción de preguntas y, por otra, el análisis del comportamiento estadístico de las preguntas aplicadas en noviembre de 2012, el Icfes convocó a dos especialistas para efectuar los ajustes identificados², de los cuales uno había trabajado en la primera propuesta con ASCOLFA.

Como resultado de este segundo ejercicio, en marzo de 2013 ya se había elaborado una nueva versión del *Marco de referencia* y de las especificaciones de la prueba, para lo cual se ajustaron las afirmaciones y las evidencias por evaluar. Esta versión se validó en abril de 2013 con un grupo de docentes de distintas universidades, que incluyó a los dos especialistas que habían participado en la elaboración de la primera propuesta evaluativa con ASCOLFA.

De igual manera, se reformularon y reclasificaron algunas de las preguntas elaboradas en la primera etapa y se diseñaron nuevas preguntas, por parte de un equipo de quince docentes. Una vez se obtuvieron los resultados de la prueba de junio de 2013, se analizaron su funcionamiento y el proceso de construcción de preguntas; como producto de esto, se hicieron algunos ajustes menores a las especificaciones, de manera que fuesen más claras para los constructores de preguntas. Hacia finales del 2013, con los resultados de la prueba realizada en noviembre se llevó a cabo una valoración rigurosa del proceso de construcción y del comportamiento estadístico de la prueba, el cual permitió concluir que ya se contaba con un *Marco de referencia*, unas especificaciones y unas preguntas que, tanto desde el punto de vista conceptual como de confiabilidad estadística, cumplían los requerimientos básicos de calidad establecidos por el Icfes para que la prueba fuese presentada por los estudiantes de los programas de Administración y afines.

Así las cosas, a partir de este proceso de propuesta, divulgación, ajuste y validación con la comunidad académica, el Icfes y el equipo de asesores externos definieron tanto el objeto de evaluación del Módulo de Gestión de Organizaciones como las dimensiones de la competencia específicas por evaluar. Como parte de esta labor, entonces, en el presente marco de referencia se ofrece al lector una descripción de la estructura y los contenidos del módulo, así como una exposición de los lineamientos conceptuales que lo respaldan.

² En este punto del proceso, se definió el objeto de evaluación del Módulo de Gestión de Organizaciones, así como se delimitaron las dimensiones de la competencia por evaluar. Ambos asuntos se exponen en detalle a continuación en este documento.



INTRODUCCIÓN

En este marco de referencia, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) presenta el Módulo de Gestión de Organizaciones del Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior, Saber Pro. El objetivo principal del documento es responder las siguientes preguntas: ¿qué dimensiones de la competencia en gestión de organizaciones se evalúan mediante la prueba?, ¿por qué se han seleccionado estas dimensiones? y ¿cómo se evalúan estas en la prueba?

Como se desarrollará a continuación, el objeto de evaluación que se ha definido para el módulo es la competencia en gestión de organizaciones. Se ha determinado, igualmente, que esta es la principal competencia para evaluar no solo a estudiantes de los programas de Administración, sino también a todos aquellos para quienes la gestión³ es un elemento central en la formación profesional. En especial, se considera que si bien la administración es una disciplina que se configura mediante la confluencia de diferentes campos del saber, su esencia se encuentra en las condiciones teóricas y técnicas que permiten aplicar el conocimiento administrativo (gestión) en su objeto de intervención (la organización). Desde esta perspectiva, se resolvió que el estudiante debe desarrollar tres dimensiones de la competencia: 1) una dimensión cognitiva, determinada por el conocimiento de las teorías administrativa y organizacional, 2) una dimensión praxeológica, determinada por la comprensión y aplicación del proceso administrativo y 3) una dimensión integradora de las dos anteriores, determinada por la habilidad para entender la organización (cuya comprensión permita intervenirla y posibilite soluciones a problemáticas en pro de su transformación).

En el presente documento de ninguna manera se pretende adoptar o promover una postura teórica específica ni mucho menos privilegiar una vertiente o interés disciplinar particular; comprende, fundamentalmente, una guía que da sustento conceptual y metodológico al Módulo de Gestión de Organizaciones del examen Saber Pro. Para su desarrollo, se divide en seis secciones. En la primera se recoge el marco normativo que regula la elaboración y aplicación de los exámenes Saber. En la segunda se señalan, por una parte, algunos referentes de interés relacionados con la normatividad que rige la administración como profesión y la evaluación de la calidad y, por otra, un referente internacional en la evaluación de la calidad de los programas de Administración. En la tercera sección se elabora una conceptualización acerca de la gestión de organizaciones. En la cuarta sección se recogen algunas nociones sobre las competencias en el campo de la administración y se expone cómo se configuran en el objeto de evaluación. En la quinta sección se explican las tres grandes dimensiones que configuran la competencia en gestión de organizaciones, con énfasis en las razones que las justifican. En la sexta sección se enumeran y describen los contenidos por evaluar en la prueba. Al final del documento podrá encontrarse, adicionalmente, el listado de referencias bibliográficas.

³ Gestión se define aquí como la capacidad que permite racionalizar los recursos para alcanzar los objetivos, de manera que las organizaciones sean más productivas y contribuyan a la generación de bienestar, en el sentido amplio del término.



1. MARCO LEGAL

Los exámenes de Estado que realiza el Icfes están sustentados en la Ley 1324 de 2009. En esta ley se establece que el objeto del Icfes es “ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorar la calidad de la educación” (artículo 12). Para estos efectos, en esta ley se le asigna al Icfes la función de desarrollar la fundamentación teórica de los instrumentos de evaluación, así como las de diseñar, elaborar y aplicar estos instrumentos, de acuerdo con las orientaciones que defina el Ministerio de Educación Nacional -MEN- (artículo 12, numeral 2).

En este marco legal, el Icfes diseña, desarrolla, aplica, califica y entrega resultados de tres exámenes de Estado, Saber 11.º, Saber TyT y Saber Pro. Adicionalmente, realiza un examen nacional por encargo del MEN para las pruebas de la educación básica, Saber 3.º, 5.º y 9.º.

Cada una de estas evaluaciones tiene su respaldo en distintas leyes, decretos y normativas. A continuación se describen brevemente las normas asociadas con el módulo que es objeto de este marco, a partir de lo dispuesto en la Ley 1324 de 2009.

1.1 Saber Pro

La Ley 1324 de 2009 establece el Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior, Saber Pro, como un instrumento estandarizado para la evaluación externa de la calidad de la educación superior (artículo 7). También conforma, con otros procesos y acciones, el Sistema Nacional de Evaluación Estandarizada de la Educación, de manera que es otro de los instrumentos de los que el Gobierno Nacional “dispone para evaluar la calidad del servicio público educativo y ejercer su inspección y vigilancia” (Decreto 3963, 2009, artículo 1). Según reglamenta el anterior Decreto, el diseño definitivo de los nuevos exámenes Saber Pro tendrá una vigencia de, por lo menos, doce años (artículo 3). Una vez sea adoptado de manera definitiva cada módulo de los exámenes, será posible iniciar la generación de resultados comparables.

1.2 Alcance de los exámenes de Estado

Vale la pena señalar qué instancias participan en los procesos de evaluación de la educación y de qué manera lo hacen.

Por un lado, las funciones que le competen al Icfes, al MEN y a otras entidades en la evaluación de la educación básica, media y superior se delimitan de la siguiente manera: el MEN define las políticas, los propósitos y los usos de las evaluaciones, al igual que los referentes de lo que se desea evaluar, en consulta con los grupos de interés; también hace seguimiento a estrategias

y planes de mejoramiento. Así, a partir de los criterios definidos por el MEN, el Icfes diseña, construye y aplica las evaluaciones; analiza y divulga los resultados; e identifica aspectos críticos. Gracias al desarrollo de estas funciones, otras entidades –como las secretarías de educación, los establecimientos educativos y las instituciones de educación superior– formulan, implementan y coordinan planes de mejoramiento.

Por otro lado, se cuenta con asesoría académica y técnica como parte fundamental de las labores propias del desarrollo de las evaluaciones a cargo del Icfes. Como se decía, se estableció que el diseño y la estructura de los exámenes de Estado tendrían una vigencia de por lo menos doce años. Los lineamientos para el diseño de los nuevos exámenes se definieron de acuerdo con la política de formación por competencias del MEN. Estas evaluaciones se han desarrollado en todas sus etapas (diseño, construcción de instrumentos, validación, calificación) con la participación permanente de las comunidades académicas y de las redes y asociaciones de facultades y programas, tanto en lo que se refiere a la educación básica y media como a la superior. Además, desde 2013 se ha contado con la puesta en funcionamiento de los Comités Técnicos de Área, que son una instancia consultiva y asesora de la Dirección de Evaluación para monitorear y hacer seguimiento a las evaluaciones que realiza el Icfes. Esta instancia está conformada por consultores y expertos de alto nivel en las distintas áreas evaluadas en los exámenes Saber.



2. REFERENTES PARA EL DISEÑO DE LA PRUEBA

La evaluación de los conocimientos adquiridos por el futuro profesional en Administración debe partir de observar la normatividad que rige la profesión y del estudio de las evaluaciones de programas afines que se realizan en otros contextos. En cuanto a lo primero, las regulaciones definen el marco legal para tener en cuenta en la formación disciplinar y en el ejercicio profesional; en cuanto a lo segundo, la evaluación implementada en otros países permite un ejercicio comparativo que orienta la consolidación de las dimensiones de la competencia que se evaluarán en la prueba. Ambas cuestiones comprenden un escenario de contextualización necesario para sustentar el ejercicio evaluativo, lo cual se describe a continuación.

2.1 Normatividad referente a la Administración como profesión

En 1981, la administración de empresas se reconoce como una profesión a través de la expedición de la Ley 60, que la define como “la implementación de los elementos y procesos encaminados a planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios” (artículo 1). Esta ley fue reglamentada con los Decretos 2718 de 1984 y 1872 de 1985, sobre todo en lo referente a las áreas de intervención del administrador de empresas.

Con la Resolución 2767 de 2003, posteriormente derogada, el Gobierno estableció las características específicas de calidad para los programas de Administración. En ella se definió el componente de administración y organizaciones como aquel orientado a formar al estudiante en la comprensión de las organizaciones, el contexto en el que operan y la gerencia de las mismas.

De la normatividad atinente a la Administración se destaca el énfasis otorgado a la gestión. Esto sugiere que el administrador de empresas debe, en su proceso formativo, apropiarse del conocimiento administrativo adecuado que le permita adquirir la capacidad de gestionar recursos y escenarios, para posibilitar el desarrollo de la organización en función de un mejor desempeño. En este orden de ideas, la gestión de organizaciones adquiere un importante sentido como competencia específica por evaluar en los exámenes Saber Pro.

2.2 Referente internacional de evaluación: EGEL en Administración

La evaluación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes de educación superior no es un tema nuevo, pues registra un interés manifiesto a nivel mundial. Diversos países han implementado pruebas para diagnosticar el nivel de competencia cognitiva y técnica alcanzado, con el objetivo de contar con información para orientar la política pública en materia de formación.

Se sabe que esos procesos de evaluación tienen sus propias particularidades y, respecto al caso colombiano, presentan ciertas diferencias, cuyo análisis se escapa del alcance de este documento. Sin embargo, se enuncia el caso de México por considerarse de relevancia.

En México, el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval) realiza los Exámenes Generales de Egreso de la Licenciatura (EGEL), que comprenden unas pruebas aplicadas a todos los estudiantes próximos a graduarse para evaluar su grado de conocimientos y de habilidades que permita identificar el nivel de competencia necesario para su inserción profesional. El EGEL para licenciados en Administración evalúa cuatro áreas esenciales (cada una con diversas sub áreas): Administración organizacional y gestión de la calidad, Administración de las finanzas, Administración de la mercadotecnia y Administración de los recursos humanos (Ceneval, 2013).

El área Administración organizacional y gestión de la calidad incluye las siguientes sub-áreas: Diseño de plan estratégico, Diseño de sistemas de calidad, Evaluación de escenarios con apoyo de métodos de análisis cuantitativos y cualitativos, Diseño organizacional, Desarrollo de liderazgo, Establecimiento de sistemas de control y Promoción de la innovación tecnológica.

3. LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

En el mundo contemporáneo, las organizaciones desempeñan un papel crucial. Las personas pasan una gran parte de su vida en organizaciones y gracias a estas la sociedad puede proveer los bienes y servicios que todos los ciudadanos necesitan. Las organizaciones del Gobierno, las empresas privadas y las organizaciones de la sociedad civil (iglesias, cooperativas, organizaciones no gubernamentales —ONG—, etc.) configuran un entramado amplio de entes sociales del cual todos los individuos forman parte (Hall, 1996). Independientemente del tipo específico al cual pertenezcan, las organizaciones comparten un atributo común: son un tipo especial de *estructura social* caracterizado fundamentalmente por tres grandes elementos: 1) criterios para establecer sus fronteras y para establecer membresía (por ejemplo, distinguir a los miembros de los no miembros); 2) principios de soberanía propios de quienes están a cargo; y 3) cadenas de comando que establecen las responsabilidades de quienes pertenecen a ellas (Hodgson, 2006)⁴.

Adicionalmente, puede afirmarse que las organizaciones están en permanente intercambio e interacción con el entorno del cual forman parte, por lo cual se les puede considerar sistemas abiertos (Kast y Rosenzweig, 1972; Katz y Kahn, 1966). Ello implica, entre otras cosas, que las organizaciones son constantemente influenciadas por dimensiones de orden político, social, económico, tecnológico, ambiental y cultural del contexto en el cual se desempeñan y, al mismo tiempo, ejercen cierto nivel de influencia en esas dimensiones (Lawrence y Lorsch, 1967). De esa manera, puede afirmarse que la naturaleza de la interacción entre las organizaciones y su entorno es dinámica (cambia en el tiempo) y biunívoca (implica una afectación de doble vía).

Desde que las organizaciones se convirtieron en un objeto de estudio, periodo que para algunos comenzó durante la primera mitad del siglo XX (Scott, 2001), han sido muchas las vertientes y perspectivas teóricas desde las cuales se han estudiado. Algunas concepciones clásicas definen la *organización* como una “estructura de personas creada para facilitar el logro de ciertos propósitos concertados, mediante la distribución de funciones y responsabilidades” (Gaus, citado por Selznick, 1948, p. 25), o —de manera algo más genérica— como sistemas de fuerzas o actividades coordinadas de forma consciente entre dos o más personas (Barnard, 1959).

El campo de la teoría que se ha ocupado del estudio de la organización se ha nutrido de una multiplicidad de perspectivas (Astley y Van de Ven, 1983). Describir de forma exhaustiva esa “taxonomía” trasciende los alcances de este documento. No obstante, en la forma de analizar las organizaciones es posible identificar originalmente tres grandes vertientes: moderna, simbólico-interpretativa y posmoderna (Hatch y Cunliffe, 2006)⁵. La perspectiva moderna

4 Desde la perspectiva aquí mencionada, el grado al cual se comparten ciertos objetivos puede entenderse no como un atributo independiente, sino como uno de los criterios a partir de los cuales se puede establecer —con cierto nivel de certeza— quién es miembro de una organización y quién no.

5 Las perspectivas para clasificar el estudio de las organizaciones son prolíficas. Si bien se ha asumido aquí la aproximación de los autores Hatch y Cunliffe (2006), no se desconoce la valía y relevancia de otras miradas.

entiende a las organizaciones como entidades reales y objetivas que operan en un ambiente igualmente real, separado y distinguible de la organización. Desde esa perspectiva, la adecuada gestión organizacional depende de la toma de decisiones a la luz de sistemas normativos racionales y objetivos claramente establecidos. La perspectiva simbólico-interpretativa las entiende como realidades socialmente construidas por virtud de las interacciones simbólicas entre sus miembros. La visión posmoderna supone que la organización es un ámbito en el cual se encarnan las relaciones de poder, la irracionalidad, la opresión y la distorsión en la comunicación, entre otros. En vez de ser aproximaciones antagónicas, estas y otras perspectivas representan la multiplicidad de visiones que caracteriza el mundo de las organizaciones, así como la complejidad de las interacciones que las configuran.

Cualquiera que sea la aproximación para entender las organizaciones, la utilidad de su estudio admite poca controversia: como ya se señaló, gran parte de la vida de las personas —independientemente de su profesión u oficio— transcurre en una organización. Como bien lo expuso Etzioni (1986, p. 1):

Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas —el Estado— deberá otorgar su permiso oficial.

Por ello, comprender las distintas teorías con base en las cuales se ha tratado de entender la naturaleza de las organizaciones, los elementos que las componen, la forma como se gestionan y, en general, la complejidad de las relaciones que las sustentan —por mencionar solo algunas dimensiones de análisis relevantes— es una tarea intelectualmente desafiante, que, al mismo tiempo, ayuda a entender —de manera práctica— muchos fenómenos que ocurren a diario en la sociedad.

A la luz de lo anterior, este documento está inspirado en dos premisas fundamentales. La primera es que, por virtud de su ubicuidad en la sociedad (Hall, 1996), las organizaciones, como objeto de estudio, tienen una alta relevancia en la formación de un profesional; pues en el ámbito organizacional se aplica el conocimiento administrativo y se despliega el ejercicio de las disciplinas, sean estas técnicas, científicas, artísticas o humanistas. La búsqueda de la efectividad en la consecución de objetivos, la toma de decisiones, la racionalización de recursos, la articulación de grupos de trabajo, entre muchos otros asuntos propios del estudio de las organizaciones, son en general relevantes para los profesionales, independientemente de su campo de acción particular. La implicación que se desprende de esta premisa es que el Módulo de Gestión de Organizaciones de los exámenes Saber Pro debería acoger no solo a estudiantes de Administración, sino también de carreras afines, siempre que sus programas formativos incluyan componentes básicos rigurosos en teoría administrativa, teoría organizacional, fundamentos de gestión y organizaciones.

La segunda premisa es que si bien las teorías administrativa y organizacional en su conformación y desarrollo han originado diferentes materias analizables (por ejemplo, la organización gestionada,

el sujeto gestor, el proceso de gestionar y la concomitancia de las tres), la organización, en su condición de sistema socio-técnico, subyace como el principal objeto de estudio que, por su naturaleza fáctica, es tangible e intervenible (Marín-Idárraga, 2012). Esto implica que los estudiantes deberían estar en capacidad de tomar el módulo como una manera de evaluar sus conocimientos y competencias fundamentales acerca de las organizaciones. La anterior no es una aseveración menor: la administración —como cuerpo disciplinar que se nutre de diferentes ciencias, disciplinas y subdisciplinas— comprende a las organizaciones en sentido amplio. Así, la comprensión de la naturaleza, las características y las problemáticas de las organizaciones, al igual que la comprensión de las formas como pueden gestionarse, son temas propios de la administración, pero también comunes y relevantes para otros campos del saber. Ello convierte el campo de la administración y los estudios de la organización en uno intrínsecamente multidisciplinario.

A manera de síntesis, la perspectiva que se adopta acerca de las organizaciones en el presente documento se fundamenta en las siguientes proposiciones sustantivas:

- a)** La teoría administrativa y organizacional es el cuerpo amplio de conocimientos que permite estudiar y entender las diversas perspectivas (económicas, políticas, psicosociales, ecológicas, tecnológicas, culturales, entre otras) desde las cuales es posible comprender las organizaciones.
- b)** Las organizaciones, como entes socio-técnicos, son el principal objeto de estudio de la administración. La relevancia de su estudio, no obstante, puede abarcar también otras disciplinas (incluso ciencias) cuyo desempeño esté directamente relacionado con la comprensión y/o acción sobre las dinámicas propias de las organizaciones.
- c)** Por la naturaleza misma de la organización y de los fenómenos que en ella acontecen, el estudio de las organizaciones admite la adopción de una perspectiva multidisciplinaria.
- d)** La organización es un fenómeno comprensible de la acción social colectiva, en donde los agentes, haciendo uso de sus recursos y capacidades, tejen relaciones cooperativas para alcanzar objetivos comunes (Crozier y Friedberg, 1990). Esa acción social da lugar a diversas tipologías y taxonomías organizacionales.
- e)** A pesar de la amplia gama de organizaciones que existe, toda organización tiene atributos comunes distinguibles (relacionados con su naturaleza, estructura, relación con el entorno, tipo de relaciones y valores que promueven, etc.) que hacen posible su estudio.
- f)** Toda organización requiere gestionarse para obtener los objetivos que persigue. Aunque la gestión organizacional es un proceso que se verifica empíricamente, es posible desarrollar competencias profesionales que, según los referentes conceptuales, permitan optimizar la conducción de las organizaciones.

La gestión de las organizaciones es, por tanto, la aplicación intencionada de teorías y técnicas para obtener los resultados esperados, a partir de la optimización de los recursos. En otras palabras, significa utilizar el conocimiento administrativo y operacionalizarlo de manera reflexionada para el alcance de objetivos en contextos determinados (Burton y Obel, 2004). Así, la gestión de organizaciones se constituye en la principal competencia por evaluar en esta prueba del examen Saber Pro.



4. COMPETENCIAS

En esta sección, en primer lugar, se recogen algunas observaciones relacionadas con la noción de competencia, en general, y con la de *competencias en administración*, en particular. En segundo lugar, se describe cuáles son las dimensiones de la competencia en gestión de organizaciones que se incluyen en la prueba.

Para desarrollar estos puntos, vale la pena señalar de manera preliminar qué se entiende por *competencia*. La definición que el Icfes ha adoptado se resume, entonces, como sigue: “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones y disposiciones cognitivas, socio-afectivas y psicomotoras apropiadamente relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido de una actividad o de cierto tipo de tareas en contextos relativamente nuevos y retadores” (MEN, 2006, p. 49).

4.1 Las competencias en administración

De acuerdo con la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner (1995), las competencias no constituyen una condición innata o congénita de los seres humanos, ya que no existe una predestinación a poseer unas determinadas capacidades. Según este autor, los individuos, al hacer uso de su discernimiento y de su intelección, generan a lo largo de su vida conocimientos y habilidades en respuesta a las demandas de su ámbito sociocultural. Por tanto, las competencias son capacidades que se desarrollan de manera evolutiva, según el desempeño individual y colectivo. Esta idea supone que las personas, en función de un desempeño superior, acumulan capacidades y las movilizan al compás de las situaciones cotidianas (Vargas, 2004).

En este sentido, se asume que las competencias reúnen una dimensión cognitiva y una dimensión praxeológica, lo cual permite concebirlas como “un saber y un saber hacer en contexto” (Restrepo, Sarmiento y Ramos, 2003, p. 18). Esto implica la adquisición de un conocimiento que debe permitir intervenir la realidad, es decir, “el hacer” no es exclusivamente empírico, sino que va acompañado de una reflexión e intelección necesarias (Marín-Idárraga y Cuartas, 2013). Así, según Beneitone et al. (2007), las competencias subyacen como capacidades que permiten seleccionar, entre una gama amplia de opciones, los conocimientos apropiados para determinados fines.

En el campo de la administración, el principal referente acerca de la definición de un constructo de competencias se dio en el denominado proyecto Tuning, el cual comprendió una iniciativa surgida en Europa en el año 2001, con el objetivo de crear un espacio global de convergencia común en la educación superior que facilitara el reconocimiento de títulos de modo suprarregional. El proyecto Tuning se extiende a Latinoamérica y cubre doce programas de formación, entre ellos Administración. Una de sus líneas de trabajo fue la definición de un cuadro de competencias genéricas y específicas a la disciplina (Beneitone et al., 2007). En la Tabla 1 se listan estas competencias específicas.

Tabla 1. Competencias específicas para Administración, según el proyecto Tuning.

Competencias específicas para Administración Tuning Latinoamérica

1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
2. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
3. Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
4. Administrar un sistema logístico integral.
5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
6. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
7. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
8. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
10. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.
12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
14. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
15. Mejorar e innovar los procesos administrativos.
16. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
18. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
19. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
20. Formular planes de marketing.

Fuente: Beneitone et al. (2007).

Estas competencias comprenden un estado deseable como resultado de la adquisición de conocimientos que le permiten al profesional interpretar la realidad, discernir diferentes escenarios y racionalizar el saber en el ámbito de la organización. Ellas tienen, como aspecto destacable, el enfoque hacia el desempeño ocupacional del profesional en Administración, lo cual supone que su aplicación e implementación estarán dadas por las situaciones laborales que ese profesional enfrente en el contexto de la organización.

La propuesta del proyecto Tuning representa un referente relevante. Sin embargo, para efectos de la evaluación de las competencias desarrolladas durante la formación en Administración, aquí se asume que la valoración trasciende a otro escenario —más abstracto—, pues se circunscribe necesariamente al conocimiento logrado y a la habilidad para aplicarlo según la interpretación de situaciones atinentes a las organizaciones (en sus diferentes tipologías y taxonomías), y según la prescripción de soluciones a problemáticas derivadas de la gestión.

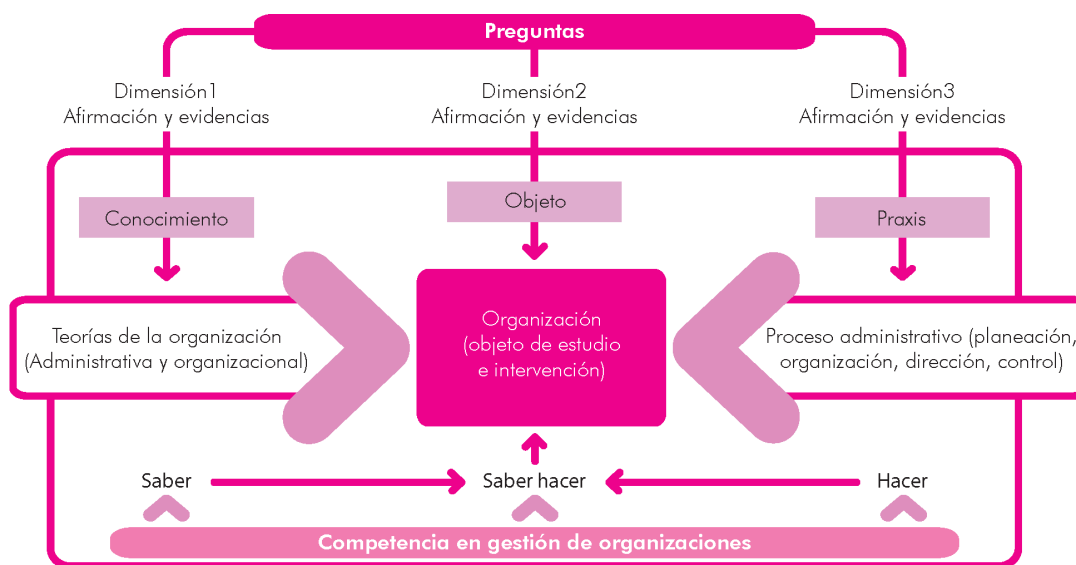
4.2 La competencia en gestión de organizaciones

De acuerdo con Marín-Idárraga (2013), la educación en Administración ha sido objeto de diversos debates acerca del énfasis en la teoría y en la práctica, lo que ha ocasionado tres corrientes de pensamiento, en algunos casos contendientes: 1) una de naturaleza pragmática, que considera que la formación de administradores está sobre-teorizada, y, por tanto, demanda la necesidad de profesionales con más competencias técnicas y pertinentes para enfrentar el mundo del trabajo (Bickerstaffe, 1981; Mandt, 1982; Miles, 1985; Muller, Porter y Rehder, 1988; Waddock, 1991); 2) otra opuesta, de naturaleza teórica, que propende por una educación en Administración con mayor énfasis en la adquisición de conocimientos, de manera que con lo teórico se promueva el pensamiento, la reflexión, el raciocinio y la crítica que permitan una mejor intelección del fenómeno organizacional (Albanese, 1989; Das, 1994; Keys y Wolfe, 1988; Wexley y Baldwin, 1986); y 3) una de naturaleza intermedia, que reconoce la urgente necesidad de balancear lo teórico y lo pragmático en la educación en Administración (Chia y Holt, 2008; Kelemen y Bansal, 2002; Pearce y Huang, 2012; Shapiro, Kirkman y Courtney, 2007).

Frente a estas líneas de pensamiento, se estima que la evaluación de la competencia en gestión de organizaciones en esta prueba del examen Saber Pro debe garantizar una valoración del estudiante, suficientemente integral y balanceada, en términos del conocimiento adquirido y de las capacidades desarrolladas para su aplicación en contexto⁶. Si bien determinar los campos del saber administrativo que proveen ese estado de competencia puede resultar un ejercicio ideológico a causa de la pluralidad de miradas que podrían privilegiar determinadas áreas, es posible asumir un referente genérico, pero igualmente consistente para cumplir el objetivo de una evaluación integral.

Este referente puede sintetizarse en la Figura 1.

Figura 1. Esquema referente para diseñar el Módulo de Gestión de Organizaciones.



⁶ En la mayoría de las preguntas, esta aplicación se evalúa a través de escenarios simulados o situaciones ejemplificadas de la realidad de las organizaciones ("minicasos" de análisis).

Sin ninguna pretensión de generalización, puede afirmarse que para la evaluación de la competencia en gestión de organizaciones se considera que en la formación del administrador confluyen dos elementos centrales: 1) un conocimiento, que se adquiere con el estudio teórico de la organización; y 2) una praxis, que se adquiere con la apropiación reflexionada de las diferentes capacidades administrativas. Lo primero debe proveer una dimensión cognitiva de la competencia (que entraña el *saber*) y lo segundo una dimensión técnica de la competencia (que entraña el *hacer*). Tanto el conocimiento como la praxis administrativa tienen en la organización un punto de confluencia, entendido como su objeto de estudio e intervención (que entraña el *saber hacer*).

Este esquema está acorde con los planteamientos que ven en la educación en Administración un necesario balance entre teoría y práctica (Chia y Holt, 2008; Conger y Xin, 2000; Elmuti, 2004; Van der Colff, 2004). También coincide con el planteamiento integrador de Walker y Black (2000), acerca de un modelo que integra las disciplinas del conocimiento y el desarrollo de habilidades para gestionar los procesos organizacionales, y con el principio de inseparabilidad de Hatchuel (1999), para quien no habrá de sustraerse el conocimiento administrativo y la acción social que implica su aplicación en las organizaciones.

Según la anterior perspectiva, la prueba pretende valorar la competencia para gestionar organizaciones, la cual surge de la confluencia de las tres dimensiones que se esquematizan en la Figura 1: 1) respecto al contenido de las teorías de la organización, se evalúa el conocimiento disciplinar adquirido por el estudiante; 2) sobre la organización, se evalúa la comprensión lograda por el estudiante en cuanto a las tipologías organizacionales, el análisis organizacional y el desarrollo organizacional; y 3) con relación al proceso administrativo, se evalúan las habilidades de gestión alcanzadas por el estudiante en cuanto a la planeación, la organización, la dirección y el control.



5. EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Como ya se mencionó, la gestión organizacional abarca no solo el conocimiento sobre los elementos teóricos y técnicos propios del estudio de las organizaciones, sino también —en igual nivel de importancia— la capacidad reflexionada para aplicar ese saber. Por ello, la gestión organizacional puede concebirse como una práctica intencionada evaluable en términos de *competencia*. Como resulta evidente, por su naturaleza, la prueba de Gestión de Organizaciones de Saber Pro no puede evaluar la puesta en acción de esa competencia de manera directa; el único escenario en el cual eso se observaría es el ámbito del desempeño en las organizaciones (lo propio de las competencias Tuning) y, evidentemente, esa evaluación se escapa al alcance de esta prueba.

No obstante, sí es posible determinar el nivel de un estudiante para comprender los contextos en los cuales el uso de ciertos elementos teóricos adquiere sentido e infiere las posibles implicaciones del uso de uno u otro concepto para aplicarlos en el ámbito organizacional. En otras palabras, la evaluación de la competencia en gestión de organizaciones, en el contexto del examen Saber Pro, se basa en exponer al estudiante a desafíos primordialmente *situacionales*.

A la luz de las consideraciones anteriores, este documento presenta tres dimensiones como ejes de la evaluación de la competencia en gestión de organizaciones: 1) el conocimiento sobre las teorías administrativa y organizacional, 2) la comprensión de los elementos que caracterizan y distinguen a las organizaciones y 3) la comprensión y aplicación de los elementos del proceso administrativo. Estas dimensiones apuntan a los dos elementos anteriormente mencionados: 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.

Ahora bien, antes de exponer en detalle qué se evalúa respecto de cada una de estas dimensiones, cabe exponer brevemente cómo es la estructura formal de las pruebas Saber. Para la evaluación de las competencias de los estudiantes, el Icfes diseña las especificaciones de cada prueba a partir del Modelo Basado en Evidencias. Conforme a este modelo, se define lo que se quiere evaluar según una estructura de tres niveles formales: afirmaciones, evidencias y tareas.

Una *afirmación* es un enunciado que detalla capacidades, habilidades o conocimientos que pueden atribuirse a un estudiante. Una o más afirmaciones conforman una competencia y, de este modo, las afirmaciones describen de qué es capaz un estudiante que domina esa competencia. Las *evidencias* precisan cuáles son las acciones que pueden acreditar que un estudiante cuenta con una competencia. Se trata, entonces, de operaciones que pueden dar muestra de que se dispone de las capacidades, las habilidades o los conocimientos detallados en una afirmación. Con una *tarea* se determina el desempeño de un estudiante al contestar una pregunta o seguir una instrucción. Cuando una tarea se resuelve correctamente, se cuenta con los elementos para sustentar una evidencia (Icfes, 2013, pp. 29-30). De este modo, a partir de la realización de ciertas tareas se evidencia si el estudiante cumple, o no, los criterios y estándares de desempeño establecidos para una competencia.

En las siguientes subsecciones se exponen, en este orden de ideas, las afirmaciones de cada una de las dimensiones que se han definido para los propósitos evaluativos del Módulo de Gestión de Organizaciones de Saber Pro. Más adelante, en la sección 6, se enunciarán y explicarán igualmente sus respectivas evidencias.

5.1 Teoría administrativa y organizacional

Afirmación 1

El estudiante conoce el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.

De manera general, puede afirmarse que toda teoría cumple el propósito de brindar un referente interpretativo para comprender la realidad y establecer predicciones (Fry y Smith, 1987). En este orden de ideas, puede decirse que las teorías brindan un *marco de sentido* a la luz del cual los individuos no solo enriquecen su comprensión sobre la realidad, sino que, a partir de esta comprensión, pueden derivar un cambio en sus acciones.

Lo anterior no implica tomar partido en el inacabable debate sobre la distancia entre *teoría y práctica* (Marín-Idárraga, 2013); tampoco implica creer que el dominio de un cuerpo teórico de conocimientos garantice un mejor desempeño en la práctica. En cambio, sí lleva a reconocer la mutua *complementariedad* que existe entre la teoría y la práctica como dos ámbitos necesarios para el buen ejercicio del juicio y la toma de decisiones (Van der Colff, 2004).

En el ámbito específico de la gestión de organizaciones, el supuesto anterior toma una forma particular: en la medida en que la gestión organizacional —actividad que por naturaleza está atada a la experiencia y a la práctica— tenga como referencia las teorías que por décadas han nutrido ese cuerpo de conocimiento conocido como *administración*, se amplía el espectro a partir del cual los individuos en las organizaciones —en particular aquellos con un papel específico en la toma de decisiones— *observan, interpretan, entienden, comunican, actúan y transforman* las realidades con las que cotidianamente se enfrentan.

A la luz de ello, respecto a esta primera dimensión se busca entonces, evaluar si el estudiante conoce y comprende los fundamentos que conforman la teoría administrativa y organizacional (así como el aporte que realizan otros campos disciplinares al estudio de las organizaciones). Adicionalmente, se evalúa si el estudiante puede interpretar esas teorías para entender las realidades y los fenómenos organizacionales, y si a partir de ellas puede identificar alternativas para optimizar la gestión de las organizaciones.

Una evaluación positiva de esta dimensión indicará que el futuro profesional logró: 1) apropiarse del corpus de conocimiento necesario que le permitirá comprender y discernir los fenómenos y manifestaciones asociados a la organización gestionada, al individuo gestor y al proceso de gestionar; y 2) acumular un saber particular que lo califica y distingue de modo disciplinar en el mundo del trabajo.

5.2 La organización

Afirmación 2

El estudiante comprende los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la Administración.

Como ya se señaló, a pesar de la diversidad propia del campo de las teorías de la organización, el estudio de las organizaciones ha permitido identificar algunos elementos comunes que las caracterizan. De manera general, puede afirmarse que —independientemente de la vertiente particular— los estudios sobre las organizaciones identifican en ellas elementos contextuales y estructurales característicos (Pfeffer, 1992), que el estudiante debe estar en capacidad de reconocer e interpretar. Siguiendo el planteamiento integrador de Hall (1996) y Kliksberg (1995), la consideración conjunta de tales elementos sería:

- Una organización es un sistema socio-cooperativo abierto; esto es, un conjunto de agentes que interactúan en un ámbito de la realidad creado en un contexto particular, el cual influyen y por el cual son influenciados.
- No obstante su apertura, este sistema comprende unos límites endógenos impuestos por interacciones conscientes mediadas por un orden normativo formal e informal, en el desarrollo de relaciones recíprocas que dan lugar a su existencia.
- La misma frontera interna le crea una estructura, caracterizada por la diferenciación y coordinación de actividades que dan lugar a la división funcional y jerárquica.
- Todo el sistema presenta una perspectiva teleológica, a partir de la cual se subordinan intereses individuales a los fines últimos de todo el colectivo, según los valores compartidos.

Este breve recuento no pretende ser exhaustivo. Sencillamente señala aquellos atributos genéricos que el estudio de las organizaciones ha identificado como propios de cualquier organización, sin importar su tipo específico.

Para efectos de la evaluación, el estudiante debe comprender que distintos ordenamientos permiten diseñar distintos tipos de organización (Galbraith, Downey y Kates, 2001; Mintzberg, 1979). Por ejemplo, aun cuando todas las organizaciones tienen una estructura, no todas comparten la misma estructura; esta habrá de cambiar en función, entre otros, del entorno en el cual se desempeña la organización (Donaldson, 2001). De igual manera, aunque se puede afirmar que todas las organizaciones exhiben un conjunto relativamente claro de valores compartidos y referentes simbólicos (por ejemplo, una cultura), no todas las organizaciones exhiben un mismo conjunto, diferencia en la cual pueden incidir los valores de las colectividades más amplias de las cuales la organización forma parte, la historia de la organización o incluso las creencias de las personas que toman las decisiones (Hambrick y Mason, 1984).

Otra cuestión por evaluar es que a pesar de la relativa perdurabilidad de los elementos que caracterizan a las organizaciones, estas no pueden entenderse como entidades estáticas (Etkin y Schvarstein, 2000). Por el contrario, por virtud de su naturaleza social, las organizaciones son *entes dinámicos* en constante cambio y desarrollo (Katz y Kahn, 1966). Ello implica que las organizaciones desarrollan la capacidad para adaptarse permanentemente al entorno (por ejemplo, modificar su actuar en función de variables externas e internas), así como de modificar el entorno del cual forman parte (Mckinley y Scherer, 2000). Todo lo anterior es importante para el análisis organizacional, toda vez que implica que no existe una *única* configuración óptima para una organización, como sí una que responda de manera particular y efectiva a un entorno y a un momento histórico específicos (Donaldson, 2001).

De lo anterior se desprende la relevancia de esta segunda dimensión. Además de reconocer los elementos que componen la organización y algunas de las tipologías básicas que de ello se derivan, el estudiante debe estar en capacidad de establecer los factores propios del análisis y del diseño organizacional (esto es, establecer las interacciones que hay entre las variables que caracterizan a las organizaciones; por ejemplo, la estrategia, la estructura y la cultura). Asimismo, debe estar en capacidad de reconocer las condiciones en las cuales se desarrollan las organizaciones; fundamentalmente, cómo los factores externos e internos inciden en el cambio organizacional, así como las barreras o resistencias que impiden que ese cambio se lleve a cabo (por ejemplo, el poder, la historia y/o los patrones de conducta como potenciadores o inhibidores del cambio).

5.3 Proceso administrativo

Afirmación 3

El estudiante aplica los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.

Según los enfoques clásicos de la organización, la gestión de las organizaciones puede entenderse como un proceso compuesto básicamente por cuatro etapas: 1) la planeación (el establecimiento de objetivos y el diseño de un plan para alcanzarlos), 2) la organización (la coordinación de las acciones de las personas y de los demás recursos requeridos para el logro de esos objetivos), 3) 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 4) el control (la verificación, el seguimiento y el ajuste para garantizar que las acciones respondan a los objetivos). En conjunto, las cuatro etapas se conocen como el proceso administrativo.

De lo anterior es fácil notar dos cuestiones relevantes. La primera es, que aunque los elementos mencionados puedan entenderse como etapas de un proceso, ello no significa que se den de manera secuencial o lineal. De hecho, en la práctica suelen ocurrir de manera simultánea, sin que haya necesariamente una correspondencia causal entre unas y otras. La segunda, derivada

de la anterior, es que esos cuatro elementos guardan una interrelación muy estrecha que a menudo hace difícil determinar cuándo termina uno y comienza el otro.

Así, como parte de su formación, el estudiante de Administración —o de disciplinas afines— debe estar en capacidad de identificar e interpretar cada uno de los elementos del proceso administrativo (así como algunos de los conceptos centrales asociados a ellos) y, más aún, comprender la manera como esos elementos se relacionan unos con otros y la incidencia que pueden tener, en situaciones específicas, en la gestión de las organizaciones.

Por tanto, esta dimensión valora el conocimiento y aplicación del proceso administrativo, a partir del cual el estudiante puede llegar a desarrollar habilidades gerenciales para discernir situaciones organizacionales y posibilitar soluciones a problemas, en el desarrollo de la planeación, la organización, la dirección y el control.



6. CONTENIDOS DE LA PRUEBA

Con lo descrito hasta ahora, la gestión de organizaciones puede entenderse como el conjunto de conocimientos administrativos y técnicas que, al operacionalizarse, permiten conseguir los objetivos de la organización, haciendo el mejor y más racional uso de los recursos disponibles. Esta definición incorpora dos categorías centrales. Por una parte, la *eficacia*, pues la consecución de objetivos es quizá uno de los derroteros más importantes para cualquier organización, no obstante su aparente validez general, esta aseveración no está exenta de críticas. De hecho, el análisis organizacional centrado en el establecimiento y consecución de objetivos se ha criticado por autores que señalan cómo las actividades de la organización no solo están orientadas por los objetivos, sino que pueden estar dirigidas, por ejemplo, al mantenimiento de las unidades funcionales que permiten el logro de esos objetivos, como fines en sí mismas (para profundizar en estas y otras críticas, véase Etzioni, 1960); también se debe tener en cuenta la *eficiencia*, pues ninguna organización tiene a su disposición recursos ilimitados (Burton y Obel, 2004).

Quien gestiona una organización contribuye, de manera directa y prioritaria, a que esa organización cumpla sus propósitos misionales y garantice su perdurabilidad. En sentido amplio, ello implica que la gestión como práctica soportada en el conocimiento administrativo debe garantizar la movilización, coordinación y uso de los recursos (físicos, financieros, tecnológicos y logísticos) y el talento humano, en pro del logro de objetivos preestablecidos. En el ámbito organizacional, gestionar es, en síntesis, coordinar intencionadamente el trabajo humano con los recursos limitados existentes, para alcanzar los objetivos propios de la organización.

Las capacidades intrínsecas de la gestión (diagnóstico de situación, formulación de planes, optimización de recursos, ejecución de actividades, y seguimiento y evaluación, entre las más importantes) configuran un conjunto heterogéneo que, para algunos teóricos, no puede enmarcarse enteramente como una *ciencia*, como una *técnica* o como un *arte*, sino quizá, una conjunción de todas ellas. Algunos autores incluso afirman que desconocer las dimensiones “no científicas” o “no técnicas” de la gestión (por ejemplo, aquellas que emanan de la experiencia práctica) es un error que puede ser contraproducente para la gestión misma (Simon, 1987; Mintzberg, 1989). Con ello reivindican la naturaleza compleja, ambigua, ecléctica y multifacética de la gestión.

A la luz de lo anterior, se reafirma que la gestión organizacional es una competencia que se configura como resultado del equilibrio entre el conocimiento administrativo y la técnica para conducir la organización. Por tanto, resulta muy importante la habilidad para encontrar la utilidad de los conceptos en la comprensión de las situaciones propias de la organización.

Si bien la administración, con su énfasis en la eficiencia, emergió como un atributo connatural a las empresas, desde mediados del siglo XX la sociedad ha asistido a un fenómeno de convergencia entre organizaciones económicas y organizaciones sin ánimo de lucro cada vez más común (Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco, 2007), por virtud de la cual se han hecho difusas las fronteras que otrora dividían de manera taxativa las características y los ámbitos de acción de los sectores

privado, gubernamental y social. Este fenómeno ha acentuado, entre otras, la necesidad de que organizaciones distintas a las empresas acojan para sí la lógica de la gestión empresarial como un atributo que les permita hacer más sostenible su operación. No se pretende aquí zanjar los debates acerca de la diferenciación entre organizaciones privadas y no privadas. La intención es poner de manifiesto que la administración, en su carácter universal, interviene en diversos tipos de organizaciones (empresas, entes gubernamentales, ONG, entre otras). Al margen de los reparos que este fenómeno pueda despertar —cuyo análisis crítico trasciende el propósito de este documento—, hoy día es difícil concebir una organización cuyo desarrollo en el tiempo no dependa de una gestión *profesional*, enfocada en la sostenibilidad a largo plazo, eficaz y eficiente.

En consecuencia, las tres dimensiones de la competencia mencionadas anteriormente (5.1, 5.2 y 5.3) deberían dar cuenta de la capacidad del estudiante para: 1) conocer un cierto conjunto de conceptos propios de las teorías administrativa y organizacional, 2) comprender la manera como esos conceptos pueden ampliar su conocimiento sobre las realidades que viven las organizaciones y 3) orientar la acción en contextos situacionales particulares.

A partir de esto, se conforma el modelo de afirmaciones y evidencias que se presenta en la Tabla 2.

Tabla2. Módulo de Gestión de Organizaciones | Afirmaciones y evidencias.

Afirmaciones de la competencia	Evidencias
1. El estudiante conoce el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.	1.1 El estudiante conoce los fundamentos que conforman la teoría organizacional y administrativa. 1.2 El estudiante interpreta las teorías que permiten entender la realidad de la organización y/o que facilitan su gestión.
2. El estudiante comprende los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.	2.1 El estudiante reconoce las tipologías y componentes de las organizaciones. 2.2 El estudiante establece elementos propios del análisis y el diseño organizacional. 2.3 El estudiante reconoce condiciones asociadas a los procesos de desarrollo organizacional.
3. El estudiante aplica los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.	3.1 El estudiante aplica la planeación como un elemento básico de la gestión de organizaciones. 3.2 El estudiante aplica los elementos de organización como proceso en el desempeño organizacional. 3.3 El estudiante aplica los elementos de dirección como proceso en el desempeño organizacional. 3.4 El estudiante aplica los elementos de control como proceso en el desempeño organizacional.

En relación con la primera afirmación, se espera evaluar el conocimiento sobre los supuestos, principios y características de las teorías administrativa y organizacional (específicamente para esta prueba, las teorías clásicas de la administración, las teorías del comportamiento organizacional, la teoría de sistemas y la teoría contingencial), así como la capacidad para interpretar y aplicar esas teorías a situaciones dadas. Teniendo en cuenta que las teorías administrativa y organizacional comprenden un campo epistemológico vasto, para el propósito evaluativo de este módulo se han elegido aquellas más comunes y universales en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Respecto a la segunda afirmación, se espera evaluar cuestiones relacionadas con las taxonomías de las organizaciones; las áreas funcionales y sus procesos; la organización formal e informal; la estrategia, estructura y cultura organizacional; y el cambio organizacional.

En relación con la tercera afirmación, se espera evaluar el conocimiento referido a la filosofía organizacional (misión, visión, valores); los planes organizacionales en los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo (objetivos, estrategias, metas, políticas, planes de acción); los recursos organizacionales; la división jerárquica y funcional del trabajo; los estilos y habilidades directivas; y los indicadores de gestión.

Se estima que estos contenidos, integrados a situaciones simuladas del fenómeno organizacional, producirán un marco evaluativo idóneo para identificar el nivel de acumulación y desarrollo de las dimensiones cognitiva y técnica que el estudiante debe poseer como un mínimo requerido. Los resultados que se obtengan no han de significar un examen de calificación/descalificación para el ejercicio profesional, sino un diagnóstico de salida que le permita al estudiante (y al sistema educativo) enfrentar fortalezas o debilidades con una perspectiva de mejoramiento permanente.

Así las cosas, para terminar, en la Tabla 3 se recoge la distribución del número de preguntas de la prueba por cada afirmación.

Tabla3. Módulo de Gestión de Organizaciones | Distribución y número de preguntas.

Afirmaciones	Distribución porcentual de preguntas	Número de preguntas
1. El estudiante conoce el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.	30 %	12
2. El estudiante comprende los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.	30 %	12
3. El estudiante aplica los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.	40 %	16
Total	100%	40



REFERENCIAS

- Albanese, R. (1989). Competency-based management education: Three operative and normative issues [Educación en gestión basada en competencias: tres asuntos operativos y normativos]. *Organizational Behavior Teaching Review*, 14(1), 16-28.
- Astley, W. G., y Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory [Perspectivas y debates centrales en la teoría de la organización]. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrri, E., y Reficco, E. (2007). Capitalizing on convergence [Capitalizar la convergencia]. *Stanford Social Innovation Review*, ed. de invierno, 24-31.
- Barnard, C. I. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos.
- Beneitone, P., Esquetini, C., González, J., Marty, M., Siufi, G., y Wagenaar, R. (Eds.). (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Informe final proyecto Tuning*. Bilbao, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Bickerstaffe, G. (1981). Crisis of confidence in the business schools [Crisis de seguridad en las escuelas de negocios]. *International Management*, 36(8), 19-23.
- Burton, R. y Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit [Diagnóstico y diseño estratégico-organizacional: las dinámicas del ajuste]*. Boston (MA), Estados Unidos: Kluwer Academic Publishers.
- Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval). (2013). *Examen General para el Egreso de la Licenciatura en Administración: contenido del examen*. México, D. F., México. Recuperado de <http://www.ceneval.edu.mx/ceneval-web/content.do?page=2121>
- Chia, R., y Holt, R. (2008). The nature of know ledge in business schools [La naturaleza del conocimiento en las escuelas de negocios]. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 471-486.
- Conger, J. y Xin, K. (2000). Executive education in the 21st century [Educación para ejecutivos en el siglo XXI]. *Journal of Management Education*, 24(1), 73-101.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 60 de 1981: por la cual se reconoce la Profesión de Administrador de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país. *Diario Oficial*, 23 de noviembre de 1981, n.º 35.021. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- _____ (1992). Ley 30 de 1992: por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. *Diario Oficial*, 29 de diciembre de 1992, n.º 40.700. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- _____ (1994). Ley 115 de 1994: por la cual se expide la Ley General de Educación. *Diario Oficial*, 8 de febrero de 1994, n.º 41.214. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.

- _____ (2001). Ley 715 de 2001: por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. *Diario Oficial*, 21 de diciembre de 2001, n.º 44.654. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- _____ (2009). Ley 1324 de 2009: por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el ICFES. *Diario Oficial*, 13 de julio de 2009, n.º 47.409. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México, D. F., México: Alianza, Editorial Mexicana.
- Das, T. K. (1994). Educating tomorrow's managers: The role of critical thinking [Educar a los gerentes del mañana: el rol del razonamiento crítico]. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2(4), 333-360.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations [Teoría de la contingencia de las organizaciones]*. Thousand Oaks (CA), Estados Unidos: Sage Publications.
- Elmuti, D. (2004). Can management be taught? If so, what should management education curricula include and how should the process be approached? [¿Puede enseñarse la gestión? En caso afirmativo, ¿qué deberían incluir los currículos de la enseñanza de la gestión y cómo debería abordarse el proceso?]. *Management Decision*, 42(3/4), 439-453.
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México, D. F., México: UTEHA.
- _____ (1960). Two approaches to organizational analysis: a critique and a suggestion [Dos aproximaciones al análisis organizacional: una crítica y una sugerencia]. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257-278.
- Fry, L. W., y Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building [Congruencia, contingencia y construcción de teorías]. *The Academy of Management Review*, 12(1), 117-132.
- Galbraith, J., Downey D., y Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels [Diseño de organizaciones dinámicas: una guía práctica para líderes de todos los niveles]*. Nueva York (NY), Estados Unidos: Amacom.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México, D. F., México: Editorial PrenticeHall.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers [Altos cargos: la organización como un reflejo de sus directivos de mayor rango]. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

- Hatch, M. J. y Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives [Teoría de la organización: las perspectivas moderna, simbólica y posmoderna]*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations: De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance [Conocimientos, modelos de interacción y racionalizaciones: de la teoría de la empresa a la economía del conocimiento]. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 187-209.
- Hodgson, G. M. (2006). What are institutions? [¿Qué son las instituciones?]. *Journal of Economic Issues*, 40(1), 1-25.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). (2013) *Sistema Nacional de Evaluación Estandarizada de la Educación: alineación del examen SABER 11°*. Bogotá, D. C.: ICFES.
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management [Teoría de sistemas generales: aplicaciones para la gestión y la organización]. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations [La psicología social de las organizaciones]*. Nueva York (NY), Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Kelemen, M., y Bansal, P. (2002). The conventions of management research and the irrelevance to management practice [Las convenciones de la investigación en gestión y su relevancia en la práctica de la gestión]. *British Journal of Management*, 13(2), 97-108.
- Keys, B., y Wolfe, J. (1988). Management education and development: Current issues and emerging trends [Educación y desarrollo de la gestión: asuntos actuales y tendencias emergentes]. *Journal of Management*, 14(2), 205-229.
- Kliksberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Tesis.
- Lawrence, P.R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations [Diferenciación e integración en organizaciones complejas]. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Mandt, E. J. (1982). The failure of business education — and what to do about it [El fracaso de la educación en Administración y qué hacer al respecto]. *Management Review*, 71(8), 47-52.
- Marín-Idárraga, D. A. (2012). Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración. *Innovar*, 22(46), 39-52.
- _____ (2013). La conformación del currículo en Administración: un estudio desde el isomorfismo institucional. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 466-475.
- Marín-Idárraga, D. A. y Cuartas, J. C. (2013). *La educación en administración: reflexiones y posibilidades. Un estudio en los pregrados de Bogotá*. Bogotá, D. C.: Editorial Universidad Autónoma de Colombia.
- Miles, R. E. (1985). The future of business education [El futuro de la educación en negocios]. *California Management Review*, 27(3), 63-73.

- McKinley, W., y Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring [Algunas consecuencias imprevistas de la restructuración organizacional]. *The Academy of Management Review*, 25(4), 735-752.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN). (1980). Decreto 2343 de 1980: por el cual se reglamentan los exámenes de estado para el ingreso a la educación superior. *Diario Oficial*, 18 de septiembre de 1980, n.º 35.603. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- _____ (2006). *Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas*. Bogotá, D. C.: MEN.
- _____ (2009). Decreto 3963 de 2009: por el cual se reglamenta el Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior. *Diario Oficial*, 14 de octubre de 2009, n.º 47.502. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- _____ (2010). Decreto 869 de 2010: por el cual se reglamenta el Examen de Estado de Educación Media, ICFES-SABER 11°. *Diario Oficial*, 18 de marzo de 2010, n.º 47.655. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of there search [La estructuración de las organizaciones: una síntesis de la investigación]*. Englewood Cliffs (NJ), Estados Unidos: Prentice-Hall.
- _____ (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations [Mintzberg y la gestión: al interior de nuestro extraño mundo de las organizaciones]*. Nueva York (NY), Estados Unidos: Free Press.
- Muller, H. J., Porter, J. L., y Rehder, R. R. (1988). Have the business schools let down U.S. corporations? [¿Han defraudado las escuelas de negocios a las corporaciones estadounidenses?]. *Management Review*, 77(10), 24-31.
- Pearce, J. L., y Huang, L. (2012). The decreasing value of our research to management education [El valor decreciente de nuestras investigaciones para la educación en gestión]. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 247-262.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México, D. F., México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Restrepo, G., Sarmiento, J. y Ramos, J. (2003). Competencias y pedagogías en la enseñanza de las ciencias sociales. En D. Bogoya (Ed.), *Trazas y miradas: evaluación y competencias* (pp. 17-50). Bogotá, D. C.: Universidad Nacional de Colombia —Unibiblos—.
- Scott, R. W. (2001). *Institutions and organizations [Instituciones y organizaciones]* (2.º ed.). Thousand Oaks (CA), Estados Unidos: Sage Publications.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization [Bases de la teoría de la organización]. *American Sociological Review*, 13(1), 23-35.
- Shapiro, D. L., Kirkman, B. L., y Courtney, H. G. (2007). Perceived causes and solutions to the translation problem in management research [Causas y soluciones percibidas del problema de la transferencia en la investigación en gestión]. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 249-266.

- Simon, H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion [Tomar decisiones de gestión: el rol de la intuición y la emoción]. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-59.
- Van der Colff, L. (2004). A new paradigm for business education: The role of the business educator and business school [Un nuevo paradigma para la educación en negocios: el rol del docente y de la escuela de negocios]. *Management Decision*, 42(3/4), 499-507.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Publicaciones de Cinterfor.
- Waddock, S. A. (1991). Educating tomorrow's managers [Educar a los gerentes del mañana]. *Journal of Management Education*, 15(1), 69-95.
- Walker, K. B., y Black, E. L. (2000). Re engineering the under graduate business core curriculum: Aligning business school with business for improved performance [Reingeniería del currículo básico del pregrado en Administración: alinear las escuelas de negocios con los negocios para mejorar el desempeño]. *Business Process Management Journal*, 6(3), 194-213.
- Wexley, K. N., y Baldwin, T. T. (1986). Management development [Desarrollo de la gestión]. *Journal of Management*, 12(2), 237-294.

