

## **COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

**Plan de Estudios VII – 2017**

**Expediente: 900-10790/18**

**Resolución: 1439/18**

### **1. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA**

- **Carga Horaria:**
  - Total: 64 horas
  - Semanal: 4 horas
  - Distribución Teoría y Práctica: 40% teoría y 60% práctica
  
- **Ciclo del Plan de Estudios:** Básico
- **Régimen de cursada:** Semestral
- **Carácter:** Obligatorio
- **Modalidad:** Teórico-Práctica
- **Asignaturas correlativas necesarias:** Administración I (Introducción a la Administración y al Estudio de las Organizaciones)

### **2. OBJETIVOS**

- **General:**

Promover en los estudiantes, a través del aprendizaje significativo<sup>1</sup> y constructivista<sup>2</sup>, el desarrollo de las competencias básicas, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitirán:

  - a) visualizar, comprender, analizar y reflexionar acerca del fenómeno organizacional en su dimensión humana y,
  - b) comenzar a desarrollar las habilidades requeridas por las organizaciones actuales y futuras para integrarse y desempeñarse positivamente en sus diferentes y posibles roles profesionales: miembro, administrador, conductor, diseñador y/o consultor de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector.

---

<sup>1</sup> “Aprendizaje significativo es el proceso a través del cual una nueva información (un nuevo conocimiento) se relaciona de manera no arbitraria y sustantiva (no-litera) con la estructura cognitiva de la persona que aprende. En el curso del aprendizaje significativo, el significado lógico del material de aprendizaje se transforma en significado psicológico para el sujeto. Para Ausubel (1963, p. 58), el aprendizaje significativo es el mecanismo humano, por excelencia, para adquirir y almacenar la inmensa cantidad de ideas e informaciones representadas en cualquier campo de conocimiento”.(Antonio Moreira, n.d.)

<sup>2</sup> “Puede entenderse entonces que el conocimiento es el resultado de un proceso de construcción o reconstrucción de la realidad que tiene su origen en la interacción entre las personas y el mundo que les rodea”(Morffe, 2010)

▪ **Específicos:**

- Considerar a las organizaciones en su dimensión humana, identificando las dinámicas sociales e interpersonales propias, como una dimensión necesaria e ineludible a tomar en cuenta en su futura práctica profesional.
- Promover la generación de un pensamiento crítico, reflexivo, contextual y operativo respecto de la dinámica organizacional, que promueva su abordaje desde diversas perspectivas, incorporando a su esquema referencial los aportes provenientes de las disciplinas vinculadas con el Comportamiento Humano en las Organizaciones.
- Dotar a los estudiantes de herramientas conceptuales y operativas para comprender la realidad organizacional en términos de procesos psicosociales.
- Analizar los principales procesos psicosociales presentes en las organizaciones actuales que constituyen el Comportamiento Humano, su interrelación y el impacto de éstos tanto en la productividad, la calidad de vida laboral de sus integrantes como en la comunidad en la que se inserta.
- Promover el desarrollo de habilidades requeridas por los “trabajos del futuro”: capacidad de reflexión, aprender a aprender, flexibilidad, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, empatía, autonomía, resolución de problemas.

### 3. CONTENIDOS

▪ **Contenidos Mínimos**

- Paradigmas de las Ciencias Sociales en las organizaciones. Complejidad e incertidumbre.
- El hombre y el trabajo. La humanización del trabajo. Valores, creencias, percepciones y actitudes.
- Valores, cultura y clima organizacionales. Impacto de la cultura en las variables organizacionales.
- Persona y organización. Formas de vinculación: individuo-grupo; individuo-organización. Mecanismos de integración social. Socialización. Contrato psicológico.
- Aspectos individuales y organizacionales: comunicación, motivación, satisfacción en el trabajo, confianza organizacional, justicia organizacional.
- Procesos de liderazgo y desarrollo de líderes.
- Aprendizaje individual y colectivo.
- Conformación y desarrollo de equipos de trabajo.

▪ **Presentación**

Consideramos las organizaciones como “sistemas socio técnicos, complejos y adaptativos”(Etkin, 2003). Esta afirmación implica tres conceptos clave en el ejercicio de la Administración: visión sistémica, complejidad y la interdependencia entre la dimensión humana y la técnica.

La complejidad implica la concepción de una lógica de funcionamiento de los factores internos como externos a la organización en tanto variables controlables y no controlables, que interactúan continuamente condicionándose y determinándose. Siendo el comportamiento humano y su interdependencia con la dimensión técnica de la organización una de estas variables inherentes al sistema.

El enfoque de abordaje de las organizaciones así concebidas se basa en el paradigma de la complejidad, que implica una visión que rescata la multicausalidad de las relaciones entre dichos factores; la incertidumbre de su ocurrencia e interacción; la no linealidad entre la causa y el efecto; y la coexistencia del orden y del desorden.

Esta es la realidad de las organizaciones y de los administradores que deben combinar los recursos, escasos, para lograr la subsistencia de las mismas.

Hasta no hace mucho eran dos las metas de los administradores respecto de los resultados de su gestión: eficacia y eficiencia. Pero hoy en día, la sociedad demanda una gestión que cumpla con tres objetivos centrales: económicos, sociales y ambientales. Se trata de diseñar y administrar organizaciones de “triple impacto”, así definidas por Naciones Unidas al declarar los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) en 2015. Esto, plantea un mayor desafío para los nuevos administradores.

Para poder desarrollar una ventaja competitiva, condiciones de trabajo que generen una calidad de vida laboral saludable y estrategias responsables con el ambiente, es necesario que los nuevos administradores conozcan y dimensionen adecuadamente uno de los factores que complejiza aún más la realidad de las organizaciones: el factor humano.

El comportamiento humano en las organizaciones está inserto en un contexto donde cada instante de la vida de las personas está atravesado por experiencias organizacionales. Esta relación se caracteriza por ser bilateral ya que las personas reciben el impacto de las organizaciones con las que se conectan y, simultáneamente, influyen en su funcionamiento y desarrollo.

En tanto sistema, el comportamiento de unos puede hacer que otros vivan experiencias organizacionales placenteras y enriquecedoras, pero también puede contribuir a que ocurra todo lo contrario.

Esta noción del comportamiento humano y su rol en el desarrollo organizacional es consecuencia de una evolución histórica y metodológica en el estudio de la Administración combinado con los aportes de la Psicología Laboral y Organizacional. La teoría de H. Simon, que se fundamenta en el comportamiento humano, fue la precursora de este nuevo enfoque en la administración, porque a partir de este enfoque psicológico todos los aspectos en cuanto a recursos humanos se empezaron a transformar y surge la importancia de este tema. Esto implicó el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores sobre el enfoque de las ciencias del comportamiento.

La comprensión de cómo “funciona” el comportamiento humano en el contexto laboral, le será de ayuda al administrador tanto para participar, gestionar, diseñar y asesorar a la organización tomando en cuenta los valores, las actitudes, las relaciones, el clima organizacional y el ambiente.

#### ▪ **Programa Sintético**

El programa se compone de 9 unidades temáticas agrupadas en 3 ejes:

#### **I) Marco Conceptual**

- **Unidad 1:** Paradigma de abordaje. Las organizaciones como sistemas socio técnicos complejos.
- **Unidad 2:** Naturaleza compleja del trabajo. La relación de las personas con el trabajo.

## II) Contexto simbólico del comportamiento humano

- **Unidad 3:** Cultura Organizacional
- **Unidad 4:** Aspectos simbólicos de la Comunicación

## III) Procesos psicosociales en las organizaciones

- **Unidad 5:** Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)
- **Unidad 6:** Motivación Laboral
- **Unidad 7:** Grupos y Trabajo en equipo
- **Unidad 8:** Liderazgo y Conducción
- **Unidad 9:** Clima organizacional

### ▪ *Programa Analítico*

A continuación, se detallan los contenidos conceptuales de cada unidad temática, los objetivos esperados y las habilidades específicas a desarrollar en los alumnos en cada una.

## I) Marco conceptual

### **Unidad 1: paradigma de abordaje. Las organizaciones como sistemas socio técnicos complejos.**

Los paradigmas condicionan y direccionan la forma en que se percibe y aborda la realidad y por ende la elección de alternativas de comportamiento que tienen las personas frente a dicha realidad. Esto implica que no hay objetividad ni neutralidad en la manera en que se piensa, analiza y gestiona una organización y las personas que la integran.

El paradigma define la naturaleza de la organización, de los comportamientos humanos en su interior y de las relaciones con el entorno, al tiempo que señala un enfoque, un modo de abordaje de los mismos.

Se propone como marco conceptual básico de la asignatura el abordaje de las organizaciones desde el paradigma de complejidad, que define una concepción de organización y un enfoque de abordaje.

### **Contenidos**

- Noción básica de Paradigma.

- Paradigma de la Complejidad como marco de referencia para la interpretación del fenómeno organizacional. Complejidad e incertidumbre.
- Aplicación a las organizaciones y al comportamiento humano.
- Las organizaciones como sistemas complejos de base social, política y técnica.
- El comportamiento humano desde una visión sistémica y compleja.

#### **Objetivos de la Unidad**

- Comprender cómo los paradigmas condicionan la percepción y el modo de actuar sobre de la realidad organizacional.
- Entender que el comportamiento humano en las organizaciones debe ser considerado en el marco de una concepción de organización que no la considera como “un mecanismo (programado) o un organismo (natural), sino como un sistema complejo, de base social, política y técnica” (Etkin, 2003).
- Identificar y reflexionar acerca de los principales factores de complejidad en las organizaciones desde el punto de vista sistémico y su impacto en el comportamiento humano.

#### **Habilidades específicas a desarrollar**

- Capacidad de análisis y reflexión
- Espíritu crítico
- Apertura
- Comunicación y argumentación

## **Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo. La relación de las personas con el trabajo.**

El trabajo es más que una mera actividad económica donde existe un intercambio de esfuerzos, tiempos y tareas por salario. Las personas desarrollan consciente o inconscientemente una relación con su trabajo que constituyen uno de los factores simbólicos que le aportan significado a la actividad laboral que luego se convertirá en posible factor determinante en los procesos tanto individuales como sociales que tengan lugar en el contexto organizacional. El trabajo, en tanto dimensión psicosocial que pone en relación a las personas con las organizaciones, implica intercambios tanto materiales como psicológicos y sociales.

El futuro Lic. en Administración debe considerar este aspecto psicosocial del trabajo como una dimensión central en su ejercicio profesional.

Por otra parte, es necesario en esta unidad que los alumnos puedan considerar su propio futuro laboral en tanto se insertarán en un mercado laboral muy distinto del que han enfrentado las generaciones anteriores, marcado por la irrupción de nuevos adelantos tecnológicos que amenazan con automatizar tareas y ocupaciones. “La naturaleza del empleo ha cambiado, pasando de requerir calificaciones para un trabajo de por vida a requerir habilidades flexibles que permitan adaptarse a tareas en constante cambio” (Banco Mundial, 2014).

## Contenidos

- Concepto de trabajo desde una perspectiva psicosocial. El trabajo es más que un intercambio material.
- Significado del trabajo. Lugar del trabajo en la vida de las personas. Cambios a lo largo de la historia. Valores laborales.
- El trabajo como mediatizador entre las personas y las organizaciones. Nociones básicas de Contrato psicológico.
- Impactos positivos y negativos del trabajo en las personas: Salud y enfermedad vinculados al trabajo. Integración vida - trabajo.
- El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Nuevas competencias requeridas. Los Millenials y una nueva relación con el trabajo.

### Objetivos de la Unidad

- Entender la dimensión psicosocial del trabajo, que exige ser analizada en un contexto más amplio que el utilizado por la economía neoclásica o la administración científica.
- Identificar los diferentes significados que el “fenómeno del trabajo” tiene para las personas y cómo éste ha ido cambiando en función de las generaciones dando lugar a diversas formas de vinculación de las personas con las organizaciones (contrato psicológico) y su impacto en el comportamiento humano en las organizaciones.
- Identificar el impacto del trabajo sobre la salud y el bienestar de las personas (balance vida/trabajo)
- Reflexionar acerca del trabajo del futuro y el futuro del trabajo como el campo de acción donde se insertarán como profesionales.

### Habilidades específicas a desarrollar

- Capacidad de escucha
- Empatía
- Flexibilidad
- Reflexión sobre sí mismos y su futuro

## II) Contexto simbólico del comportamiento humano

### Unidad 3: Cultura Organizacional

Se trata de una dimensión subjetiva central de las organizaciones que tiene un fuerte impacto en el comportamiento humano.

El concepto de Cultura Organizacional implica un cambio de perspectiva en el análisis de las organizaciones: de la comprensión de las organizaciones basadas en la racionalidad de los actores hacia el reconocimiento de los aspectos subjetivos que orientan la acción colectiva.

Es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano en una organización, y que la distingue de las demás. Este contexto simbólico servirá de marco de interpretación y direccionará las decisiones que tome la organización y orientará, a su vez, el comportamiento y los esfuerzos de sus miembros.

## Contenidos

- Concepto de cultura organizacional. Cómo se construye y elementos que la componen.
- La cultura como contexto de significados compartidos que orientan y dan sentido a los comportamientos en las organizaciones.
- Cultura Dominante y Subculturas. Culturas fuertes.
- La cultura como facilitadora u obstaculizadora del comportamiento humano en las organizaciones.

### Objetivos de la Unidad

- Entender la cultura organizacional como una dimensión subjetiva y emergente en toda organización, que tiene un papel activo sobre la realidad.
- Comprender la cultura organizacional como contexto de significados compartidos que orientan los comportamientos y esfuerzos de las personas en las organizaciones y los modos de entender la realidad.
- Identificar los instrumentos de la cultura organizacional como factores materiales (visibles).
- Entender la cultura como facilitadora u obstaculizadora del cambio organizacional

### Habilidades específicas a desarrollar

- Capacidad de análisis y reflexión
- Aplicación de conceptos a las organizaciones reales en las que participan
- Relación entre lo explícito y lo implícito en una organización

## Unidad 4: Aspectos simbólicos de la Comunicación

En la base de esta unidad temática está la idea de que *“la comunicación es más que la transmisión de información”* y que para que las personas se comuniquen en una organización hay que ir más allá de las cuestiones instrumentales y manifiestas de la comunicación.

En la comunicación hay un nivel no expresado de ideas que implica que hablar el mismo idioma no es garantía de entendimiento; ante cada comunicación existe la interpretación que

se hace en el plano subjetivo. El entendimiento es posible porque opera un “contrato significativo” que supone la existencia de un acuerdo o convenio que posibilita a las partes asignar los mismos significados frente a iguales significantes o formas de expresión.

Este orden simbólico que se construye en una organización a través del tiempo, tanto desde la dirección como por las interacciones sociales, permite que sus integrantes interpreten la realidad de manera más o menos homogénea, se entiendan entre sí y reconozcan el sentido de los mensajes de la dirección.

### Contenidos

- Aspectos manifiestos y no manifiestos de la comunicación.
- Contrato significativo. Cómo se construye y su impacto tiene en los comportamientos.
- Marco de referencia objetivo y subjetivo
- Modelos mentales. Individuales y grupales. Su influencia en los comportamientos.
- La organización como ambiente semántico capaz de resignificar mensajes.

#### Objetivos de la Unidad

- Conocer los elementos que construyen el marco de comportamiento de la comunicación como proceso social.
- Entender que la comunicación es más que la transmisión de información
- Experimentar la construcción colectiva de significados compartido, su impacto en la interpretación de la realidad organizacional y en la consecuente alineación de los comportamientos

#### Habilidades específicas a desarrollar

- Comunicación
- Percibir al otro en su singularidad en el proceso de comunicación
- Relación entre lo explícito y lo implícito en una organización
- Diseñar estrategias comunicacionales efectivas

### III) Procesos psicosociales en las organizaciones

#### Unidad 5: Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)

Entendemos el aprendizaje como un proceso tanto de incorporación como de creación, y no solo de conocimientos sino también de actitudes y habilidades. No todas las personas aprenden igual ya que aplican distintos estilos de aprendizaje tanto para abordar como para incorporar la realidad. La efectividad de este proceso no sólo depende de los actores involucrados sino también del ambiente en el que se desarrolla. También es un proceso que puede generarse en forma individual o colectiva, llegando hasta el nivel de organización como conjunto social (organización inteligente).

Asumimos que si hubo un cambio de comportamiento (en cualquier de sus niveles) es porque hubo aprendizaje, aunque no siempre de forma consciente. La viabilidad de las



organizaciones complejas está dada, entre otras cosas, por la existencia de dispositivos que promuevan aprendizajes conscientes, que son cíclicos y parten de la experiencia. Los cambios en los grupos y las organizaciones son sustentables si son el resultado de procesos de aprendizaje conscientes.

### Contenidos

- Proceso de creación y asimilación del conocimiento (tácito y explícito)
- Niveles de aprendizaje según el sujeto (individual, grupal, organizacional)
- Tipos de aprendizaje según la fuente (académico/formal- No académico/informal)
- Aprendizaje basado en la experiencia.
- Ciclo del aprendizaje y cambio. Aprendizaje y cambio en el comportamiento humano en las organizaciones.

#### Objetivos de la Unidad

- Reconocer el proceso de aprendizaje como un ciclo continuo en forma espiral ascendente
- Distinguir los diferentes tipos y niveles de aprendizaje, sus características y el rol de cada uno en el comportamiento humano en las organizaciones
- Conocer los distintos estilos personales de aprendizaje e identificar el propio
- Comprender el proceso de aprendizaje cíclico y experiencial como esencial para lograr la viabilidad de las organizaciones

#### Habilidades específicas a desarrollar

- Autoconocimiento
- Aprendizaje individual
- Aprendizaje en equipo
- Construcción colectiva

## Unidad 6: Motivación Laboral

El proceso de motivación en el trabajo es uno de los centros fundamentales del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. La motivación resulta de procesos complejos que ponen simultáneamente en juego las características individuales relacionadas con el funcionamiento afectivo, cognitivo y social, las condiciones del entorno laboral y las interacciones individuo-entorno.

Comprender los determinantes y los mecanismos psicológicos que explican la motivación de la conducta humana les permitirá a los administradores anticipar y propiciar comportamientos de las personas que sean favorables para la conducción de los equipos de trabajo.

### Contenidos

- Concepto de motivación. Motivación laboral.

- Procesos psicológicos que explican la motivación laboral.
- Aspectos motivadores del trabajo. Motivadores del entorno laboral y del contenido del trabajo. Motivación extrínseca y motivación intrínseca.
- Motivación, contrato psicológico y ciclo vital.

#### Objetivos de la Unidad

- Comprender los procesos psicológicos básicos que explican la motivación laboral
- Identificar los diferentes motivadores vinculados con la situación laboral
- Elaborar y analizar estrategias motivacionales vinculadas al trabajo del futuro

#### Habilidades específicas a desarrollar

- Auto reflexión
- Empatía
- Capacidad de análisis de situaciones laborales
- Elaboración de estrategias
- Anticipación

### Unidad 7: Grupos y Trabajo en equipo

El mundo del trabajo y de las organizaciones ha sufrido una transformación fundamental en los últimos años, el caracterizado por el aumento de la incertidumbre.

La respuesta organizativa a dicha incertidumbre ha sido la de diseñar organizaciones más complejas fundamentadas en el trabajo en equipo. Pero no todas las tareas requieren del trabajo en equipo ni todos los grupos de trabajo son auténticos equipos.

En la base del trabajo en equipo o de los equipos de trabajo existe un grupo humano. Se analizarán sus características, qué es lo que convierte un conjunto de personas en un grupo y los diferentes tipos de grupos que coexisten en una organización.

#### Contenidos

- Concepto de grupo. Dimensión psicológica de los grupos humanos en las organizaciones.
- Los grupos en las organizaciones. Tipos de grupos. Características de los grupos en las organizaciones.
- Equipos de trabajo. El equipo como una configuración particular de un grupo de personas en una organización. Sinergia grupal.
- Roles de equipo.
- Aprendizaje de lo grupal y desarrollo de los grupos.

#### Objetivos de la Unidad

- Conocer los factores simbólicos (psicológicos) que conforman el “grupo

#### Habilidades específicas a desarrollar

- Trabajo en equipo

humano” que explican porque no basta con reunir personas para lograr un grupo.

- Identificar las características de un grupo
- Identificar los distintos roles en la dinámica de los grupos
- Entender al equipo de trabajo como una configuración particular de un grupo de personas que es eficaz, bajo ciertas circunstancias, para organizar el trabajo.
- Flexibilidad
- Habilidades interpersonales
- Resolución de problemas
- Adaptabilidad
- Reflexión
- Aprendizaje grupal

## Unidad 8: Liderazgo y Conducción

El liderazgo es un proceso que emerge en todo grupo humano y en las organizaciones generalmente se lo vincula al rol de conducción. Quienes tienen personas a cargo de alguna manera influyen en ellos, orientando sus comportamientos y esfuerzos en una determinada dirección a través de la forma en que ejercen su liderazgo.

Resulta importante para el futuro administrador comprender las claves del liderazgo y su relación con el rol de conducción.

Muchas teorías intentan explicar y describir este fenómeno, aunque hasta el momento no existe una definición específica y ampliamente aceptada. En el presente programa recorreremos las diferentes modelos que lo explican, deteniéndonos en el liderazgo transaccional y transformacional. Y sobre este último haremos énfasis en la visión como el componente central que orienta y guía los comportamientos hacia el cambio.

### Contenidos

- Concepto de liderazgo.
- El liderazgo como influencia. Líderes y seguidores. Liderazgo situacional.
- Liderazgo y conducción. Diferencia entre líder y jefe. Roles complementarios.
- Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.
- Función del líder en el desarrollo de la cultura. Alineación y coordinación de los comportamientos. El líder y la visión.
- Autoliderazgo.

#### Objetivos de la Unidad

- Comprender el liderazgo como un proceso clave en las organizaciones.
- Identificar las claves de la función de liderazgo vinculadas con el desarrollo de la cultura organizacional y con la coordinación de esfuerzos y

#### Habilidades específicas a desarrollar

- Liderazgo
- Habilidades interpersonales
- Comunicación
- Autoconocimiento

comportamientos en una organización.

## Unidad 9: Clima organizacional

Si bien el clima organizacional es una tendencia colectiva respecto de la percepción individual de diferentes factores ambientales, personales y sociales, se podría decir que es un proceso ya que no se genera en forma intempestiva, sino que se va gestando favorecido por las circunstancias. En el estudio del comportamiento humano en las organizaciones es fundamental conocer este componente ya que las personas reaccionan frente a la realidad, toman decisiones en relación a ella, no por la realidad misma sino por el modo como la perciben y se la representan. Este modo colectivo de ver la realidad funciona como “catalizador”, como regulador, de otras variables como la motivación, la satisfacción, el desempeño y la productividad de una organización.

### Contenidos

- Concepto de clima organizacional. El clima como una percepción compartida.
- Relevancia de considerar el clima en las organizaciones. Impacto en los comportamientos.
- Dimensiones del clima organizacional.
- Instrumentos de medición del clima.
- Clima organizacional y productividad laboral.

#### Objetivos de la Unidad

- Comprender el concepto de clima organizacional, la relevancia de su consideración y su impacto en el comportamiento humano.
- Identificar las dimensiones que impactan en el clima en una organización en la que participen (por ejemplo, la facultad) y proponer acciones de mejora.

#### Habilidades específicas a desarrollar

- Capacidad de análisis
- Identificación de problemas
- Resolución de problemas
- Trabajo en equipo
- Integración de contenidos
- Pensamiento complejo

## 4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

Se parte de un paradigma del aprendizaje como proceso tanto individual como grupal, donde se puede hablar de aprendizaje significativo cuando el estudiante mismo ha producido, procesado y organizado el conocimiento para una efectiva comprensión y apropiación del saber. Se propone una estrategia pedagógica centrada en la significación social del aprendizaje, donde el estudiante aprende en interacción con el medio ambiente, guiándose en un proceso de descubrimiento y construcción del conocimiento.

Esta propuesta se fundamenta, principalmente, en que la asignatura está inserta en el segundo año de la carrera, siendo la principal tarea del equipo docente generar las condiciones para que los estudiantes puedan indagar y analizar la realidad en situaciones problemáticas propuestas porque probablemente no le sean habituales y comunes; que pueda cuestionar, investigar y reflexionar acerca de su práctica 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, 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 de transformación del sujeto, el objeto y su realidad.

El enfoque pedagógico de los contenidos se orienta a la Administración como una disciplina con una orientación humanística que considera a la organización como un sistema complejo donde conviven e interactúan diversas dimensiones, siendo la de interés para esta asignatura la dimensión humana. Se buscará generar una práctica contextualizada desde la generalidad de las organizaciones hasta los procesos específicos que afectan al comportamiento humano.

#### ▪ **Competencias Específicas y Competencias Genéricas**

Tal como se expuso en los objetivos generales, 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 competencias específicas a desarrollar en cada unidad temática y en la 2ª prueba parcial.

Se entiende a las competencias genéricas propuestas como comunes a todos los temas de la asignatura y necesarias para el tramo del proceso de formación profesional en el que se encuentran los estudiantes en el segundo año de cursado de la carrera.

Además de las competencias de formación requeridas establecidas por el actual plan de estudios de la carrera, se proponen las siguientes competencias genéricas a desarrollar en el transcurso de la asignatura:

##### **Competencias personales**

- Capacidad de análisis crítico
- (Auto) Reflexión
- Pensamiento sistémico
- Resolución de problemas

##### **Competencias sociales**

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

▪ **Modalidad de dictado**

La asignatura se dictará bajo la modalidad Teórico-Práctica en todas las clases. Para cada una de las 9 unidades temáticas se ha diseñado un dispositivo pedagógico<sup>3</sup> específico en línea con los objetivos, contenidos y habilidades a desarrollar.

Como instancias pedagógicas centrales se proponen las dos siguientes:

- **Presentaciones conceptuales participativas**
- **Dinámica de Talleres**
- **Actividad grupal de cierre de cursada**

Como instancias pedagógicas complementarias se proponen las siguientes:

- **Clases de consulta presenciales y virtuales**
- **Trivias vía AU24 o durante las clases a través de aplicaciones móviles**
- **Foros de debate vía AU24**

## 5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

**Presentaciones conceptuales participativas.** Estarán a cargo del profesor titular, profesor adjunto y jefe de trabajos prácticos, coordinando cada una de las 3 comisiones de alumnos. A partir de la introducción por parte de los docentes de los contenidos programáticos más relevantes de la asignatura, con la activa participación de los estudiantes y la generación de actividades de sensibilización y descubrimiento, se los orientará para que logren los objetivos generales y específicos de la asignatura.

Se abordarán los temas centrales de cada unidad temática, incorporando “disparadores” que contribuyan a despertar el interés de los alumnos y, a su vez, tratando de generar un espacio de diálogo que favorezca la comprensión de la teoría. Esta instancia, según la temática, contempla breves momentos predominantemente expositivos por parte del docente y momentos donde se promoverá la participación y el intercambio con los estudiantes apuntando a la construcción colectiva del aprendizaje. Se hará fuerte hincapié en la vinculación entre el nivel conceptual, las organizaciones reales y la propia experiencia y conocimientos del alumno.

---

<sup>3</sup> Se lo define como un artificio instrumental complejo constituido como combinatoria de componentes heterogéneos que tiene disponibilidad para generar desarrollos previstos e imprevistos. Trabaja con lo aleatorio, lo incierto, y está pensado con posibilidad de modificación continua, lo que exige al docente estar preparado para que, si sucede algo nuevo o inesperado, pueda integrarlo con el objetivo de modificar o enriquecer la acción. Su intencionalidad pedagógica es facilitar el aprendizaje (Souto & Otros, 1999).

Se aprovecharán los recursos tecnológicos disponibles a fin de generar clases con el dinamismo necesario para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje: básicamente pizarra, cañón, presentaciones en Power Point o Prezi, videos, etc.

**Dinámica de Talleres.** Estarán a cargo de todo el equipo de cátedra y su diseño depende del dispositivo pedagógico propuesto para cada unidad temática. En este sentido, cada comisión por momentos trabajará en una sola aula, en otros se conformarán dos o tres grupos que trabajarán en aulas separadas, y a su vez se dividirán en pequeños grupos de trabajo.

Esta instancia implica actividades altamente participativas, con consignas de trabajo definidas y la utilización de recursos pedagógicos tales como videos, cuestionarios autoadministrados, actividades lúdicas, uso de aplicaciones móviles, juego de roles, entrevistas a profesionales, etc. Al finalizar cada actividad se promoverá el rescate de la experiencia y la vinculación conceptual, siguiendo el modelo del Ciclo de Aprendizaje consciente basado en la experiencia de David Kolb (Kolb, Rubin, & McIntyre, 1977) .

**Actividad grupal de cierre de cursada.** Utilizando la técnica de Grupos Nominales se propone realizar en la última clase una actividad de cierre de cursada. Dicha técnica está orientada a la producción colectiva y participativa del conocimiento. En función del desarrollo grupal del conjunto de estudiantes se decidirá cada año si el tema a trabajar será interno a la cátedra, es decir que el conocimiento producido colectivamente se convierta en un insumo para el mejoramiento del equipo docente, o si será de articulación con otra cátedra, es decir que el conocimiento producido colectivamente sea un insumo para ésta última.

- **Otras instancias pedagógicas virtuales**

**Comunicación constante e intercambio con el equipo docente.** Se propone utilizar el campus virtual no solo como reservorio de documentos que el estudiante puede consultar sino como un canal fluido de comunicación e intercambio entre la cátedra y los estudiantes y entre los propios estudiantes. La bibliografía disponible en formato digital se subirá al Aula virtual como así bibliografía complementaria y artículos e investigaciones vinculadas con las temáticas abordadas durante la cursada. Los estudiantes tendrán un espacio donde compartir bibliografía y artículos pertinentes.

**Clases de consulta presenciales.** Esta instancia contempla un espacio de clases de consulta para todos los estudiantes, con días y horarios predefinidos. Se propone hacerlo en forma de foro, de manera que haya un enriquecimiento mutuo de las diversas consultas de los estudiantes.

**Trivias.** Ya sea a partir del AU24 o de aplicaciones móviles se propondrán breves test de lectura y/o comprensión de los temas. Se espera que puedan funcionar a modo de repaso.

**Foros de debate vía AU24.** Se subirán al campus artículos periodísticos, notas de divulgación, artículos académicos y de investigación, casos reales, películas, discusión de mitos típicos relacionados con el comportamiento organizacional, etc., vinculados con las diferentes temáticas de la asignatura, que funcionarán como disparadores, con el propósito

de que los estudiantes puedan analizarlos en el marco de los conceptos trabajados durante la cursada, opinar y debatir con los docentes y entre ellos.

▪ **Programación de las clases**

Semana	Unidad temática
1	Presentación de la materia y modalidad de cursada <b>Unidad 1:</b> Paradigma de abordaje. Las organizaciones como sistemas socio técnicos complejos.
2	<b>Unidad 1:</b> Paradigma de abordaje. Las organizaciones como sistemas socio técnicos complejos.
3	<b>Unidad 2:</b> Naturaleza compleja del trabajo. La relación de las personas con el trabajo.
4	<b>Unidad 3:</b> Cultura Organizacional
5	<b>Unidad 4:</b> Aspectos simbólicos de la Comunicación
6	<b>1º Parcial</b>
7	<b>Unidad 5:</b> Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)
8	<b>Recuperatorio 1º Parcial</b> <b>Unidad 6:</b> Motivación Laboral
9	<b>Unidad 6:</b> Motivación Laboral
10	<b>Unidad 7:</b> Grupos y Trabajo en equipo
11	<b>Unidad 7:</b> Grupos y Trabajo en equipo
12	<b>Unidad 8:</b> Liderazgo y Conducción
13	<b>Unidad 9:</b> Clima organizacional
14	<b>Unidad 9:</b> Clima organizacional
15	<b>2º Parcial</b>
16	Actividad de cierre de Cursada
17	<b>Recuperatorio 2º Parcial</b> <b>Recuperatorio Final</b>

**6. FORMAS DE EVALUACIÓN**

▪ **Condiciones de aprobación**



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

▪ **Criterios de Evaluación de las pruebas parciales**

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 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.

**1º Prueba Parcial:** En parejas, presencial y escrita. Las parejas serán seleccionadas al azar por el equipo docente. Cada pareja puede conversar y analizar cada una de las preguntas del examen y deberá acordar una respuesta que entregará por escrito.

La nota del primer parcial será la misma para la pareja de alumnos, y los criterios de aprobación serán los arriba mencionados.

**2º Prueba Parcial:** Se desarrolla en dos etapas:

- a) **Una primera instancia de trabajo no presencial y grupal:** elaboración grupal de un mapa conceptual. El mismo deberá contemplar dos unidades temáticas, asignadas aleatoriamente a cada grupo.
- b) **Una segunda instancia presencial:** consiste en la exposición y defensa del mapa conceptual y en preguntas individuales y de respuesta oral.

La nota del segundo parcial surge a partir de la combinación de una nota grupal y una individual.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

**Unidad 1:** Paradigma de abordaje. Las organizaciones como sistemas socio técnicos complejos.

- Etkin, J. (2000). Capítulo 1: Enfoque descriptivo y normativo. En Política, gobierno y gerencia de las organizaciones (1a Edición, pp. 3-28). Buenos Aires, Prentice Hall.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica

- Arnold, M. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (3). Recuperado de <https://revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26455/27748>

**Unidad 2:** Naturaleza compleja del trabajo. La relación de las personas con el trabajo.

- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). Capítulo 1: El trabajo como fenómeno psicosocial. Capítulo 2: Significado del trabajo y valores laborales. En *Tratado de psicología del trabajo. Vol II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid, Editorial Síntesis.
- García, F. J., Martín, P., Rodríguez, I., & Peiró, J. M. (1984). Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: Un análisis longitudinal. *Anales de Psicología*, 17(2), 201–217. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16717206>
- Martínez Seijas, P. (2018). Cambios en el significado del trabajo. *Psicología On Line*. Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/cambios-en-el-significado-del-trabajo-2778.html>
- Neffa, Julio César. (2015, May 17). La centralidad del trabajo es tan grande que puede afectar a la salud. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1793628-julio-cesar-neffa-la-centralidad-del-trabajo-es-tan-grande-que-puede-afectar-a-la-salud>

**Unidad 3:** Cultura Organizacional

- Etkin, J. (2000). Capítulo 11: Componentes culturales de la organización. En *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones* (1a Edición, pp. 221-230). Buenos Aires, Prentice Hall.
- Pérez van Morlegan, L., Ayala, J. C. y Otros (2012). Capítulo 7: Cultura Organizacional y Gestión del Cambio. En *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. (Prentice Hall, Ed.) (1º Edición). Buenos Aires: Pearson.

**Unidad 4:** Aspectos simbólicos de la Comunicación

- Etkin, J. (2000). Capítulo 12: Los elementos del orden simbólico. En *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones* (1a Edición, pp. 231-248). Buenos Aires, Prentice Hall.
- Gore, E., & Dunlap, D. (2006). Capítulo VII: Reflexiones sobre organizaciones, lenguaje y capacitación. En *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de las teorías de la organización*. (Granica, Ed.) (1º). Buenos Aires: Granica.

**Unidad 5:** Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)

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

- Kolb, D. A. (1977). Acerca de la administración de empresas y el proceso de aprendizaje. En *Psicosociología de las Organizaciones* (pp. 18–34). México: Prentice Hall.
- Gore, E., & Dunlap, D. (2006). Reflexiones sobre organizaciones, lenguaje y capacitación. En *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de las teorías de la organización*. (1st ed., pp. 139–155). Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires.

#### **Unidad 6: Motivación Laboral**

- Salanova, M., Hontangas, P. M., & Peiró, J. M. (2007). Motivación Laboral. En J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo. Vol 1: La actividad laboral en su contexto* (2ª Edición, pp. 215–249). Madrid: Síntesis Psicología.
- Levy-Leboyer, C. (2003). Introducción. En *La motivación en la empresa Modelos y estrategias* (p. 13.25). España: Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). ¿Por qué modelos teóricos? En *La motivación en la empresa Modelos y estrategias* (pp. 29–33). España: Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). ¿Qué estrategias? En *La motivación en la empresa Modelos y estrategias* (pp. 113–119). España: Gestión 2000.

#### **Unidad 7: Grupos y Trabajo en equipo**

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Grupos y Equipos. In Comportamiento Organizacional* (pp. 321–336). McGraw Hill.
- 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. <https://doi.org/10.1126/science.1226338>
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación Del Profesorado*, 15(3), 329–344. [https://doi.org/DOI: 10.1590/1807-03102016v28n2p39](https://doi.org/DOI:10.1590/1807-03102016v28n2p39)
- Rincón, Y., & Zambrano, E. (2008). Equipos De Trabajo Virtual: Los Desafíos Del Trabajo Compartido a Distancia. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 11(4), 104–119.

#### **Unidad 8: Liderazgo y Conducción**

- Castro Solano, A y Lupano Perugini, M.L. (2003): Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. (Trabajo subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación. Subsidio N° 029 - SECTIP 0242/03 – Argentina)
- Kotter, John P. (2004): Lo que de verdad hacen los líderes. En *Liderazgo*, Harvard Business Review, Buenos Aires, Editorial Planeta.

- Bateman, T. S. (2009). Liderazgo. In Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8th ed., pp. 432–439). México: McGraw Hill.

**Unidad 9:** Clima organizacional

- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración - Universidad Del Valle, Jul-Dic (42), 43–62. Rescatado de [http://bibliotecadigital.univalle.edu.co:8080/bitstream/10893/2192/1/Clima Organizacional y su Diagnostico.pdf](http://bibliotecadigital.univalle.edu.co:8080/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf)
- Brunet, L. (1987). Introducción. En El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas o.
- Brunet, L. (1987). Dimensiones y medida del clima organizacional. En El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.