



GUÍA DE  
ORIENTACIÓN

# Saber Pro Competencias Específicas

Módulo de Gestión de Organizaciones  
2017

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.

Directora General  
Ximena Dueñas Herrera

Secretaria General  
María Sofía Arango Arango

Director de Evaluación  
Hugo Andrés Gutiérrez Rojas

Director de Producción y Operaciones  
Giovany Babativa Márquez

Directora de Tecnología  
Ingrid Picón Carrascal

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  
Luisa Fernanda Benavides Reina

Subdirector de Estadística  
Cristian Fernando Téllez Piñerez

Subdirectora de Análisis y Divulgación  
Silvana Godoy Mateus

Revisión de estilo  
Leonardo Galeano Barbosa

Diagramación  
Diana Téllez Martínez

ISBN de la versión digital: En trámite

Bogotá, D. C., agosto de 2017

Este documento se elaboró a partir de los documentos conceptuales de cada módulo, con la participación de los equipos de gestores de pruebas del Icfes y asesores externos.

**Coordinación de la publicación**

Alejandra Calderón  
Angélica Piñeros

**Equipo de gestores de pruebas del Icfes**

**Gestores Competencias Específicas**

**Gestión de Organizaciones**

María Hernández  
Pilar Soler

Asesores externos que han participado en las definiciones y conceptualizaciones del módulo, en las distintas fases y momentos del diseño, construcción y validación de marcos de referencia, especificaciones o preguntas:

**Gestión de Organizaciones**

Diego Marín  
Pedro Sanabria

## 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](http://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](mailto: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

<b>Presentación</b> .....	7
<b>I. Características generales del examen de Estado de la calidad de la educación superior, Saber Pro</b> .....	9
A. ¿Cuáles son los objetivos de Saber Pro? .....	9
B. ¿A quiénes evalúa? .....	9
C. ¿Qué se evalúa? .....	9
D. Metodología para la elaboración de los módulos .....	10
<b>II. Estructura del examen Saber Pro</b> .....	11
A. Módulos que componen el examen .....	11
1. Módulos de Competencias Genéricas .....	11
2. Módulos de Competencias Específicas .....	11
B. Tipos de preguntas .....	12
C. Cuestionario de contexto .....	12
D. Sesiones del examen .....	13
<b>III. Especificaciones del Módulo de Gestión de Organizaciones</b> .....	14
A. Competencia evaluada en el módulo .....	14
B. ¿Quiénes presentan este módulo específico? .....	16
C. Niveles de desempeño .....	16
D. Ejemplos de preguntas .....	18



## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Módulos de competencias específicas .....	11
<b>Tabla 2.</b> Estructura de aplicación de la primera sesión .....	13
<b>Tabla 3.</b> Estructura de aplicación de la segunda sesión .....	13
<b>Tabla 4.</b> Afirmaciones y evidencias del módulo .....	15
<b>Tabla 5.</b> Lista de programas que pueden presentar el módulo .....	16
<b>Tabla 6.</b> Niveles de desempeño .....	17



# PRESENTACIÓN

La Ley 1324 de 2009<sup>1</sup> le confiere al Instituto Colombiano para Evaluación de la Educación (Icfes) la misión de evaluar, mediante exámenes externos estandarizados, la formación que se ofrece en el servicio educativo en los distintos niveles. También establece que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) define lo que debe evaluarse en estos exámenes.

Por su parte, en el Plan Decenal 2006-2016 se propuso “organizar, implementar y consolidar un sistema de seguimiento y evaluación del sector educativo, que dé cuenta de los logros y dificultades de los estudiantes, su acceso, cobertura y permanencia en el sistema y la eficiencia de los entes responsables de la prestación y la calidad del servicio”<sup>2</sup>.

Para cumplir con lo anterior, el Icfes ha avanzado en la alineación del Sistema Nacional de Evaluación Externa Estandarizada (SNEE), a través de la reestructuración de los exámenes: en 2009 con un nuevo diseño de Saber 3.º, 5.º y 9.º; en 2010 con el rediseño de Saber Pro; en 2014 con los cambios en Saber 11.º y en 2015 con la aprobación de un examen con módulos genéricos para Saber TyT. La alineación posibilita la comparación de los resultados en distintos niveles educativos, ya que los exámenes Saber evalúan competencias comunes en algunas áreas, es decir, las competencias genéricas.

---

<sup>1</sup>Congreso de la República 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.

<sup>2</sup>Asamblea Nacional por la Educación. (2007). Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016: compendio general (p. 16). Disponible en: <http://www.plandecenal.edu.co>

El *Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior, Saber Pro*, está compuesto por módulos de competencias genéricas<sup>3</sup> y específicas. Las primeras son entendidas como aquellas que deben desarrollar todos los estudiantes sin distinción de su área de conocimiento, mientras que las específicas son aplicadas según los grupos de programas con características de formación similares.

Este documento tiene como objeto dar a conocer a los estudiantes, docentes, directivos de instituciones de educación superior (IES) y a los demás interesados en el examen de Estado de la educación superior, Saber Pro, la información básica sobre las especificaciones del módulo.

Este texto está organizado en 3 capítulos. En el capítulo 1, se informa sobre las características generales de los módulos Saber Pro: sus objetivos, la población que se evalúa y la metodología utilizada por el Icfes en el diseño de los módulos. En el capítulo 2, se presentan la estructura general del examen, los tipos de preguntas que se utilizan, lo referente a las sesiones y el cuestionario de contexto. En el capítulo 3, se describen las especificaciones del módulo y se presentan algunos ejemplos de preguntas.

Las personas interesadas en obtener información sobre los demás módulos Saber Pro pueden consultar la guía correspondiente en la página web de Icfes:

<http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/saber-pro/guias-de-orientacion>

---

<sup>3</sup>El Ministerio de Educación Nacional (MEN) junto con el Icfes han definido los constructos y competencias que se evalúan con los módulos genéricos. Disponible en Ministerio de Educación Nacional (2012). Propuesta de lineamientos para la formación por competencias en educación superior. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-261332\\_archivo\\_pdf\\_lineamientos.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-261332_archivo_pdf_lineamientos.pdf)

# I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL EXAMEN DE ESTADO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, SABER PRO

## A. ¿Cuáles son los objetivos de Saber Pro?

La aplicación de los módulos de competencias genéricas y específicas que conforman los exámenes de Estado Saber Pro, tienen como objetivo evaluar y proporcionar un reporte del grado de desarrollo de habilidades y conocimientos generales y particulares de estudiantes que han aprobado el 75 % de los créditos de sus estudios profesionales.

## B. ¿A quiénes evalúa?

Con la publicación de la Ley 1324 de 2009 y el Decreto 3963 del mismo año, se dio una nueva orientación a los exámenes de Estado de la educación superior (Saber Pro y Saber T y T), que se establecieron como obligatorios para obtener el título del nivel de pregrado.

Cabe aclarar que el nivel de pregrado tiene tres niveles de formación:

- Nivel Técnico Profesional (relativo a programas técnicos profesionales).
- Nivel Tecnológico (relativo a programas tecnológicos profesionales).
- Nivel Profesional (relativo a programas profesionales universitarios).

## C. ¿Qué se evalúa?

Las competencias genéricas del examen de Estado Saber Pro, evalúa a todos los estudiantes sin distinción de su área de conocimiento a través de 5 módulos: 1) Lectura Crítica, 2) Razonamiento Cuantitativo, 3) Competencias Ciudadanas, 4) Comunicación Escrita y 5) Inglés; por otro lado, los módulos de competencias específicas están conformadas por temáticas y contenidos específicos de diferentes programas y de acuerdo a las áreas de formación propias de cada estudiante. Es importante aclarar que el Icfes oferta 40 módulos de competencias específicas, pero es potestad de las instituciones de educación superior (IES) escoger si sus estudiantes presentan o no dichos módulos, y de ser el caso, seleccionar entre 1 y 3 módulos que presentarían los estudiantes de cada uno de sus programas profesionales, de acuerdo al área de formación. Sin embargo, para apoyar la decisión de las IES, el Icfes clasifica la totalidad de programas que se presentan en Grupos de referencia (GR); dichos grupos se arman con programas académicos con características de formación similares y a estos grupos se les sugieren módulos específicos de acuerdo a su área de formación. Los módulos específicos ofertados se pueden consultar en la Tabla 1 del presente documento.

## D. Metodología para la elaboración de los módulos

El diseño y construcción de los exámenes Saber se realizan sobre la base de las especificaciones de cada módulo. Estas determinan con exactitud en qué consisten las competencias que se evalúan y cómo se evalúan. Son diseñadas por el Icfes junto con equipos de expertos de cada área. Las especificaciones se desarrollan siguiendo el Modelo Basado en Evidencias (MBE)<sup>4</sup>. De acuerdo con este modelo, en las especificaciones se formalizan, primero, las afirmaciones sobre las competencias que posee un estudiante dado su desempeño en el módulo. Luego, se describen las evidencias que sustentan cada una de las afirmaciones. Por último, se describen las tareas que se le pide realizar al evaluado para obtener las evidencias que dan sustento a las afirmaciones. De esta manera, la elaboración de las especificaciones garantiza una completa comparabilidad de los exámenes.

---

<sup>4</sup>Este modelo se empezó a usar para el diseño de Saber 5.º y Saber 9.º desde 2007.

## II. ESTRUCTURA DEL EXAMEN SABER PRO

### A. Módulos que componen el examen

#### 1. Módulos de Competencias Genéricas

El examen Saber Pro se compone de 5 módulos que evalúan las competencias genéricas.

- Lectura Crítica
- Razonamiento Cuantitativo
- Competencias Ciudadanas
- Comunicación Escrita
- Inglés

#### 2. Módulos de Competencias Específicas

Además de los anteriores, hay 40 módulos asociados a temáticas y contenidos específicos que los estudiantes tienen la posibilidad de presentar de acuerdo a su área de formación profesional, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Módulos de Competencias Específicas

Módulos	
Análisis de Problemáticas Psicológicas	Fundamentación en diagnóstico y tratamiento médico
Análisis Económico	Generación de Artefactos
Atención en Salud	Gestión de Organizaciones
Comunicación Jurídica	Gestión del Conflicto
Cuidado de enfermería en los ámbitos clínico y comunitario	Gestión Financiera
Diagnóstico y tratamiento en salud oral	Información y Control Contable
Diseño de Obras de Infraestructura	Intervención en Procesos Sociales
Diseño de Procesos Industriales	Investigación en Ciencias Sociales
Diseño de Sistemas de Control	Investigación Jurídica
Diseño de sistemas de manejo de impacto ambiental	Pensamiento Científico: Ciencias biológicas
Diseño de Sistemas Mecánicos	Pensamiento Científico: Ciencias de la tierra
Diseño de sistemas productivos y logísticos	Pensamiento Científico: Ciencias físicas
Diseño de sistemas, procesos y productos agroindustriales	Pensamiento Científico: Matemáticas y estadística
Diseño de Software	Pensamiento Científico: Química
Enseñar	Procesos Comunicativos
Estudio Proyectual	Producción Agrícola
Evaluar	Producción Pecuaria
Formar	Promoción de la salud y prevención de la enfermedad
Formulación de Proyectos de Ingeniería	Proyecto de Arquitectura
Formulación, evaluación y gestión de proyectos	Salud y Bienestar Animal

Cabe aclarar que los módulos específicos están dirigidos únicamente a estudiantes que presentan por primera vez el examen y que son inscritos directamente por su IES. Cada IES tiene la posibilidad de seleccionar, de acuerdo al Grupo de referencia del programa, una de las combinatorias ofertadas por el Icfes (estas pueden contener entre uno y tres módulos específicos) según lo considere pertinente. Para consultar al detalle estos grupos de referencia y combinatorias, remítase al siguiente *link*:

<http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/saber-pro/combinatorias-y-grupos-de-referencia>

## B. Tipos de preguntas

En el examen se utilizan preguntas de selección múltiple con única respuesta que están conformadas por un enunciado (que presenta una situación, contexto, texto, etcétera), la formulación de una tarea de evaluación (aquello que se le pide al estudiante realizar), y cuatro opciones de respuesta, codificadas como A, B, C y D, de las cuales solo una es correcta y válida dada la tarea planteada. El estudiante debe seleccionar entre estas opciones rellenando completamente el círculo correspondiente a la opción de respuesta que considere acertada.

Todas las preguntas de los módulos del examen Saber Pro tienen este formato, excepto el Módulo de Comunicación Escrita, donde el tipo de pregunta es abierta, ya que el estudiante debe desarrollar un texto a partir de una temática propuesta. El estudiante encontrará un espacio de dos páginas para desarrollar el escrito en el módulo respectivo.

## C. Cuestionario de contexto

Este cuestionario se entrega a todos los estudiantes para que sea contestado una vez finalizados los módulos de competencias genéricas. Son preguntas cortas (de selección) que se responden en la hoja de respuestas y NO tienen calificación.

Lo que permite el cuestionario es obtener mayor información sobre los estudiantes respecto a un conjunto de indicadores relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje que pueden explicar los desempeños en las pruebas. Por ejemplo, indaga por características del núcleo familiar (composición, estatus laboral y educativo); condiciones del hogar (dotación de bienes dentro de la vivienda, estrato socioeconómico, disponibilidad de conexión a internet y servicio de televisión por cable), y horas promedio de trabajo semanal de los estudiantes.

### ¿Cuál es el manejo de la información recopilada en este cuestionario?

La información solamente tiene propósitos académicos, por tanto, es confidencial y anónima. Es importante aclarar que no es una evaluación y no afectará los resultados de los estudiantes.

## D. Sesiones del examen

El examen se realiza en dos sesiones (ver tablas 2 y 3), la primera es obligatoria para todos los inscritos a Saber Pro, ya que está conformada por 5 módulos que se consideran genéricos para cualquier programa de formación de nivel profesional. Mientras que a la segunda sesión solo asisten quienes hayan sido inscritos por su IES para presentar entre 1 y 3 módulos específicos relativos a su área de formación; para quienes presentan un solo módulo la duración máxima de la segunda sesión será de 90 minutos, si el examen tiene 2 módulos de competencias específicas la segunda sesión tendrá un tiempo máximo de duración de 180 minutos, y si el examen se conforma de 3 módulos la duración máxima de la sesión será de 270 minutos. En el capítulo 3 de esta guía se listan los programas de formación profesional a los que se les recomienda presentar este módulo, puesto que se relaciona con su área de formación.

Tabla 2. Estructura de aplicación de la primera sesión

Sesión	Módulo	Preguntas por módulo	Tiempo máximo por sesión
<b>Primera sesión:</b>  <b>Competencias genéricas</b>	Lectura Crítica	35	4 horas y 40 minutos
	Razonamiento Cuantitativo	35	
	Competencias Ciudadanas	35	
	Comunicación Escrita	1	
	Inglés	45	

Tabla 3. Estructura de aplicación de la segunda sesión

Sesión	Módulo	Preguntas del módulo	Tiempo máximo por sesión
<b>Segunda sesión:</b> <b>Competencias específicas</b>	Gestión de Organizaciones	50	90 minutos

# III. ESPECIFICACIONES DEL MÓDULO DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Este módulo tiene como propósito evaluar la competencia para gestionar organizaciones, la cual surge de la confluencia de tres afirmaciones: 1) el contenido de las teorías administrativa y organizacional, que evalúa el conocimiento disciplinar adquirido por el estudiante, 2) la organización, que evalúa la comprensión lograda por el estudiante en cuanto a las tipologías organizacionales, el análisis organizacional y el desarrollo organizacional, y 3) el proceso administrativo, que evalúa las habilidades de gestión alcanzadas por el estudiante en cuanto a la planeación, la organización, la dirección y el control. Estas afirmaciones 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.

## A. Competencia evaluada en el módulo

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

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

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

Se evalúa la comprensión de los elementos que componen la organización y algunas de las tipologías básicas que de ello se derivan; la capacidad de establecer los factores propios del análisis y del diseño organizacional, sus interacciones y cómo estas condicionan las configuraciones que la organización puede adoptar; y la capacidad de reconocer las condiciones en las cuales se desarrollan las organizaciones (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).

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

Se evalúa el conocimiento y aplicación de los elementos del proceso administrativo, la manera como estos se relacionan y la incidencia que tienen en situaciones específicas propias de la gestión de las organizaciones. La planeación (el establecimiento de objetivos y diseño de un plan para

alcanzarlos), la organización (la coordinación de las acciones de las personas y de los demás recursos requeridos para el logro de esos objetivos), la dirección (la orientación de las acciones de los miembros de la organización hacia metas comunes, mediante el ejercicio del liderazgo y la autoridad), y el control (la verificación, seguimiento y ajuste para garantizar que las acciones respondan a los objetivos).

Las afirmaciones y evidencias que componen la competencia definida para este módulo se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4. Afirmaciones y evidencias del módulo

Afirmación	Evidencia
1. Conocer el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.	1.1 Conoce los fundamentos que conforman la teoría organizacional y administrativa.
	1.2 Interpreta las teorías que permiten entender la realidad de la organización y/o que facilitan su gestión.
2. Comprender los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.	2.1 Reconoce las tipologías y componentes de las organizaciones.
	2.2 Establece elementos propios del análisis y el diseño organizacional.
	2.3 Reconoce condiciones asociadas a los procesos de desarrollo organizacional.
3. Aplicar los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.	3.1 Aplica la planeación como un elemento básico de la gestión de organizaciones.
	3.2 Aplica los elementos de organización como proceso en el desempeño organizacional.
	3.3 Aplica los elementos de dirección como proceso en el desempeño organizacional.
	3.4 Aplica los elementos de control como proceso en el desempeño organizacional.

## B. ¿Quiénes presentan este módulo específico?

El Módulo de Gestión de Organizaciones lo pueden presentar los estudiantes de los programas académicos relacionados a continuación.

Tabla 5. Lista de programas que pueden presentar el módulo

<b>Principales programas académicos que aplican el módulo</b>
Administración
Administración y Servicio
Administración de Empresas
Administración de empresas y gestión ambiental
Administración de Empresas Agroindustriales
Administración de Empresas Agropecuarias
Administración de Empresas Comerciales
Administración de Empresas en Telecomunicaciones
Administración de Empresas Globales
Administración de Empresas Turísticas
Administración de empresas turísticas y hoteleras
Administración de Empresas y Finanzas
Administración Empresas Agroindustriales
Administración Humana
Administración Industrial
Administración Pública
Administración Publica Territorial
Programas afines

## C. Niveles de desempeño

Los niveles de desempeño se establecieron con el objetivo de complementar el puntaje numérico que se otorga a los estudiantes. Consisten en una descripción cualitativa de las habilidades y conocimientos que podrían tener si se ubican en determinado nivel. El resultado de este módulo se interpreta de acuerdo con la descripción que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 6. Niveles de desempeño

Nivel	Descriptor general	Descriptores específicos
<p><b>1</b> Puntaje en el módulo de 0 a 124</p>	<p>El estudiante que se ubica en este nivel podría entender situaciones particulares al interior de las organizaciones, en las que intervienen pocas variables, reconociendo conceptos propios de la administración.</p>	<p>El estudiante que se ubica en este nivel podría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar elementos, actividades y funciones de la organización y su administración.</li> <li>• Reconocer conceptos y elementos de las teorías administrativa y organizacional, y los utiliza para determinar soluciones dadas a una situación organizacional.</li> </ul>
<p><b>2</b> Puntaje en el módulo de 125 a 156</p>	<p>Además de lo descrito en el nivel anterior, el estudiante que se ubica en este nivel comprende situaciones organizacionales particulares que involucran pocas variables a partir de los fundamentos teóricos de la administración.</p>	<p>Además de lo descrito en el nivel anterior, el estudiante que se ubica en este nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciona y prioriza actividades, funciones o procesos ante situaciones organizacionales puntuales.</li> <li>• Asocia características y tipologías de las organizaciones con diferentes situaciones organizacionales.</li> </ul>
<p><b>3</b> Puntaje en el módulo de 157 a 200</p>	<p>Además de lo descrito en los niveles anteriores, el estudiante que se ubica en este nivel interpreta situaciones organizacionales que involucran la relación de la organización con el entorno, basado en las teorías de la organización.</p>	<p>Además de lo descrito en los niveles anteriores, el estudiante que se ubica en este nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia alternativas de solución sobre funciones y procesos en la organización y en su relación con el ambiente.</li> <li>• Deduce los elementos necesarios para la toma de decisiones que involucran a la organización y su entorno.</li> <li>• Aplica las teorías de la organización en los diferentes procesos de la gestión organizacional.</li> </ul>
<p><b>4</b> Puntaje en el módulo de 201 a 300</p>	<p>Además de lo descrito en los niveles anteriores, el estudiante que se ubica en este nivel analiza alternativas de decisión en situaciones que involucran múltiples condiciones o variables de forma simultánea, utilizando referentes teóricos y conceptuales.</p>	<p>Además de lo descrito en los niveles anteriores, el estudiante que se ubica en este nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y selecciona alternativas de decisión considerando condiciones, funciones y procesos de la organización ante diversos escenarios organizacionales.</li> <li>• Integra elementos de la gestión en el análisis de múltiples situaciones organizacionales.</li> <li>• Argumenta decisiones y propone soluciones ante situaciones organizacionales, tanto independientes como concurrentes.</li> </ul>

## D. Ejemplos de preguntas

En esta sección se presentan ejemplos de preguntas de selección múltiple con única respuesta del Módulo de Gestión de Organizaciones del examen Saber Pro. Para cada ejemplo de pregunta se indica la afirmación y la respuesta correcta junto con su justificación. Las siguientes preguntas se utilizaron en aplicaciones previas del módulo e ilustran algunas de las tareas de evaluación que forman parte de este.

### Pregunta 1

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

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

**Clave**      **A**

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

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

## Pregunta 2

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

¿Cuál teoría ayuda a interpretar mejor esos resultados?

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

**Clave** B

### **Afirmación**

Conocer el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.

### **Justificación**

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

### Pregunta 3

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

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

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

**Clave** D

#### **Afirmación**

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

#### **Justificación**

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

## Pregunta 4

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

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

**Clave** A

### **Afirmación**

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

### **Justificación**

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

## Pregunta 5

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

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

Clave C

### Afirmación

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

### Justificación

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

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

## Pregunta 6

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

Optimización del proceso		
<b>Cuadrante 2</b> Resultados <b>bajos</b> Costos <b>bajos</b>	<b>Cuadrante 4</b> Resultados <b>altos</b> Costos <b>bajos</b>	
<b>Cuadrante 1</b> Resultados <b>bajos</b> Costos <b>altos</b>	<b>Cuadrante 3</b> Resultados <b>altos</b> Costos <b>altos</b>	<b>Logros</b>

De acuerdo con la matriz,

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

**Clave B**

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

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

