

5.2 Administración y organizaciones

Por: **Beatriz Herrera Meza**
Carlos Eduardo Mendez Álvarez
Silvio Borrero Caldas

Tal como lo establece el marco general definido para los nuevos ECAES (SABER PRO) en administración, a partir de 2010 las preguntas del examen evalúan aspectos disciplinares básicos como economía y finanzas (15%), mercadeo (15%) y producción y operaciones (15%), así como el área de administración y organizaciones (40%). Otros aspectos inherentes a la disciplina se valoran por medio del componente electivo (15%) que ofrece las opciones de internacionalización o servicios. En este apartado se definen y justifican los temas específicos que deben incluirse en el componente de administración y organizaciones.

De manera coherente con las percepciones contemporáneas de la administración, la empresa es una organización social viva y compleja, cuyo estudio debe abordarse desde una perspectiva sistémica. Esta manera de comprender la disciplina hace énfasis en que los administradores deben dirigir, a partir de una visión estratégica y de comportamientos éticos y socialmente responsables.

Además, los administradores deben conocer y aplicar elementos de gerencia a través del establecimiento del orden material y social de la organización y sus recursos mediante el proceso administrativo, el diseño de la estructura y el mejoramiento continuo de los procesos operativos y funcionales. Los componentes directivo y gerencial de la administración se complementan, de manera natural, con una comprensión integral del comportamiento humano, grupal y organizacional, que permita un efectivo liderazgo de equipos y facilite procesos de cambio.

Por tanto, la administración se entiende como una mezcla equilibrada de dirección, gerencia y gestión del talento humano que procura asegurar la eficiencia operacional de la organización y su sostenibilidad en el tiempo. En consecuencia, los temas y afirmaciones los ECAES (SABER PRO) 2010-2022 están enmarcados en la siguiente taxonomía.

- **Dirección.** Se refiere a las decisiones que el administrador toma en el desempeño de funciones de la alta gerencia orientadas a la búsqueda de competitividad en el sector y la industria en los

que opera la organización. Además, tiene en cuenta el impacto de estas decisiones en la sociedad y define los valores sobre los que la organización debe actuar. Abarca las afirmaciones correspondientes a los temas de estrategia, ética y responsabilidad social.

- **Gerencia.** Está relacionada con las decisiones que el administrador toma para la acción de las organizaciones y que están orientadas a racionalizar la operación de los procesos. También se refiere a aquellas que resultan del conocimiento y la comprensión de las dinámicas de interacción social que establecen las personas en la organización. Abarca las afirmaciones correspondientes a los temas de estructura y comportamiento organizacional.
- **Gestión humana.** Se refiere a las actividades de administración del personal que pueden corresponder a la gestión del administrador en el ámbito de la organización. Se relaciona directamente con los aspectos humanos en la empresa y se complementa con otras funciones, tales como mercadeo, finanzas, producción y operaciones. La integración de éstas contribuye a la efectividad organizacional.

5.2.1 Dirección

- **Estrategia**

Mediante la investigación los administradores aprenden a conocer, interpretar y entender el entorno en el que actúa la organización, desarrollan su capacidad de ser creativos y conciben escenarios futuros. Estos elementos del pensamiento estratégico son incorporados a su habilidad para innovar y proponer estrategias de empresa, con decisiones sustentadas en información válida. Su aplicación de manera oportuna conduce al establecimiento de diferencias que se reflejan en el encaje de las actividades de la cadena de valor y en la consolidación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

- **Ética y responsabilidad social**

El comportamiento de los administradores tiene una relación directa con las reglas y principios normativos del Estado en un marco de acción que abarca lo económico, lo social y lo ambiental. Estos profesionales deben

conocer y actuar de acuerdo con los códigos éticos de la sociedad, el país y las organizaciones en las que actúan, máxime cuando su conducta influye directa e indirectamente en el de muchas personas bajo su cargo y en el impacto que estas organizaciones tienen sobre el entorno.

Es por ello que los administradores deben liderar con el ejemplo a partir de actuaciones acordes con valores de justicia, equidad, responsabilidad y honestidad. Los profesionales deben, además, ser conscientes de las consecuencias y alcances de su gestión entre diferentes grupos de interés (como socios, clientes, competidores, Estado, sociedad, país y otros agentes), satisfacer las necesidades de esos grupos de manera socialmente responsable, procurar el beneficio de la sociedad, además de cuidar y preservar el medio ambiente.

5.2.2 Gerencia

- **Estructura**

Los administradores deben conocer, entender y aplicar conceptos que les permitan diseñar y diagnosticar la estructura organizacional. Para ello, es necesario identificar y proponer la forma como las personas deben establecer relaciones recíprocas en el marco de los cargos que desempeñan, a partir de actividades y funciones pertinentes.

Esas relaciones tienen en cuenta criterios de departamentalización; relaciones de poder, expresadas en la autoridad de los jefes y manifiestas en la centralización y descentralización de las decisiones; y normalización de actividades a través de la formalización de la estructura (organigrama), la definición de procesos y procedimientos y el establecimiento de procesos de coordinación y comunicación. En términos generales, los administradores deben generar estructuras organizacionales que por su funcionalidad contribuyan a la productividad y a la eficiencia.

- **Comportamiento organizacional**

Los administradores ejercen liderazgo en la organización al conocer, aprender y aplicar competencias de carácter administrativo que les llevan a actuar con capacidad para trabajar en equipo, establecer procesos de interacción social con calidad, propiciar la participación de las personas y brindar oportunidades para una toma participativa de decisiones. Así mismo, este liderazgo exige acciones directivas en un marco ético,

capacidad de ser crítico, eficacia en la comunicación y optimización de la información.

El ejercicio de liderazgo requiere del entendimiento de los fundamentos teóricos y las aplicaciones del comportamiento organizacional, a partir del estudio de las conductas individuales, de los grupos y de la organización como un todo. Tal comprensión holística incluye el diagnóstico, análisis y gestión de los cambios; la aplicación de modelos de aprendizaje; el dominio de técnicas de intervención en la organización y en las personas; el desarrollo de habilidades de observación; la descripción de las dinámicas y las relaciones entre los elementos y procesos de la organización; además de la identificación de las percepciones individuales y colectivas de la cultura y el clima organizacional.

5.2.3 Gestión humana

La administración moderna concibe el talento humano como un socio estratégico de la dirección, pues entiende la necesidad de integrar en todos los procesos a las personas como agentes fundamentales que sustentan la organización.

En tal sentido, los administradores deben conocer, aprender e identificar los procesos de gestión humana, desarrollo organizacional y capacitación continua como elementos esenciales para el aprendizaje y la gestión del conocimiento en la organización.