

ISSN: 2711-175X (En línea)  
No. 22 de 2024 (II Trimestre)  
Boletín SIEA  
Santiago de Cali



## BOLETÍN DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

El Boletín del SIEA es un medio de divulgación de resultados de investigación, con periodicidad trimestral y está incluido en bases bibliográficas.

### Editora

Sonia Cadena Castillo  
Universidad Autónoma de Occidente  
Colombia

### Comité Editorial

Claudia Alexandra Roldán Morales  
Universidad Autónoma de Occidente  
Colombia

Oswaldo Rodríguez Díaz  
Universidad Autónoma de Occidente  
Colombia

Dulfay Astrid González Jiménez  
Universidad Autónoma de Occidente  
Colombia

Fabio Jurado Valencia  
Universidad Nacional de Colombia  
Colombia

Daniel Bogoya Maldonado  
Consultor Nacional e Internacional  
Colombia

Autores: Abdul Cañas y Ruth Elizabeth Gutierrez Monroy

Apoyaron la producción del Boletín No. 22  
Dulfay Astrid Gonzalez y Sonia Cadena Castillo

Diseño: Pablo Andrés Sánchez.

### Página web:

<https://sitios.uao.edu.co/docentes/boletines-siea>

### Evaluación y resultados de aprendizaje por medio de la Prueba de Gestión Organizacional

#### Presentación

El Sistema Institucional de Evaluación de Aprendizajes -SIEA- es una de las estrategias de la Universidad Autónoma de Occidente para contribuir al aseguramiento de la calidad educativa. En particular, el SIEA hace parte de una estrategia institucional para la actuación pedagógica, la innovación y la atención oportuna a las dinámicas relacionadas con indicadores de rendimiento y eficacia académica de los estudiantes de pregrado. Asimismo, provee información válida y confiable sobre el nivel de logro de ciertos resultados de aprendizaje, permitiendo valorar parcialmente el desarrollo o fortalecimiento de algunas competencias y el nivel alcanzado en algunos resultados de aprendizaje.

En este contexto, la prueba SIEA de Gestión Organizacional tiene como objetivo medir el nivel de logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes de la Facultad de Administración, relacionados con los procesos de planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de una organización, desde la perspectiva de alcanzar sus metas de manera eficiente y efectiva.

Esta prueba se posiciona en dos dimensiones. Por un lado, se evalúan las tendencias de la gestión administrativa, con el fin de tener en cuenta la cultura organizacional. Por ejemplo, se evalúa el papel que tiene el capital humano como eje de los procesos de transformación organizacional. Por otro lado, se evalúa la aplicabilidad de los valores y principios que soportan las políticas organizacionales, los cuales señalan el norte para la actuación de los stakeholders, la manera en la que éstos atienden la conexión entre el contexto empresarial y la finalidad para la cual fue estructurada la organización.

### 1. Objeto de evaluación

La gestión organizacional o management organizacional es la parte de la ciencia administrativa que se encarga de estudiar los procesos de planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de una organización, en la perspectiva de que se alcancen sus metas de manera eficiente y efectiva, al tiempo que se garantiza la sostenibilidad y la rentabilidad al colectivo institucionalizado.

También se encarga de estudiar el desarrollo de procesos administrativos, a partir de los cuales se posibilita la generación de políticas de gestión que puedan ser instituidas desde una estructura que permita hacerlas realidad. Para tal fin, la gestión organizacional se apoya de los *Key Performance Indicators -KPI-*, para orientar el talento humano de la organización que es responsable de alcanzar las metas. El éxito de la gestión organizacional se encuentra en el liderazgo de una gerencia soportada en la cultura empresarial, la cual se define como sistema de significados compartidos por los integrantes de una organización, constituidos por valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas, influyendo en su actuación y haciendo de ello un distintivo frente a otras empresas (Robbins y Coulter, 2018, p. 88).

Así mismo, la gestión organizacional engloba los aspectos relacionados con el desarrollo empresarial, el liderazgo y la gestión del talento humano y el eco-

sistema organizacional al servicio de los planes estratégicos. Estos aspectos buscan la sostenibilidad de la organización y abren la puerta a la innovación y la adaptabilidad a los retos planteados por la modernidad en los entornos BANI<sup>1</sup>. En consecuencia, en el marco de diferentes entornos y escenarios futuros, la gestión organizacional conlleva al menos cinco grandes desafíos que se describen a continuación.

Figura 1. Los desafíos de la gestión organizacional



Fuente: Elaboración propia tomando como base Mercader y Gairín (2018).

El desafío relacionado con la innovación se refiere al proceso mediante el cual una organización introduce cambios novedosos, no solo en sus productos y servicios, sino también en su estructura organizativa, con el fin de mejorar su posición competitiva, aumentar su eficiencia, satisfacer las necesidades de los clientes o explorar nuevas oportunidades de mercado. La innovación es parte de la cultura puesto

<sup>1</sup> BANI es un acrónimo en inglés que proviene de las Brittle (frágiles), Anxious (incierto), Nonlinear (no lineales), Incomprehensible (incomprensibles).

que promueve, alienta y proporciona incentivos para que todos los integrantes participen, con sus comportamientos, en prácticas innovadoras, demostrando conciencia, agilidad organizacional y recursos eficaces (Caeneghem, 2016). Desarrollar la conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social, la gestión de las relaciones y la resiliencia, refuerza la capacidad para adoptar comportamientos innovadores más duros, como el rigor, el desafío y la disciplina (Shaw, 2023).

El desafío relacionado con la retención del talento humano en una organización requiere el análisis de la inteligencia emocional, con el fin de apreciar la conexión y empatía entre colaboradores de la organización y los demás grupos de interés (Santander, 2022). El desafío relacionado con el uso de tecnología en los procesos internos de la organización requiere el estudio del propósito, el talento capacitado y la financiación que soporta los respectivos ajustes. El desafío relacionado con el manejo de la información requiere que el análisis de datos sea ágil dentro del entorno local, regional y nacional, de tal manera que se puedan “reorientar las estrategias en el menor tiempo posible [...] teniendo en cuenta el actual contexto de cambio, donde la flexibilidad y capacidad de adaptación deben formar parte del ADN de cualquier organización” (Santander, 2022). El desafío relacionado con la generación del conocimiento se define como “el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, codificar, crear, filtrar, procesar, presentar y utilizar información” (Mercader y Gairín, 2018, p.92).

La generación de conocimiento permite al capital intelectual adaptar dicho conocimiento a las necesidades institucionales de productividad y competitividad y requiere de un liderazgo que pueda orientar las transformaciones del conocimiento en beneficio del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Desde esta perspectiva, el líder requiere adaptarse a las particularidades sociales con el fin de mejorar las prácticas de orientación y empoderar a todos los colaboradores en la gestión eficaz del conocimiento (Mercader y Gairín, 2018, p.157).



## 2. Los campos conceptuales

Un campo de conceptual se refiere al conjunto de conocimientos alrededor de los cuales se problematizan las preguntas. Para esta prueba se establecieron tres campos conceptuales: Administración y Organizaciones, Gestión de Talento Humano y Producción de Operaciones. Para cada uno se elaboró un mapa conceptual que distingue “conceptos” y “elementos”. Se trata de una clasificación de los conocimientos fundamentales de la gestión organizacional presente en los cinco programas académicos que son objeto de evaluación.

### **Administración y Organizaciones**

Este campo conceptual aborda aquellos aspectos que son ineludibles en un ambiente organizacional. Ya sea como CEO, director, coordinador o integrante de una junta directiva, se requiere que la persona pueda gestionar y asumir decisiones de trascendencia para fortalecer el negocio y proyectarlo desde una perspectiva competitiva. Este campo conceptual admite dos conceptos: los recursos gerenciales y el diseño estratégico.

En primer lugar, los recursos gerenciales configuran la forma en que se gestionan los aspectos misionales de la organización, sistematizando procesos, diseñando indicadores de cumplimiento, describiendo la manera en que se plantean tanto el control como la evaluación de procesos e indicadores, resaltando la necesidad de relacionamiento con gremios, con la comunidad y con el Estado. Además, los recursos gerenciales orientan el cumplimiento de obligaciones financieras y laborales, estudian la interacción con los grupos de interés, buscan el equilibrio contable/financiero, analizan los riesgos y manejan los aspectos relacionados con la calidad, entre otros. Los elementos que componen este concepto pueden verse en la Tabla 1.

Tabla 1. Campo conceptual de Administración y Organizaciones

CAMPO CONCEPTUAL	CONCEPTO	ELEMENTOS
ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES	Recursos gerenciales	Gestión empresarial
		Análisis de información
		Toma de decisiones
	Diseño estratégico	Diseñar estrategias de direccionamiento estratégico
		Impulsar la creatividad e innovación
		Fomentar eficiencia, competitividad y productividad

En segundo lugar, el diseño estratégico responde a las exigencias y a las necesidades proclamadas por los sectores productivos empresariales, orientando así la proyección empresarial y la productividad de los equipos de trabajo en una organización. En el diseño estratégico se reconoce la organización de un

ecosistema organizacional adaptado a las necesidades del negocio, se genera un entorno que fomente e impulse la creatividad de las personas y la innovación de procesos y productos, lo que redundará en eficiencia y competitividad. Los elementos que componen este concepto pueden verse en la Tabla 1.

### Gestión del Talento Humano

Las industrias 4.0 que concentran las tendencias del siglo XXI, están orientando la manera de comprender el trabajo en las organizaciones. En especial, las personas son ahora valoradas como talento, es decir, ellas son un capital humano que aporta conocimientos y experiencias en la organización. De esta manera, este campo conceptual se concentra en el ser humano a partir de “las dimensiones inherentes a la persona” (UAO, 2020, p.68), razón por la cual el concepto asociado es el conocimiento inter e intrapersonal. La gestión organizacional ofrece así modelos de gestión de acuerdo con los diferentes equipos de trabajo existentes en una organización, teniendo en cuenta el bienestar personal, con el fin de promover el sentimiento de compromiso y el trabajo en equipo, en un ambiente de tranquilidad y armonía. Los elementos que conforman este concepto pueden verse en la tabla 2.

Tabla 2. Campo conceptual de Gestión del Talento Humano

CAMPO CONCEPTUAL	CONCEPTO	ELEMENTOS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Conocimiento inter e intrapersonal	Bienestar personal
		Gestión del cambio
		Liderazgo y autoconocimiento
		Relaciones interpersonales
		Autorealización personal y colectiva

### Producción y Operaciones

Tiene como **concepto** el ecosistema requerido para que una organización sea sostenible, en alineación con la cadena de valor” (UAO, 2020, p. 58). Lo que aporta los elementos necesarios para que el profesional sea “capaz de planear, organizar, direccionar y controlar procesos, bienes y servicios, orientado a incrementar la efectividad en las organizaciones” (UAO, 2020, p. 88). Es por ello, que se hace énfasis en las buenas prácticas de la gestión, buscando que las operaciones tengan los niveles de calidad requeridos para generar valor en productos o servicios, en el talento humano, en el relacionamiento con clientes y proveedores; circunstancias que reflejan la sostenibilidad organizacional.

Tabla 3. Campo conceptual de Producción y Operaciones

CAMPO CONCEPTUAL	CONCEPTO	ELEMENTOS
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	Ecosistema de organizaciones sostenibles	Sostenibilidad de la empresa
		Generación de valor al cliente
		Gestión y logística de operaciones

Estos tres campos conceptuales representan el interés de la Facultad de Administración por formar profesionales integrales que comprendan y apliquen los aspectos esenciales de la gestión de una organización, desde la actividad gerencial, la estrategia y la gestión humana, hasta la producción y las operaciones.



### 3. Tabla de especificaciones de la prueba

De acuerdo con la metodología del SIEA, la herramienta que permite llevar a cabo el diseño de estos resultados de aprendizaje es la taxonomía SOLO (Structure of the Observed Learning Outcome) ó taxonomía Estructurada de Resultados de Aprendizaje Observados, propuesta por Biggs.

**Tabla 4.** Tabla de especificaciones de la prueba de Gestión Organizacional

Campos conceptuales	Conceptos	Taxonomía SOLO			
		Resultados de aprendizaje			
		Uniestructural	Multiestructural	Relacional	Abstracto ampliado
A. Administración y organizaciones	1. Recursos gerenciales	1.1 El estudiante reconoce la importancia de la información para tomar decisiones.	1.2 El estudiante es capaz de analizar la información para una toma de decisiones generales.	1.3 El estudiante combina diversas fuentes de información para la toma de decisiones generales.	1.4 El estudiante es capaz de justificar las decisiones gerenciales.
	2. Diseño estratégico	2.1 El estudiante identifica estrategias de direccionamiento.	2.2 El estudiante propone indicadores de gestión estratégica.	2.3 El estudiante da cuenta de la comprensión de diversas estrategias al aplicar las mismas en contextos diversos.	2.4 El estudiante plantea un direccionamiento estratégico
B. Gestión del talento humano	3. Conocimiento inter e intrapersonal	3.1 El estudiante identifica competencias genéricas de un líder organizacional	3.2 El estudiante describe elementos de bienestar laboral	3.3 El estudiante plantea acciones de relacionamiento interpersonal.	3.4 El estudiante propone actividades de bienestar laboral que impacten positivamente al talento humano.
C. Producción y operaciones	4. Ecosistema de organizaciones sostenibles	4.1 El estudiante distingue la gestión de las operaciones en una organización	4.2 El estudiante describe la logística de las operaciones	4.3 El estudiante propone procesos de generación de valor para los clientes de una organización	4.4 El estudiante formula la operación de una organización

### 4. Ejemplo de ítems

Los ítems de la prueba de Gestión Organizacional se construyen utilizando la tabla de especificaciones anteriormente descrita.

Para tal fin, se eligió el campo conceptual Administración y Organizaciones y luego se seleccionó un

contexto de tipo global, proponiendo cinco ítems distribuidos así: Un ítem para el nivel uniestructural, uno para el multiestructural, dos para el relacional y uno para el abstracto ampliado. Y se presenta el sustento para las opciones correctas e incorrectas.

**Campo conceptual:** A. Administración y Organizaciones  
**Tipo de contexto:** Global

### En Zappos están aprendiendo cómo administrar sin gerentes

Holocracia es la palabra del día en Zappos, el minorista en línea de calzado y ropa con sede en Nevada. Durante una reunión que sostuvieron los empleados a finales de 2013, el director general Tony Hsieh, anunció que estaba en proceso de eliminar la tradicional estructura jerárquica y gerencial de la compañía, con la finalidad de implementar una holocracia. ¿Y qué es una holocracia? Es un sistema organizacional donde no existen títulos de puestos ni gerentes, como tampoco una jerarquía vertical con niveles superior, medio o inferior, donde las decisiones pueden quedarse atoradas. La idea detrás de este nuevo tipo de arreglo es enfocarse en el trabajo y no en la estructura jerárquica, donde las grandes ideas y sugerencias pueden perderse en los canales de rendición de cuentas.

El concepto de holocracia fue acuñado por Brian Robertson, el fundador de una empresa de software en Pensilvania. El nombre proviene de la palabra griega holos, que significa un todo que constituye una unidad autónoma y autosuficiente, pero que depende de una entidad mayor. Una explicación sencilla de la visión de Robertson sobre la holocracia es: los trabajadores como socios, las descripciones de puestos como roles y los socios organizados en círculos.

En Zappos, el trabajo (y los 1.500 empleados que lo realizan) se organizará en círculos de empleados que se registrarán por sí mismos; se forman alrededor de 400 de estos círculos. En estos círculos los empleados pueden asumir cualquier número de roles, y la expectativa es que cada empleado colabore dondequiera que pueda. Sin títulos de cargos y sin una jerarquía, cualquiera podrá iniciar un proyecto e implementar ideas innovadoras. Se espera que los miembros del círculo reúnan ideas y estén atentos a otros. La meta es una transparencia radical y que más gente se haga cargo de las actividades. Sin embargo, confiar en que los individuos que probablemente conocen los detalles del trabajo mejor que cualquier "gerente" trabajen concienzudamente, con creatividad y eficiencia es bueno siempre y cuando exista una forma de mantener altos estándares. Lo que menos quiere Zappos es que prevalezca la mentalidad de "apáticos".

Hsieh siempre ha liderado su negocio de formas únicas y radicales. Cree con firmeza en el poder del individuo y fundó una organización exitosa (que hace parte de Amazon), reconocida por su divertida cultura, donde los valores corporativos coinciden con los valores personales, y donde se celebra "la rareza y la humildad".

Fuente: Robbins, S.; Coulter, M. y DeCenzo, D. (2017). Fundamentos de Administración. Editorial Pearson. 10ª edición. México, p. 21-22.

### Ítem 1

**Nivel SOLO:** Uniestructural

Resultado de aprendizaje: 1.1 El estudiante reconoce la importancia de la información para tomar decisiones gerenciales.

La palabra griega holos significa:

- A. Todo.
- B. Entidad.
- C. Mayor.
- D. Autónoma.

*Justificación.* La clave correcta es A porque se encuentra definida plenamente en el contexto, siendo de fácil ubicación, correspondiendo al propósito de la pregunta, relacionado con la asignación de tareas simples.

*Justificación opciones incorrectas.* Las opciones B, C y D no son correctas dado que se encuentran fuera del contexto específico de la pregunta.

### Ítem 2

**Nivel SOLO:** Multiestructural

Resultado de aprendizaje: 1.2 El estudiante es capaz de analizar la información para una toma de decisiones generales.

Hsieh anunció que estaba en proceso de eliminar:

- A. Estructura jerárquica y gerencial.
- B. Línea de calzado y ropa.
- C. Títulos de puestos y gerentes.
- D. Rendición de cuentas y sugerencias.

*Justificación.* La clave es A porque la argumentación que se encuentra en el contexto lleva directamente a comprender los motivos de ajuste estructural, respondiendo al propósito de la prueba en el sentido de llevar al estudiante a enfrentar una secuencia de razonamientos en una única dirección.

*Justificación opciones incorrectas.* Las opciones B, C y D son incorrectas dado que se desvían de la idea central de la argumentación planteada para eliminar los cargos gerenciales de la estructura.

### Ítem 3

**Nivel SOLO:** Relacional.

Resultado de aprendizaje: 1.3 El estudiante combina diversas fuentes de información para la toma de decisiones generales.

Según Hsieh, la idea tras el concepto holocracia, era:

- A. Enaltecer la estructura jerárquica de la organización, como medio para que las personas identifiquen sus propias competencias.
- B. Mantener altos estándares jerárquicos, buscando que la rendición de cuentas se convierta en motor de la holocracia.
- C. Dar prelación a las actividades laborales de las personas, dejando en segundo término la estructura.
- D. Enaltecer la rareza de Zappos, al tiempo que solicita al talento humano humildad para aceptar a Amazon.

*Justificación.* La clave es C porque la explicación se ajusta plenamente al propósito de resaltar la actuación de las personas, por encima de la jerarquía o estructura, lo que implica comprensión de diferencias y similitudes con el tema central.

*Justificación opciones incorrectas.* Las opciones A, B y D son incorrectas porque aunque las declaraciones conciernen a situaciones posibles y reales, se alejan del propósito central enunciado por las directivas de la institución.

### Ítem 4

**Nivel SOLO:** Relacional

Resultado de aprendizaje: 2.3 El estudiante da cuenta de la comprensión de diversas estrategias al aplicar las mismas en contextos diversos.

La aplicación del modelo de holocracia tiene radicales exigencias, debido a que:

- A. Cuando las personas están atentas a los otros, no siempre son efectivas en sus propuestas, fracasando.

- B. El círculo se puede romper si las personas no están a la altura del conocimiento requerido.
- C. Personas, sin título, pueden iniciar un proyecto sin que responda a las necesidades de la organización.
- D. Se requiere que las personas trabajen de forma organizada y responsable, lo que demanda plena transparencia.

*Justificación.* La clave correcta es D porque la secuencia de razonamientos resalta el propósito explícito de delegar en las personas la responsabilidad de sí mismas y de la organización, llevando a mayor concreción frente a la diversidad de posibilidades, por fuera del contexto analizado.

*Justificación opciones incorrectas.* Las opciones A, B y C son incorrectas porque la comprensión del enunciado de las preguntas abarcan un conjunto de temas, resalta la ausencia de relación con el propósito de empoderar a las personas en sus respectivas labores.

### Ítem 5

**Nivel SOLO:** Abstracto ampliado

Resultado de aprendizaje: 1.4 El estudiante es capaz de justificar las decisiones gerenciales.

El director Hsieh confía en que el sistema holocrático, con apoyo de círculos de empleados, permita consolidar una organización. Esto debido a:

- A. La apatía que puede encontrar en las personas cuando establecen estándares medios de desempeño, con lo cual la organización logra sostenerse rentablemente y sin problemas, mostrando una cultura divertida y rara.
- B. La confianza que tiene en que cada colaborador puede desplegar un poder impredecible en su desempeño, porque no solamente conoce los pormenores de trabajo, sino que se informa e indaga cómo perfeccionarse, generando diferenciación.
- D. La confianza que despliega en algunos de sus colaboradores, esperando que los líderes naturales establezcan los estándares de desempeño que desean alcanzar. Como consecuencia, esta actuación se ha convertido en diferenciador.
- C. Que en Norteamérica se han presentado mayores desarrollos empresariales y de talento humano, como consecuencia del acceso a mejores capitales y mejores mercados, aspectos que los empresarios colombianos no han encontrado.

*Justificación.* La clave correcta es B porque el estudiante comprende el pensamiento implícito en el enunciado que responde a la intencionalidad de la norma que está tratando de establecerse en la organización. La secuencia de



razonamientos resalta el propósito explícito de delegar en las personas la responsabilidad de sí mismas y de la organización, llevando a mayor concreción frente a la diversidad de posibilidades, por fuera del contexto analizado.

*Justificación opciones incorrectas.* Las opciones A, C y D son incorrectas porque a pesar de los diferentes contextos de aplicación que logran evidenciarse, la comprensión del enunciado de las preguntas lleva a advertir que los enfoques son diferentes.

## Población estudiantil evaluada

Se proyecta: una prueba de entrada, una prueba de media carrera y una prueba de salida. cuyos requisitos a nivel de créditos son:

**Tabla 5.** Requisitos de los estudiantes para presentar la prueba de Gestión Organizacional

Prueba de entrada	Prueba de media carrera	Prueba de salida
Entre 0% y el 39% de los créditos aprobados	Entre 40% y el 79% de los créditos aprobados	Entre 80% y el 100% de los créditos aprobados
Administración De 0 a 55 créditos aprobados	Administración De 56 a 111 créditos aprobados	Administración De 112 a 140 créditos aprobados
Administración de Empresas De 0 a 67 créditos aprobados	Administración de Empresas De 68 a 135 créditos aprobados	Administración de Empresas De 136 a 171 créditos aprobados
Mercadeo y Negocios Internacionales De 0 a 59 créditos aprobados	Mercadeo y Negocios Internacionales De 60 a 119 créditos aprobados	Mercadeo y Negocios Internacionales De 120 a 150 créditos aprobados
Mercadeo Global De 0 a 55 créditos aprobados	Mercadeo Global De 56 a 111 créditos aprobados	Mercadeo Global De 112 a 140 créditos aprobados
Contaduría Pública De 0 a 55 créditos aprobados	Contaduría Pública De 56 a 111 créditos aprobados	Contaduría Pública De 112 a 140 créditos aprobados

## Referencia

UAO (2023). Marco Teórico de la Prueba de Gestión Organizacional. Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes -SIEA-, Cali: Universidad Autónoma de Occidente.



Consulte en línea nuestros últimos boletines:  
<https://sitios.uao.edu.co/docentes/boletines-siea>