

PSICOSOCIOLOGÍA ORGANIZACIONAL (2024)

Plan de Estudios VII – 2017

Expediente: 900-4006/24.-

Res 1146/24

1. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

Carga Horaria:

- Total: 64 horas
- Semanal: 4 horas
- Distribución Teoría y Práctica: 50% teoría y 50% práctica

Ciclo del Plan de Estudios: Profesional

Régimen de cursada: Semestral

Carácter: Obligatorio

Modalidad: Teórico-Práctica

Asignaturas correlativas necesarias: La materia no posee asignaturas correlativas por avance de conocimiento, operando únicamente la correlatividad de ciclos.

2. OBJETIVOS

- Conocer marcos teóricos y referenciales que permitan captar el fenómeno organizacional dentro del contexto de la sociedad contemporánea.
- Proveer herramientas conceptuales y operativas y desarrollar capacidades para la identificación y evaluación de las dimensiones críticas para el diagnóstico e intervención organizacional.
- Comprender los procesos de cambio orientados a desarrollar organizaciones capaces de afrontar contextos complejos y en cambio permanente.

3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- Naturaleza de las organizaciones desde un enfoque psicosocial. Paradigmas.
- Conceptualización del cambio organizacional. Tipo y niveles de cambio. Proceso de cambio organizacional.
- Modificaciones en los sistemas de trabajo a partir de las innovaciones tecnológicas, de organización del trabajo y de las nuevas formas de administración de las organizaciones. Impacto y riesgos para la salud psicosocial de los trabajadores.

- Estrategias y metodologías de diagnóstico e intervención para diseñar, gestionar y/o modificar la realidad organizacional. Productividad y calidad de vida laboral.
- Modelos acerca de los principales procesos psicosociales de la organización (grupos y equipos, liderazgo, motivación, comunicación, clima laboral, cultura organizacional, aprendizaje organizacional): aplicaciones prácticas y reflexión crítica. Instrumentos de medición, diagnóstico y planes de acción.

Fundamentación

Los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos acontecidos en el mundo desde finales de los años sesenta hasta nuestros días han generado consecuencias para las organizaciones y las personas, configurando las nuevas realidades propias de las organizaciones del siglo XXI que dan lugar, como sostiene Alejandro Melamed, a la 5ª Revolución Industrial. Se produce así la emergencia de la "sociedad digital", o "digitalización de la sociedad", a partir de las transformaciones que se han experimentado desde el tránsito de la sociedad industrial hasta la postindustrial, junto a los consecuentes cambios en los procesos de generación de conocimiento y el advenimiento de la digitalización de las relaciones sociales (Pablo Rivera-Vargas, 2018).

La Comisión Europea en un informe¹ de 2020 introduce como nuevo paradigma el concepto de **Industria 5.0**, aludiendo a la quinta revolución industrial, con el propósito de fomentar una actividad industrial que trascienda objetivos técnicos o económicos, como la productividad y la eficiencia, buscando promover otros propósitos esenciales para el futuro del sector, como el **bienestar humano**, la **sostenibilidad** y la **resiliencia**.

Industria 5.0, donde el "el factor humano recupera protagonismo y se reubica en el centro del proceso de producción", destacando la investigación y la innovación como motores de la transición hacia una industria sostenible, centrada en el ser humano y resiliente", no supera sino que complementa el paradigma existente de la Industria 4.0 "dado por la digitalización, la introducción de dispositivos interconectados (redes), el big data que permite la introducción de la inteligencia artificial (AI), que permiten automatizar grandes volúmenes de procesos y dejar de hacerlos manualmente".

Surgen así nuevas formas de contratación, mayor flexibilización, trabajo en red, virtualización, digitalización y el actual avance de la inteligencia artificial, que impactan fuertemente en la gestión y en el futuro de las organizaciones (Garnero, P., Ripani, L., Florencia, M., 2023). Aparecen nuevos fenómenos en el plano de lo psicosocial que impactan fuertemente en la gestión y en el futuro de las organizaciones tales como la competencia y oposición vs la colaboración hombre-máquina, el debilitamiento de la relación entre empleado y empleador, que dificulta la atracción y retención de talentos; personas que no pueden encontrar sus oportunidades laborales y posiciones vacantes sin encontrar candidatos para cubrirlas; priorización de la salud y el bienestar por sobre

¹ European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, (2020). Industry 5.0 : human-centric, sustainable and resilient, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/073781>

el trabajo; debilitamiento de los contratos psicológicos que dan lugar a fenómenos como "la gran renuncia" o "la renuncia silenciosa"; organizaciones que necesitan contar con capital humano que posea habilidades técnicas y socioemocionales, así como la capacidad de adaptación y un enfoque en el aprendizaje continuo; trabajos que requieren ser desarrollados por equipos de trabajo más efectivos, con configuraciones presenciales, híbridas o virtuales e incluso distribuidos geográficamente; líderes que necesitan reinventarse para coordinar personas que los superan en experiencia y saberes; necesidad de desarrollar culturas organizacionales orientadas al aprendizaje y al cambio permanente capaces de afrontar contextos cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA).

Esta situación requiere cambios en las formas de pensar y gestionar las organizaciones y las personas. Cambios que permitan afrontar tanto el contexto actual como los futuros que cada vez con mayor velocidad se transforman.

Desde la materia Psicosociología Organizacional pensamos que estos cambios deben tener como objetivo el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de su capital humano (Etkin, 1992), promoviendo la transformación hacia organizaciones "inteligentes" (capaces de aprender a aprender), "saludables", y "ágiles".

El concepto de "organizaciones inteligentes" que propone Jorge Etkin en el marco del paradigma de la complejidad refiere a una organización que aprende y construye sus propios modos de crecimiento. Una "organización inteligente" es aquella capaz de satisfacer las demandas del contexto de múltiples maneras, sin perder viabilidad. Sostiene que en un contexto incierto y cambiante las organizaciones necesitan planes y proyectos, pero también capacidades y un diseño flexible que le permitan renovarse sin perder su cohesión interna y su sintonía con el medio social. El aprendizaje y la adaptación son la base del llamado modelo inteligente de organización (Etkin, 1992).

Los cambios por los que atraviesan las organizaciones están ocurriendo a un ritmo acelerado, y para afrontarlos requieren generar procesos planificados de aprendizaje organizacional y de gestión del conocimiento (Olis Barreto, Reyes Ortiz y Fiorino, 2019). En este sentido, "urge mayor presencia y permanencia de organizaciones saludables" (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012), que dispongan de escenarios óptimos para el cambio, con una cultura que promueva el aprendizaje continuo y la innovación en sus estrategias, prácticas y procedimientos. Pensar en organizaciones saludables agrega un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud, tanto de los empleados, como de la misma organización en su conjunto, de su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro.

El enfoque que planteamos desde la materia Psicosociología Organizacional considera a las organizaciones no solo como un escenario donde existe un intercambio productivo, sino más bien como un espacio de vida, con fuerte influencia en el bienestar de las personas, donde desarrollan sus habilidades, fortalecen lazos afectivos y crecen en términos personales y en ocupaciones (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Es central reconocer la singularidad de los trabajadores y considerarlos en su integridad como personas y no solo como competencias, talentos o recursos. Siguiendo a Salanova (2009), entendemos que es indispensable evolucionar y dejar de pensar que la salud y

el bienestar de las personas en las organizaciones son un medio para alcanzar una finalidad, sino que deben pensarse como un fin en sí mismo, es decir, como un valor estratégico en relación a los objetivos de la empresa. Más si se tiene en cuenta que una "organización saludable" no sólo afronta las crisis con mayores tasas de éxito, sino que sale fortalecida. (Salanova, 2009). Las organizaciones saludables son aquellas que "realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009). Las organizaciones como entornos saludables conllevan múltiples beneficios: se reduce la rotación del personal y el absentismo, se maximiza el bienestar de los trabajadores y la productividad de la organización (DeJoy y Wilson, 2003). Así como las personas, las organizaciones saludables también se caracterizan por responder mejor a los cambios, ser resilientes y más productivas (Raya y Panneerselvam, 2013).

En esta misma línea planteamos también la necesidad de pensar en "organizaciones ágiles". Si bien es un concepto cuyo origen no es nuevo y surge en otro ámbito, nos aporta una perspectiva interesante para pensar el cambio en las organizaciones.

Las organizaciones ágiles son sistemas vivos, abiertos, que se adaptan flexiblemente al entorno con el fin de sobrevivir y conseguir sus metas. Para ello desarrollan un constante proceso de aprendizaje y de autoorganización a partir de la continua retroalimentación (feedback) del entorno. Ponen el foco en el cliente (externo e interno), en la colaboración de personas empoderadas en redes de equipos, en la toma ágil de decisiones y en líderes que fomenten el compromiso y la innovación. Las organizaciones ágiles "se movilizan con rapidez y flexibilidad para afrontar los retos de los vertiginosos cambios en el contexto, las tecnologías y los nuevos escenarios competitivos globales" (Valderrama, 2018).

Según algunos estudios, las organizaciones ágiles tienen un 70% de probabilidad de estar en el primer cuartil de salud organizacional, siendo el mejor indicador del desempeño a largo plazo. También logran mayor foco en el cliente, un tiempo más rápido de llegada al mercado, un mayor crecimiento de ingresos, menores costos y una fuerza laboral más comprometida (Bazigos et al., 2015).

En síntesis, desde una perspectiva psicosocial, para afrontar los cambios acelerados del contexto es necesario trabajar sobre las capacidades de las organizaciones y sus personas. En este sentido, desde la asignatura Psicología Organizacional nos proponemos contribuir a que los futuros Licenciados en Administración sean capaces de pensar las organizaciones desde un enfoque que les permita elaborar e implementar estrategias para promover organizaciones inteligentes, saludables y ágiles, preocupados por una mejor calidad de vida laboral y el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones inclusivas, productivas y saludables.

Programa Analítico

Unidad 1: Las organizaciones en la sociedad digital

- Las organizaciones del Siglo XXI y sus implicaciones para las personas en situación de trabajo
- Cuarta revolución industrial y los desafíos para las organizaciones
- La 5ª Revolución industrial o la Revolución X.0
- La relación de las personas con las organizaciones laborales
- Organizaciones saludables. Organizaciones ágiles.

Unidad 2: Las organizaciones Inteligentes

- La realidad organizacional. Paradigma de la complejidad como marco de referencia para abordar el análisis y la intervención en las organizaciones.
- La viabilidad como una capacidad de la organización que le permite mantenerse, renovarse y crecer.
- Viabilidad y cambio.
- Procesos recursivos, reflexivos y de aprendizaje. Necesidad de gestionarlos para ganar viabilidad.
- Organizaciones inteligentes y capital humano.

Unidad 3: El Cambio desde la perspectiva de la complejidad

- Enfoques para pensar y abordar el cambio. La visión mecánica, orgánica y la visión del cambio emergente.
- Cambio No Planeado: Las resistencias y oposiciones como motores del cambio.
- Cambio Planeado: La capacidad reflexiva como base del cambio.
- Cambio y aprendizaje organizacional.
- Aprendizaje de un ciclo, doble ciclo y triple ciclo.

Unidad 4: El Poder y la dimensión política en las organizaciones

- Dimensión política en las organizaciones
- El comportamiento organizativo como un juego de poder. Opciones de los participantes.
- Actores y grupos de Influyentes. Bases de poder. Voluntad y habilidad. Las Coaliciones en una organización.
- Análisis estratégico del poder. Zonas de incerteza. Procesos políticos en la organización

Unidad 5: Aspectos metodológicos del cambio planeado

- Demandas y problemas que requieren un proceso de cambio planeado

- Dimensiones para analizar una organización y pensar un proceso de cambio
- La intervención en un proceso de cambio en una organización. Fases. Perspectiva sistémica y estratégica. Propósito y alcance.
- Instrumentos básicos de intervención en un proceso de cambio en una organización.
- La consultoría de procesos como modelo de intervención. El gerente como consultor.
- El análisis organizacional como método de investigación y estrategia de cambio.
- Rol del analista/consultor. Distancia crítica. El Poder en los procesos de cambio. La confianza como medio y fin del análisis organizacional.
- Gestión del cambio.

Unidad 6: Cultura y cambio cultural

- Cambio organizacional y cambio cultural.
- La cultura como ventaja competitiva.
- Cambio cultural como clave para enfrentar la transformación digital de las organizaciones.
- Culturas ágiles

Unidad 7: Equipos como base de las organizaciones actuales

- Organizaciones basadas en equipos.
- Equipos de trabajo. Características.
- La Disciplina de los Equipos.
- Eficacia de los equipos. Procesos y estados emergentes. Resultados.
- Los equipos como sujetos y objetos del cambio.
- Equipos virtuales

Unidad 8: Liderazgo en contextos complejos

- Enfoques tradicionales
- Repensando el liderazgo en contextos de alta incertidumbre.
- Problemas y nuevas propuestas.
- Del liderazgo centrado en el líder a un liderazgo centrado en el equipo
- Liderazgo distribuido

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

El objetivo de la materia es promover en los estudiantes el análisis y la reflexión de las distintas temáticas abordadas, apuntando a desarrollar una mirada crítica. Sostenemos que no solo es central en la formación del futuro profesional la adquisición de

conocimientos sino también el desarrollo de un espíritu crítico y una actitud de constante interrogación sobre la realidad; muchas veces son más importantes las preguntas que sean capaces de formular, que las respuestas.

Teniendo en cuenta que la ubicación de la materia en el plan de estudios corresponde al Ciclo Profesional, a desarrollarse en cuarto año de la carrera, la asignatura está pensada para aportar no solo un saber académico, sino también algunas competencias requeridas para un adecuado ejercicio profesional del futuro Licenciado en Administración. La combinación de material teórico con la metodología de abordaje contribuirá a este fin en el marco de un aprendizaje significativo en relación con los procesos psicosociales y las organizaciones pensadas en su complejidad.

Así, la metodología propuesta se basa en el análisis de situaciones organizacionales, tanto simuladas como reales, a partir del análisis y reflexión que permiten los conceptos propuestos. Cabe destacar que se presentarán distintos tipos de organizaciones, tanto públicas, como privadas y del tercer sector. De esta forma buscaremos generar las condiciones para que los estudiantes puedan cuestionar, investigar y reflexionar sobre distintas situaciones y avanzar en procesos cíclicos que le permitan estructurar nuevos conocimientos y generar e implementar alternativas de solución a las problemáticas planteadas.

Las actividades pedagógicas seleccionadas apuntan a lograr la integración de las áreas de la conducta (los aspectos cognitivos, emocionales, habilidades, actitudes, valores, competencias y aspectos afectivos) mediante su realización y los resultados que se alcanzan. Se busca, principalmente, que el proceso de aprendizaje sea un proceso cíclico de transformación del sujeto, el objeto y su realidad.

Competencias a desarrollar

Tal como se expuso en el apartado anterior, la asignatura apunta a desarrollar en los alumnos competencias tanto cognitivas (desarrollo de conocimiento) como actitudinales y comportamentales (habilidades). En este sentido se proponen una serie de competencias genéricas que atraviesan toda la materia, y que resultan relevantes desarrollar en estudiantes que se encuentran en el tramo final de su formación profesional.

Competencias personales

- Capacidad de análisis crítico
- (Auto) Reflexión
- Pensamiento sistémico
- Resolución de problemas
- Articulación de la teoría en la práctica

Competencias sociales

- Comunicación y argumentación (oral y escrita)
- Empatía y escucha activa
- Trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales
- Flexibilidad

5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

La asignatura se dictará a partir de clases teóricas de 2hs de duración y clases de trabajos prácticos de 2hs de duración, con una frecuencia semanal.

Clases Teóricas

En cada clase se abordarán los contenidos planteados en el programa, apuntando a promover la participación y el constante intercambio de los alumnos. Al estar cursando el cuarto año de la carrera, poseen un caudal de conocimientos previos que les permite contextualizar los conceptos nuevos y desde allí hacer aportes, análisis y reflexiones.

El dictado de las distintas unidades será a partir del desarrollo de los distintos enfoques, autores y perspectivas sobre los temas, apelando tanto al contenido de la bibliografía, como a ejemplos organizacionales, y experiencias de los mismos docentes. Eventualmente, se compartirá con los alumnos material adicional que aborde la temática desde la actualidad, como podrán ser artículos, noticias, notas, o material audiovisual.

Trabajos Prácticos

En las clases de trabajos prácticos se abordarán a partir de actividades prácticas diseñadas específicamente para cada uno de los temas del programa, haciendo permanente vinculación con las clases teóricas. Los mismos serán básicamente grupales, pudiendo también asignarse actividades individuales si la situación lo requiere.

Los contenidos se aplicarán a través de distintos dispositivos cuyo objetivo es el análisis, debate, y posibles resoluciones por parte de los estudiantes, de distintas situaciones organizacionales reales o simuladas. Las mismas se presentarán a partir de:

- Análisis de casos
- Entrevistas a miembros de organizaciones
- Investigación por parte de los estudiantes y elaboración de informes

El enfoque del dictado de las clases prácticas es de descubrimiento o anclaje de los conceptos por parte de los estudiantes. La reflexión y aplicación en situaciones reales provoca un aprendizaje profundo cuando el mismo parte de la posibilidad de implementar en la práctica lo previamente comprendido de forma teórica.

Instancias pedagógicas complementarias

Trabajo de Campo

Se trata de un trabajo grupal en el cual deberán seleccionar una organización local (Empresa, organismo público u ONG) para realizar una investigación a partir de las herramientas conceptuales y operativas brindadas durante las clases.

Se contemplan entregas parciales y una entrega final. Algunas serán en forma de exposición oral y otras a partir de un informe escrito.

Cada grupo tendrá instancias de tutoría con los docentes donde podrán ir haciendo correcciones parciales hasta la entrega final.

6. FORMAS DE EVALUACIÓN

Condiciones de aprobación de la cursada:

- Asistencia mínima del 70% de las clases prácticas dictadas.
- Aprobación de los trabajos prácticos propuestos.
- Aprobación de dos (2) pruebas parciales o sus recuperatorios con nota mínima de cuatro (4) puntos.
- Aprobación del Trabajo de Campo con nota mínima de cuatro (4).

Condición de aprobación de la materia:

- Aprobación de examen final conforme la reglamentación aplicable.

Criterios de Evaluación:

En términos generales, la valoración final del estudiante intentará reflejar el grado de comprensión crítica de los temas y sus posibilidades de aplicación en el ámbito de las organizaciones. En este sentido se tendrá en cuenta la adquisición de conocimientos, la capacidad de relacionar los conceptos tanto al interior de cada unidad temática como aquellos conceptos que las vinculan entre sí, la capacidad de vincular los conceptos teóricos con la realidad organizacional, la originalidad y el sustento teórico de las soluciones propuestas a los casos prácticos analizados, la relevancia de los argumentos planteados, el poder de síntesis, el juicio crítico y la capacidad de expresar ideas en forma clara y comprensible.

Se procurará evaluar el nivel de logro de los objetivos planteados para cada unidad del programa y se procurará identificar el grado de interés y motivación que los temas presentados despiertan en los estudiantes.

7. BIBLIOGRAFÍA

Consideraciones sobre la bibliografía:

- Se propone para cada unidad temática la bibliografía básica y, en algunas, bibliografía propedéutica requerida para una adecuada comprensión de la bibliografía básica, que no es otra que parte de la utilizada en la asignatura Comportamiento Humano en las Organizaciones.
- En algunas unidades temáticas se propone bibliografía ampliatoria.
- Se incorporó como bibliografía básica conferencias, paneles y exposiciones tomadas de Congresos internacionales en formato video.
- En algunas unidades temáticas se agrega un número precedente a cada texto que indica el orden en que se sugiere leerlo para lograr una mejor comprensión a partir de un aprendizaje acumulativo.
- Se proveen los enlaces en aquellos casos en que es posible descargarlos de la web.

Unidad 1: Las organizaciones en la sociedad digital

- (1) Garnero, P., Ripani, L., Florencia, M., Coordinación, M., & Basco, A. I. (2023). *América Latina en movimiento: competencias y habilidades para la cuarta revolución Industrial en el contexto de pospandemia*. (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0005178>
- (2) Vesga y García-Rubiano. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. (Capítulo 1: Las organizaciones del siglo xxi: historia, transformaciones y desafíos). <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- (3) Piqueras, C. Entornos VUCA. <https://www.youtube.com/watch?v=U723eMxU-s0>
- (4) Melamed, Alejandro (2024) Antecedentes y contexto actual de la 5ta revolución industrial. [Antecedentes y contexto actual de la 5ta revolución industrial - YouTube](#)
- (5) La Gran Renuncia. <https://motivacio.org/es/blog-factor-huma/15394-la-gran-renuncia>
- (6) El fin de la lealtad laboral. Retrieved May 16, 2024.

<https://www.businessinsider.es/empleados-ya-no-sienten-lealtad-jefes-empleadores-1358974>

- (7) Alejandro Melamed. Empresas más humanas, organizaciones más atractivas. Capital Humano, N° 372, Sección Crecimiento profesional / Tribuna, Febrero 2022, Wolters Kluwer. <https://acortar.link/oeNsU3>
- (8) Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18–23. <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro,%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>

Bibliografía Adicional:

- [TEDxGalicia - Genis Roca - La sociedad digital](#)
- Informe Las Mujeres y el trabajo en Argentina. Dirección de equidad de género e igualdad de oportunidades en el trabajo. Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (pp 6-32)

Unidad 2: Las organizaciones inteligentes

- (1) Manucci, M. (2012). Mapas de la Complejidad: Incertidumbre, Estrategia y Liderazgo. (Cap. Los límites de nuestra realidad)
- (2) Etkin, J. y S. L. (1992). Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio. (Cap 2 - Paradigmas en el análisis organizacional)
- (3) Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. (Cap 1- La organización viable)

Bibliografía Propedéutica

- Etkin, J. (2003): Gestión de la complejidad en las organizaciones – La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado, México, OXFORD University Press. (Introducción, puntos 1 a 4).
- Etkin, J. (2000): Política, gobierno y gestión de las organizaciones – Acuerdos, dualidades y divergencias. Buenos Aires, Prentice Hall. (Capítulo 1, punto D: El mapa conceptual de la organización, páginas 14 a 17).

Unidad 3: Aprendizaje y cambio desde la perspectiva de la complejidad

- (1) Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. (Cap 10 Procesos de cambio - Lo proyectado y lo emergente)
- (2) Manucci, M. (2012). Mapas de la Complejidad: Incertidumbre, Estrategia y Liderazgo. (Cap. Dónde está el futuro)
- (3) Swieringa, J. (Joop), & Wierdsma, A. (1995). En La organización que aprende. (Capítulo 5: Aprendizaje Organizacional).

- (4) Gore, E., & Dunlap, D. (2006). Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de las teorías de la organización. (Capítulo 1: El cambio organizativo y el diseño de la capacitación)

Bibliografía Propedéutica

- Swieringa, J. (Joop), & Wierdsma, A. (1995). La organización que aprende. Addison-Wesley Iberoamericana. (Capítulo 3: Aprendizaje)
- Senge, P., & Gardini, C. (1995). La quinta disciplina en la práctica. México, Editorial Granica. (Capítulo 8: La rueda del aprendizaje)

Unidad 4: El Poder y la dimensión política en las organizaciones

- (1) Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. (Cap 4 Objetivos políticas y estrategias – Solo el Resumen final)
- (2) Mintzberg. El juego del poder y de los jugadores (En Ramió, C., & Ballart, X. (1993). Lectura de Teoría de la Organización Vol. II . Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas. Dirección General de Servicios. INAP y Ministerio de la Presidencia. Boletín Oficial del Estado)
https://www.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/35_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- (3) Petit, F. (1984). Psicología de las organizaciones (El análisis estratégico del poder)

Unidad 5: Aspectos metodológicos del cambio planeado

- (1) Schlemenson, Aldo. (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional (Cap 4 El análisis organizacional, parte seleccionada)
- (2) Schlemenson, Aldo. (2013). Análisis organizacional y empresa unipersonal (Cap 2 Dimensiones relevantes)
- (3) Petit, F. (1984). Psicología de las organizaciones (Punto III: Una necesaria perspectiva sistémica y estratégica, pp 224-229)
- (4) Schein, Edgard H. (1990). Consultoría de procesos – Recomendación para gerentes y consultores, Volumen 2 (Cap ¿Qué es la Consultoría de Procesos?)
- (5) Schlemenson, Aldo (2013) - Análisis organizacional y empresa unipersonal (Cap 3 El Análisis Organizacional)
- (6) Schlemenson, Aldo. (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional (Cap 2 Confianza)
- (7) Hatum, A., & Marchiori, E. (2021). Gestión De Personas En Organizaciones Innovadoras: Manual De Teoría Y Práctica Profesional (Cap Gestión del cambio)

- (8) Varios expositores - [¿Cómo implementar con éxito Proyectos DO?](#)- 4º Congreso de Desarrollo Organizacional - Chile 2024

Bibliografía Ampliatoria

- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones (Reflexiones metodológicas, pp 215-237)*

Unidad 6: Cultura organizacional

- (1) Vesga y García-Rubiano. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. (Capítulo 4: INTERVENIR SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ¿QUÉ ASPECTOS SE PUEDEN CONSIDERAR?)
https://www.academia.edu/91387603/Cultura_organizacional_y_cambio_reflexiones_y_discusiones_desde_la_psicolog%C3%ADa_organizacional
- (2), B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *ARANDU UTIC, ISSN 2409-2401, Vol. 6, Nº. 1, 2019, Págs. 15-50, 6(1), 15–50.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241&info=resumen&idoma=SPA>
- (3) [Metodologías y Buenas Prácticas para el Cambio Cultural en Desarrollo Organizacional](#) - Rosa Osorio, Directora Ejecutiva en Organización Humana Consultores - 4º Congreso de Desarrollo Organizacional Latam. Chile, 2024.
- (4) [La Cultura como Ventaja Competitiva](#). Cristian Kolubakin, Gerente de Personas en Carozzi. 4º Congreso de Desarrollo Organizacional Latam. Chile, 2024.
- (5) *Cultura Potente, Resultados Extraordinarios*. Patrick Mork, Founder and CEO de LEAP. 3º Congreso de Desarrollo Organizacional Latam. Chile, 2023.
<https://www.youtube.com/watch?v=jYfDNnaqX3w>

Bibliografía Ampliatoria

- Lapicki, R. S., & Terlato, A. N. (2021). *Empresas ágiles – Claves para sobrevivir a la complejidad del ambiente*. CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo. <https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/777.html>

Bibliografía Propedéutica

- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, 1a Edición, Buenos Aires, Prentice Hall. (Capítulo 11: Componentes culturales de la organización, pp. 221-230)
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. (Capítulo 10: Cultura organizacional y valores éticos)

Unidad 7: Equipos

- 1) Navarro, J. Personas que se convierten en Miembros, Tareas que devienen en Proyectos y Agrupaciones que se transforman en Equipos de Alto Rendimiento: La Psicología de los Equipos de Trabajo.
https://www.researchgate.net/publication/354322388_Personas_que_se_convierten_en_Miembros_Tareas_que_devienen_en_Proyectos_y_Agrupaciones_que_se_transforman_en_Equipos_de_Alto_Rendimiento_La_Psicologia_de_los_Equipos
- (2) Alcover de la Hera, C. M., Rico Muñoz, R., & Gil Rodríguez, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles Del Psicólogo*, ISSN-e 1886-1415, ISSN 0214-7823, Vol. 32, N°. 1, 2011, Págs. 7-16, 32(1), 7-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406731&info=resumen&idioma=ENG>
- (3) Orengo, V., Zornoza, A., & Peiró, J. M. (2011). Gestión de equipos virtuales en las organizaciones laborales: Algunas aportaciones desde la investigación. In *Papeles del Psicólogo* (Vol. 32, Issue 1, pp. 82-93).
https://www.academia.edu/25775854/Gestión_de_equipos_virtuales_en_las_organizaciones_laborales_Algunas_aportaciones_desde_la_investigación

Bibliografía Ampliatoria

- (1) C. M. Alcover, “Trabajando juntos: fundamentos de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo”, en *Psicosociologia do Trabalho e das Organizacoes. Principios e Praticas*, pp. 261-297, 2014. [En línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/CarlosMaria_Alcover/publication/261338823_Pessoas_tarefas_processos_e_resultados_Principios_das equipas_de_trabalho_e_do_trabalho

Bibliografía Propedéutica

- Navarro, J., de Quijano, S. D., Berger, R., & Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 17-28.

Unidad 8: Liderazgo

- Gore, E. La vida en las organizaciones (Cap 1 El escenario del Siglo XXI).
- Gil, Alcover, Rico, Sánchez-Manzanares. Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*. 2011, 32(1), 38-47. ISSN: 0214-7823.
https://www.academia.edu/57874699/Nuevas_Formas_De_Liderazgo_en_Equipos_De_Trabajo

- Longo Martínez, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 84–91. https://www.u-cursos.cl/inap/2021/1/AP01501/1/material_docente/bajar?bajar=1&id=3785178
- Pereira Santana- Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo *Pensamiento & Gestión*, núm. 37, julio-diciembre, 2014, pp. 97-113 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634005>
- Hillier-Fry, C. (2020). Nuevos retos del liderazgo: la transformación empieza por dentro. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, ISSN 1886-4244, N°. 160, 2020, 160, 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7636010>
- *La cada vez más compleja relación con sus subordinados aumenta los casos de jefes quemados por el estrés.* (n.d.). Retrieved July 1, 2024, from <https://www.observatoriorh.com/salud-laboral/la-cada-vez-mas-compleja-relacion-con-sus-subordinados-aumenta-los-casos-de-jefes-quemados-por-el-estres.html>
- Melamed, A. (2021). *Por qué el micromanagement va en contra de la agilidad en el mundo laboral* - Infobae. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/05/14/por-que-el-micromanagement-va-en-contra-de-la-agilidad-en-el-mundo-laboral/>

Bibliografía Propedéutica

- Yukl, Gary A., Y (2008): *Liderazgo en las organizaciones*, Madrid, Prentice Hall. (Capítulo 1 Introducción: La naturaleza del Liderazgo; Capítulo 11 pags. 345-348.

Bibliografía Ampliatoria

- Castro Solano, A y Lupano Perigini, L. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.*