# PSICOSOCIOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**Plan de Estudios VII – 2017**

**Expte. 900-1460/23**

**Res. 1032/23**

## 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 y para la conceptualización de procesos de cambio organizacional.

## 3. CONTENIDOS MINIMOS

- 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.

## *Programa Analítico*

### Unidad 1: Las organizaciones desde el Paradigma de la complejidad

- La realidad organizacional como una construcción. El escenario del Siglo XXI
- Paradigma como marco de referencia para describir y prescribir.
- La metáfora mecánica, la organización como una unidad viviente y el enfoque del sistema social. Concepción del aprendizaje y del cambio en cada enfoque.
- Las organizaciones desde el Enfoque de la Complejidad.
- Organizaciones viables. Procesos recursivos, capacidades reflexivas y de aprendizaje. Organizaciones inteligentes y capital humano.

### Unidad 2: Cambios en el Trabajo y su impacto en las personas

- Cambios en el concepto de trabajo.
- Relación subjetiva de las personas con el trabajo.
- Sistemas de trabajo. El futuro del trabajo, nuevas demandas y competencias requeridas. Impacto en la salud.
- El futuro del trabajo. Impactos de las nuevas tecnologías. Participación laboral femenina. Balance trabajo - familia y bienestar

### Unidad 3: El Poder y la dimensión política en las organizaciones

- Concepto de poder.
- Poder individual y poder organizacional. Relación con la autoridad.
- Fuentes verticales y fuentes horizontales de poder. Contingencias estratégicas.
- Las organizaciones como entidades políticas. La política como un proceso organizacional natural para llegar a acuerdos. Los aspectos ocultos de la actividad política.
- Análisis estratégico del poder. Zonas de incerteza. Procesos políticos en la organización.

### Unidad 4: Metodología de intervención en las organizaciones

- Dimensiones para analizar una organización
- La intervención psicosociológica. Fases. Perspectiva sistémica y estratégica. Instrumentos básicos de intervención en una organización.
- Modelos de intervención en consultoría. Tipos de consultoría, consultoría de procesos, el gerente como consultor.
- El análisis organizacional como método de investigación y estrategia de cambio, etapas. Propósito y alcance de una intervención organizacional.
- El cliente y los clientes en una intervención. Tipo de demandas. Rol del analista/consultor. Distancia crítica. Poder y alcance del profesional. La confianza como medio y fin del análisis organizacional. Riesgo de enfocarse en los síntomas.

**Unidad 5: El cambio desde la perspectiva de la complejidad.**

- Las organizaciones como sistemas humanos. Perturbaciones internas y externas. Respuestas del sistema y posiciones personales frente al cambio. Dimensiones ocultas del cambio. El síntoma como una disfunción funcional.
- Cambio no planeado. Dimensión política. Perspectiva racional y enfoque estructural sobre el cambio. Factores que dinamizan el cambio no planeado. El cambio no planeado como proceso dialéctico. La posición del analista en el enfoque estructural.
- Gestión del cambio. Etapas y actores del proceso de cambio. Agente de cambio. Reacciones personales frente al cambio. ¿Por qué fracasan los cambios?
- Aprendizaje Organizacional y Cambio. Aprendizaje de ciclo simple y ciclo doble. Conductas defensivas y Razonamiento productivo.

**Unidad 6: Motivación Laboral**

- La mentalidad cosificadora de la era industrial vs el "paradigma de la persona como totalidad".
- Estrategias de motivación: Basadas en el mérito, basadas en los cambios en el trabajo y basadas en el estilo de liderazgo.
- Etapas del proceso motivacional

**Unidad 7: Grupos y equipos en las organizaciones**

- Desarrollo de los grupos. Aprendizaje de la tarea y aprendizaje de lo grupal.
- Los grupos en las organizaciones. Grupos de trabajo y equipos de trabajo. Tipos de equipos.
- La Disciplina de los Equipos.
- Determinantes del rendimiento de un equipo. Líneas directrices para crear equipos. Funciones del líder de un equipo: de mantenimiento y de tarea. Liderar reuniones de equipo.

**Unidad 8: Liderazgo en las organizaciones**

- Liderazgo. Enfoques tradicionales.
- Conducción. Liderazgo y gestión. Diferencias y complementariedad. Rol del líder gerente. Riesgos del micromanagement.
- Repensando el liderazgo en contextos de alta incertidumbre. Nuevas propuestas.

**Unidad 9: Cultura organizacional. Creación, mantenimiento y cambio.**

- Cultura. Surgimiento y funciones. Niveles de la cultura. Tipologías. Subculturas.
- La cultura como activo estratégico.
- Papel del líder en la creación, sostenimiento y cambio de la cultura. Cultura funcional y cultura disfuncional. ¿Cuándo promover cambios en la cultura?
- Responsabilidad social corporativa.

## 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 conceptos 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*

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 3 entregas parciales y una entrega final. Algunas serán en forma de exposición 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


**Unidad 1: Las organizaciones desde el Paradigma de la complejidad**

- Etkin, J. y S. L. (1992). Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio. (Cap 2 - Paradigmas en el análisis organizacional)
- Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. (Cap 1- La organización viable)
- Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. (Cap 10 Procesos de cambio - Lo proyectado y lo emergente)
- Manucci, M. (2012). Mapas de la Complejidad: Incertidumbre, Estrategia y Liderazgo. (Cap. Los límites de nuestra realidad)

**Unidad 2: Cambios en el Trabajo y su impacto en las personas**

- Hopenhayn, M. (2001). ¿Y el sudor de la frente? Artículo publicado en La Nación.
- Dejours, C. (2000). Psicodinámica del Trabajo y Vinculo Social.
- Golac - El sufrimiento del trabajo (Reportaje en Página 12)
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Universidad de Valencia.
- Informe del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Argentina (2017). Las mujeres en el mundo del trabajo.
- El impacto de la inteligencia artificial en el trabajo. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, ISSN 2179-345X, ISSN-e 2179-8214, Vol. 10, Nº. 1 (janeiro/abril), 2019, págs. 35-51

**Unidad 3: El Poder y la dimensión política en las organizaciones**

- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (Selección de Cap 13 Conflicto, poder y política)
- Petit, F. (1984). Psicosociología de las organizaciones (El análisis estratégico del poder)
- Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. (Cap 4 Objetivos políticas y estrategias - Resumen)
- Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones (Selección del Cap 13 - Estrategias de poder y persuasión)

**Unidad 4: Modelos de intervención psicosocial**

- Schlemenson, Aldo. (2013). Análisis organizacional y empresa unipersonal (Cap 2 Dimensiones relevantes)
- Petit, F. (1984). Psicosociología de las organizaciones (Reflexiones metodológicas, pp 215-237)
- Schlemenson, Aldo. (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional (Cap 2 Confianza y Cap 4 El análisis organizacional)
- Schein, Edgard H. (1990). Consultoría de procesos – Recomendación para gerentes y consultores, Volumen 2 (Cap ¿Qué es la Consultoría de Procesos?)

**Unidad 5: El cambio desde la perspectiva de la complejidad.**

- Manucci, M. (2012). Mapas de la Complejidad: Incertidumbre, Estrategia y Liderazgo. (Cap. Dónde está el futuro)
- Hatum, A., & Marchiori, E. (2021). Gestión De Personas En Organizaciones Innovadoras: Manual De Teoría Y Práctica Profesional (Cap Gestión del cambio)
- Krieger, M., & Méndez, J. S. (2001). Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional. (Cap 10 El cambio organizacional)
- Kotter, P. Liderar el cambio - por qué fracasan los intentos de transformación. En Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, Nº. 1, 2007, págs. 83-90
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas. (Cap La paradoja del cambio - Punto 5)
- Argyris, C. (1999) Conocimiento Para la Accion: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización (Cap 2 Hábitos defensivos que limitan el aprendizaje)

**Unidad 6: Motivación Laboral**

- Lévy-Leboyer, C. (2000). La motivación en la empresa: modelos y estrategias. (Cap 4 Recompensar para motivar; Cap 5 Cambiar el trabajo para que sea motivante; Cap 6 El lider carismatico; Conclusiones)
- Covey, S. R. (2005). El 8º hábito - De la efectividad a la grandeza. (Parte seleccionada)

**Unidad 7: Los equipos en las organizaciones**

- Bauleo, A. (1974): Ideología, grupo y familia. (Capítulo: Aprendizaje Grupal)
- Katzenbach, J y Douglas, S (2000). El trabajo en equipo – Ventajas y dificultades (Introducción y Cap 3 La disciplina de los equipos.
- Yukl, Gary A., Y (2008): Liderazgo en las organizaciones (Capítulo 11 Liderazgo de equipos y decisiones de grupo).

**Unidad 8: Liderazgo en las organizaciones**

- 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.
- Melamed, A. Por qué el micromanagement va en contra de la agilidad en el mundo laboral. Infobae 2021.
- Czikk, R. Medios sin mando – Mandos sin Medio. ADCA 2021.
- Gore, E. La vida en las organizaciones (Cap 1 El escenario del Siglo XXI).
- Pereira Santana, A. E. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. Pensamiento y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte.


**Unidad 9: Cultura organizacional**


- Tirado Serrano, F. J., Gálvez Mozo, A., & Baleriola Escudero, E. (2017). Las organizaciones en el siglo XXI.
- Rodríguez Garay, Rubén E. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. En Invenio: Revista de investigación académica, ISSN-e 0329-3475, Nº. 22, 2009, págs. 67-92 (Hasta el punto 4.2)
- Schein, Edgar (1996). El liderazgo y la cultura organizacional. Artículo publicado por la Fundación Peter Drucker en el libro El líder del futuro – nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era.
- Yukl, Gary A., Y (2008): Liderazgo en las organizaciones (Capítulo 10 Liderazgo del cambio en las organizaciones).