A N E X O II
RESOLUCIÓN DE DECANATO Nº920/18

AÑO:	2024

3- **Datos de la asignatura**

Nombre	Comportamiento Organizacional

Código	380

Tipo (Marque con una X)

Obligatoria	x
Optativa	

Modalidad (Marque con una X)

Presencial	x
Hibrida[1]	

Nivel (Marque con una X)

Pregrado	x
Grado	x

Área curricular a la que pertenece	Administración

Departamento	

Carrera/s	Licenciatura en Administración Tecnicatura Universitaria en Comercialización

[1] Ver instrucciones anexas

Ciclo o año de ubicación en la carrera/s	CICLO PROFESIONAL - 3º AÑO, 1º CUATRIMESTRE CICLO DE FORMACIÓN GENERAL - 3º AÑO, 1º CUATRIMESTRE

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

Total	64
Semanal	4

Distribución de la carga horaria (semanal) presencial de los alumnos:

Teóricas	Prácticas	Teórico - prácticas
2	2	

Relación docente - alumnos:

Cantidad estimada de alumnos inscriptos	Cantidad de docentes		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	Teóricas	Prácticas	Teórico-Prácticas
135	1	2	1	2	

4- **Composición del equipo docente** (Ver instructivo):

Nº	Nombre y Apellido	Título/s
1.	Martin Erralde	Esp Adm de Negocios. / Lic en Psicología
2.	Patricia Mantek	Licenciada en Administración /Esp en Administración Financiera Gubernamental
3.	Celeste Morasso	Licenciada en Administración

4.	Belen Palazzo (Bajo licencia por maternidad)	Lic en administración
5.		
6.		
7.		
8.		

Nº	Cargo								Dedicación			Carácter			Cantidad de horas semanales dedicadas a: (*)				
	T	As	Adj	JTP	A1	A2	Ad	Bec	E	P	S	Reg.	Int.	Otros	Docencia		Investig.	Ext.	Gest.
															Frente a alumnos	Totales			
1.			x								x	x			2	10			
2.				x							x	x			2	10			
3.					x						x			x	2	10			
4.														x					
5.																			

(*) la suma de las horas Totale + Investig. + Ext. + Gest. no puede superar la asignación horaria del cargo docente.

5- Plan de trabajo del equipo docente

1. Objetivos de la asignatura.

- **Contribuir a la generación de un pensamiento crítico-reflexivo respecto de la dinámica organizacional**, que favorezca la posibilidad de abordar problemas desde nuevas perspectivas, incorporando a su esquema referencial los aportes provenientes de las disciplinas vinculadas con el Comportamiento Organizacional.
- **Dotar a los estudiantes de herramientas conceptuales y operativas para comprender la realidad organizacional** en términos de procesos psicosociales, favoreciendo su consideración como una dimensión necesaria e ineludible a tomar en cuenta en su futura práctica profesional.
- **Analizar los principales procesos psicosociales presentes en las organizaciones actuales**, considerando estrategias y metodologías de intervención para gestionar y/o modificar la misma realidad en la que ellos como profesionales trabajarán, teniendo como **propósito** la mejora tanto de la **productividad**, como de la **calidad de vida laboral** de sus integrantes y del impacto de las dinámicas organizacionales sobre **la comunidad en la que se inserta**.

1.1 Objetivos específicos por unidad

Unidad 1: El Comportamiento Organizacional. Paradigma de abordaje.

- Caracterizar el comportamiento organizacional.
- Comprender que el comportamiento organizacional debe ser considerado sobra la base 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.
- Comprender cómo los paradigmas condicionan la percepción y el modo de actuar sobre la realidad organizacional.

Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.

- 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.

Unidad 3: Cultura Organizacional

- 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.
- Entender la cultura como facilitadora u obstaculizadora del cambio organizacional

Unidad 4: Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)

- 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

Unidad 5: Motivación Laboral

- Identificar los diferentes motivadores vinculados con la situación laboral
- Vincular las teorías y modelos que explican la motivación con estrategias gerenciales concretas, básicamente las basadas en las recompensas y las estrategias basadas en el rediseño de los puestos de trabajo.
- Elaborar y analizar estrategias motivacionales vinculadas al trabajo del futuro

Unidad 6: Los grupos y equipos en las organizaciones

- Identificar las características de un grupo
- Procurar que el estudiante comprenda la dimensión psicológica de los grupos humanos en las organizaciones; que no solo basta reunir personas para que se transformen en un grupo, sino que se trata de un dispositivo que tiene una especificidad particular y que da lugar a dinámicas y tensiones propias a partir de las cuales puede comprenderse el comportamiento grupal.
- Entender al equipo de trabajo como una configuración particular de un grupo de personas, una forma particular de organizar el trabajo, que resulta “eficaz” bajo ciertas circunstancias.
- Utilizar algunas técnicas de trabajo orientado al aprendizaje grupal.

Unidad 7: Liderazgo en las organizaciones

- Procurar que el estudiante comprenda el fenómeno del liderazgo en las organizaciones y su influencia en la alineación y coordinación de los comportamientos.
- Comprender los diferentes enfoques y modelos que lo explican.
- Entender el liderazgo como un rol propio del nivel gerencial y su responsabilidad en el desarrollo y aprendizaje grupal.
- Incorporar el poder como una dimensión intrínseca a las organizaciones sociales que afecta los comportamientos y las decisiones. Relación con el Liderazgo.
- Comprender que la organización es más un fenómeno político que técnico, y que las formas de generar acción colectiva son formas políticas, basadas en significados compartidos y acuerdos.

2. Enunciación de la totalidad de los contenidos a desarrollar en la asignatura.

2.1 Programa sintético

Unidad 1: El Comportamiento Organizacional. Paradigma de abordaje.

Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.

Unidad 3: Cultura Organizacional

Unidad 4: Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)

Unidad 5: Motivación Laboral

Unidad 6: Los grupos y equipos en las organizaciones

Unidad 7: Liderazgo en las organizaciones

2.2 Programa analítico

Unidad 1: Comportamiento Humano en las organizaciones. Paradigma de abordaje.

- Comportamiento humano en las organizaciones.
- Noción básica de Paradigma.
- Paradigma de la Complejidad como marco de referencia para la interpretación del fenómeno organizacional. Complejidad e incertidumbre.
- Las organizaciones como sistemas complejos de base social, política y técnica.
- El comportamiento humano desde una visión sistémica y compleja.
- El contrato psicológico como articulador entre individuo, organización y trabajo.

Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.

- Concepto de trabajo desde una perspectiva psicosocial. El trabajo como actividad y como fenómeno socio-construido.
- Significado del trabajo. El trabajo es más que un intercambio material. Lugar del trabajo en la vida de las personas. Cambios a lo largo de la historia.
- El trabajo como mediatizador entre las personas y las organizaciones.
- 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.

Unidad 3: Cultura Organizacional

- Concepto de cultura organizacional. Cómo se construye y comparte.
- Elementos que la componen. Los modelos mentales.
- La cultura como contexto de significados compartidos que orientan y dan sentido a los comportamientos en las organizaciones.
- Cultura Dominante y Subculturas. Culturas fuertes. Microculturas (redefinir este punto).
- La cultura como facilitadora u obstaculizadora del comportamiento humano en las organizaciones.

Unidad 4: Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)

- 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.
-

Unidad 5: Motivación Laboral

- 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.

Unidad 6: Grupos y Trabajo en equipo

- 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.

Unidad 7: Liderazgo y Conducción

- Concepto de liderazgo.
- El liderazgo como rol y como proceso de influencia. Líderes y seguidores.
- Liderazgo y conducción. Roles diferentes y complementarios.
- El liderazgo eficaz.
- Principales enfoques para explicar la eficacia del liderazgo.
- Niveles de análisis del proceso de liderazgo.
- Características del líder y tipos de liderazgo.
- El líder y el anti líder.
- Función del líder en el desarrollo y cambio de la cultura.
- Procedimientos para facilitar el aprendizaje del equipo

3. Bibliografía (básica y complementaria).

Unidad 1: Comportamiento Humano en las organizaciones. Paradigma de abordaje.

- Vilela, L. D. (1999). Psicología del trabajo y las organizaciones: concepto, historia y método. (Parte seleccionada: Objeto de estudio, pág. 14 y 15)

- Schein, E. H. (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (Partes seleccionadas de: Cap. 2: Los problemas humanos en las organizaciones, El contrato psicológico, pág. 20 – 22; Cap. 4: Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana; y Cap. 6: La complejidad de la naturaleza humana).
- 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 hasta página 17).

Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.

- Vilela, L. D. (1999). Psicología del trabajo y las organizaciones: concepto, historia y método. (Punto 2.2 Concepto de Trabajo, pag 23 a 39)
- 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
- Grigera, Juan, & Nava, Agustín. (2021). El futuro del trabajo en América Latina: crisis, cambio tecnológico y control. El trimestre económico, 88(352), 1011-1042. Epub 13 de diciembre de 2021. https://doi.org/10.20430/ete.v88i352.1242

Unidad 3: Cultura Organizacional

- 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. Cenage Learning. (Capítulo 10: Cultura organizacional y valores éticos)

Unidad 4: Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)

- 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)**
- Gore, E. (2012). El próximo Management: acción, práctica y aprendizaje. Buenos Aires: Ediciones Granica **(Introducción, pp 11 a 18)**

Unidad 5: Motivación Laboral

- Salanova, M., Hontangas, P. M., & Peiró, J. M. (2007). Capítulo 6: Motivación Laboral, puntos 6.1 y 6.2. En J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), Tratado de Psicología del trabajo. Vol 1: La actividad laboral en su contexto. Madrid. Editorial Síntesis Psicología.
- Levy-Leboyer, C. (2003). La motivación en la empresa Modelos y estrategias. España, Editorial Gestión 2000. (pp 13 a 25; 29 a 33; 113 a 119)

Unidad 6: 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.

Unidad 7: Liderazgo y Conducción

● Hatum, Andrés (2018). El antilider. Buenos Aires, Editorial Vergara. (Introducción, Capítulo 1: Líder y antilider)
● Yukl, Gary A., Y (2008): Liderazgo en las organizaciones, Madrid, Prentice Hall. (Capítulo 1 Introducción: La naturaleza del Liderazgo).
● 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. Editorial Deusto.
● Yukl, Gary A., Y (2008): Liderazgo en las organizaciones, Madrid, Prentice Hall. (Capítulo 11 – parte seleccionada: Procedimientos para facilitar el aprendizaje del equipo)

4. Descripción de Actividades de aprendizaje.

Enseñanza y aprendizaje forman parte de un único proceso que tiene como fin la formación del estudiante y del equipo docente de cátedra.

En este sentido se proponen actividades de aprendizaje **orientadas a los estudiantes** y actividades de aprendizaje **orientadas al equipo docente**. Ambas conforman el **Dispositivo Pedagógico** propuesto en el presente PTD a partir del cual se lograrán los objetivos propuestos.

Actividades de aprendizaje orientadas a los estudiantes

- Clases participativas
- Estimulación para el trabajo en grupo
- Estudio de casos.
- Reflexión y debate presencial y/o virtual sobre textos, películas, artículos y noticias, casos reales, etc.
- Ejercicios prácticos
- Explicación doctrinaria
- Juego de roles
- Preparación de Mapas Conceptuales.

Estas técnicas se utilizarán en función de los avances y necesidades de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Actividades de aprendizaje orientadas al equipo de cátedra

- Reuniones de cátedra periódicas de evaluación y ajuste del dispositivo pedagógico
- Instancias de aprendizaje grupal del equipo docente; **Revisiones posteriores a la actividad** y **Sesiones de diálogo.**

5. Cronograma de contenidos, actividades y evaluaciones.

CRONOGRAMA DE CLASES AÑO 2024

	Teórico martes	UNIDAD /TEMA	TP N°	Práctico viernes	UNIDAD / PRACTICO
1	26/3	PRESENTACIÓN CURSADA Unidad 1 Comportamiento Humano en las organizaciones. Paradigma de abordaje.		29/3	SIN CLASES
	2/4	SIN CLASES	1	5/4	Contrato pedagógico. Encuadre de los prácticos semanales y del trabajo de investigación exploratoria. Unidad 1 Comportamiento Humano en las organizaciones. Paradigma de abordaje.
2	9/4	Unidad 1 Comportamiento Humano en las organizaciones. Paradigma de abordaje.	2	12/4	Unidad 1 Comportamiento Humano en las organizaciones. Paradigma de abordaje.
	16/4	SIN CLASES	4	19/4	Unidad 1 Comportamiento Humano en las organizaciones. Paradigma de abordaje
3	23/4	Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.	5	26/4	Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.
4	30/4	Unidad 3: Cultura Organizacional	6	3/5	Unidad 3: Cultura Organizacional
5	7/5	1º PARCIAL (Unid 1 a 3)	7	10/5	1° Entrega APE y Tutorías
6	14/5	Unidad 4: Aprendizaje individual y colectivo (grupal y organizacional)	8	17/5	Actividad de revisión, análisis y reflexión sobre la primera parte de la cursada: se linkea con la unidad 4
7	21/5	Unidad 5: Motivación Laboral	9	24/5	Unidad 5: Motivación Laboral
8	28/5	Unidad 6: Grupos y Trabajo en equipo	10	31/5	RECUPERATORIO 1º PARCIAL
9	4/6	Unidad 6: Grupos y Trabajo en equipo	11	7/6	Unidad 6: Grupos y Trabajo en equipo
10	11/6	Unidad 7: Liderazgo y Conducción	12	14/6	Unidad 7: Liderazgo y Conducción 2º Entrega APE
11	18/6	Clase de Repaso 2° Parcial		21/5	SIN CLASES
12	25/6	Clase de Repaso 2° Parcial	13	Sábado 29/6	2º PARCIAL (Unid 1, 4 a 7)
13	2/7	3º Entrega y Exposición APE	14	5/7	3º Entrega y Exposición APE
	9/7	SIN CLASES	15	Sábado 13/7	RECUPERATORIO 2º PARCIAL

Las fechas de exámenes se encuentran sujetas a modificación de acuerdo a lo previsto por la Subsecretaría de Planificación institucional

6. Procesos de intervención pedagógica.

6.1 Instancias Pedagógicas

Las estrategias de enseñanza son construcciones metodológicas, diseñadas para llevar adelante un proceso de enseñanza-aprendizaje de determinados contenidos, considerando el grupo destinatario, el contexto y momento específico del desarrollo de la asignatura, así como los objetivos de aprendizaje que se pretenden lograr.

En este sentido, los objetivos propuestos se lograrán a partir de tres instancias pedagógicas centrales: **clases teóricas, clases prácticas, trabajo de vinculación conceptual.**

La forma de trabajo en las diferentes instancias será tanto individual, grupal como intergrupal, optando por una u otra en función de la tarea y temática a desarrollar.

Clases Teóricas

Espacio académico donde se recorrerán los temas centrales del Programa, priorizando los contenidos programáticos más relevantes para la comprensión de la asignatura y los autores y temas que presenten mayor nivel de complejidad, propiciando la activa participación de los estudiantes. Se propondrá desde el equipo docente un espacio que *"permita el intercambio de experiencias e ideas en un espacio de reflexión compartido entre docentes y estudiantes, enmarcados en un entorno social y académico que favorezca la cooperación, la creatividad, el espíritu crítico y la activa participación",* se hará fuerte hincapié en la vinculación entre el nivel conceptual y la experiencia concreta, al tiempo que se favorecerá que los estudiantes establezcan relaciones conceptuales entre textos y autores.

En esta instancia se contemplan 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 aprovecharán los recursos tecnológicos disponibles a fin de generar clases teóricas con el dinamismo necesario para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje: básicamente pizarra, cañón, power point, videos, etc.

Trabajos Prácticos

Espacio académico donde se profundizarán solo algunos de los temas trabajados en las clases teóricas. Los trabajos prácticos son un espacio fundamentalmente participativo, donde abordar inquietudes, trabajar grupalmente las conceptualizaciones y las dificultades frente al material bibliográfico y apuntando a la correlación con la realidad de las organizaciones "reales"; desarrollar articulaciones a partir de casos concretos, experiencias de consultoría de los docentes y las propias experiencias de los alumnos en las diferentes organizaciones en las cuales participan. Se utilizará como técnicas la resolución de casos, lectura y análisis de

publicaciones e investigaciones científicas, proyección y análisis de películas, técnicas grupales y cuestionarios autoadministrados que les permitirán comprender las dimensiones relevadas en el mismo.

Trabajo de Vinculación Conceptual a partir de un ejemplo organizacional (APE)

Esta instancia implicará que los alumnos en pequeños grupos tendrán que vincular conceptualmente los temas abordados en la materia con un ejemplo concreto de una organización que conozcan.

Dicho trabajo constará de 3 entregas parciales (vías campus virtual) y una exposición final oral. Se definirán espacios de consulta presenciales y virtuales (opcionales) de modo de acompañarlos en el proceso de elaboración de la presente actividad.

La modalidad de dictado de las clases teóricas tiene en cuenta la vinculación permanente de los conceptos de las diferentes unidades tanto como la relación entre conceptos y realidad organizacional, de modo que los estudiantes puedan lograr una comprensión holística del material.

El presente trabajo integrador se orienta a evaluar el desarrollo de esta visión, que consideramos es esencial para el ejercicio profesional del futuro licenciado en Administración y del futuro técnico universitario en Comercialización.

6.2 Otras instancias pedagógicas <u>virtuales</u>

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 así la bibliografía complementaria y artículos e investigaciones vinculadas con las temáticas abordadas durante la cursada.

Clases de consulta

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.

7. Evaluación

7.1 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 y su precisión conceptual, 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.

Evaluación del Trabajo Integrador (APE): Específicamente para evaluar esta instancia se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Entrega en fecha
- Consultas previas a la entrega
- Originalidad / Creatividad
- Aporte Personal del Grupo
- Amplitud de conceptos vinculados
- Profundidad de los conceptos vinculados
- Pertinencia de los ejemplos y su vinculación conceptual
- Precisión conceptual
- Presentación / Estructura del trabajo (introducción, desarrollo, citas, etc.)
- Adecuado uso de la bibliografía

Evaluaciones Parciales

a. Se administrarán dos evaluaciones parciales teórico – prácticas escritas.
b. Las evaluaciones parciales podrán tener temarios acumulativos, considerando teórico y práctico. Cada uno de los exámenes tendrá un único recuperatorio. La nota obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial correspondiente.
c. En las pruebas parciales se especificarán por escrito y previo al inicio, los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación. La nota final deberá consignarse en la evaluación.

Evaluación del Trabajo Integrador (APE)

a. Se desarrollará un Trabajo de carácter Integrador de Vinculación Conceptual, que contará con instancias de seguimiento en encuentros sincrónicos y espacios virtuales.

Evaluación habilitante

a. Tendrá derecho a rendir el estudiante que haya aprobado una sola de las dos evaluaciones teórico-prácticas y el Trabajo Integrador.
b. Tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada y abarcará sólo los temas a ser evaluados en el parcial desaprobado.
c. Le serán aplicables las normas referidas a las evaluaciones parciales.
d. El estudiante que apruebe el examen habilitante tendrá derecho a rendir examen final.

Examen Final de Cursada

1. Estarán habilitados para rendir el examen final de cursada, los estudiantes que

a. Habiendo aprobado los parciales, no reúnan los requisitos exigidos para promocionar.
b. Aprueben el examen habilitante.
2. Consistirá en un examen oral y/o escrito, en el que se evaluará el contenido total del programa.

Régimen de Promoción

Promocionará el estudiante que haya aprobado la totalidad de las evaluaciones parciales, logrando una nota promedio de seis (6) o más y haya aprobado el Trabajo Integrador.

7.2 Evaluación y control de los resultados obtenidos tras la ejecución del Plan de Trabajo Docente

Se prevén dos evaluaciones de los logros obtenidos durante la cursada: una al promediar y otra al finalizar la misma.

La evaluación de medio término consiste en una actividad a realizarse durante una clase teórica, donde se consulta a los estudiantes sobre aspectos positivos y aspectos a mejorar de cada una de las instancias propuestas (Clases teórica, clases prácticas, actividad pedagógica y aula virtual). Sus resultados se analizarán en una reunión de cátedra, incorporando las percepciones y opiniones del equipo docente a fin de proponer e implementar los ajustes necesarios.

Al finalizar la cursada se realizará una reunión especial de reflexión y aprendizaje sobre lo realizado durante el cuatrimestre, rescatando lo positivo y revisando los aspectos a mejorar, proponiendo los cambios necesarios para el año siguiente. Esto permitirá identificar si se han alcanzado los objetivos propuestos, siendo al mismo tiempo un posible indicador de lo adecuado o no del método empleado.

Para esta la evaluación final se considerará también toda la información que pueda extraerse de las notas y porcentajes en relación a la cantidad de alumnos inscriptos, el grado de evolución entre el 1º y 2º parcial, el nivel de asistencia y participación a las clases teóricas y clases prácticas, la aprobación del Trabajo de Vinculación Conceptual, etc.

Esta instancia de evaluación, en tanto proceso de reflexión que favorece el aprendizaje consciente a partir de la experiencia, propio de las organizaciones que aprenden, plantea dos beneficios: por un lado un proceso de mejora continua en el dictado de la materia, para año a año ir ajustando las diferentes instancias a los efectos de lograr mejores resultados; por otro, contribuye a la formación y consolidación del equipo docente en tanto “grupo” y al crecimiento de cada uno de sus integrantes en su rol docente.

8. Asignación y distribución de tareas de cada uno de los integrantes del equipo docente.

8.1 Asignación y distribución de tareas

Adjunto a cargo

- Preparación del PTD
- Coordinación del desarrollo del curso
- Dictado de clases teóricas/prácticas
- Supervisión de la preparación de Trabajos Prácticos
- Preparación de actividades pedagógicas de seguimiento
- Preparación de preguntas teóricas de exámenes parciales y finales
- Toma y corrección de las preguntas teóricas de los exámenes parciales, globales, habilitantes y finales.
- Clases de consulta para los estudiantes
- Diseño y coordinación de actividades grupales de cierre de cursada
- Diseño y coordinación de actividades grupales de integración con otras asignaturas
- Selección y actualización bibliográfica
- Coordinación de las reuniones semanales del equipo docente
- Evaluación final de los logros de los objetivos propuestos en el PTD y modificaciones para el ciclo lectivo siguiente

Jefe de Trabajos Prácticos

- Dictado de clases prácticas
- Preparación de la Guía de Trabajos Prácticos
- Elaboración de preguntas y casos prácticos para los exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Elaboración de actividades para administrar vía Aula Virtual
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales (preguntas y casos prácticos)
- Espacios de consulta para los estudiantes (presenciales y virtuales)
- Colaboración en la selección de la bibliografía para los trabajos prácticos
- Colaboración en la elaboración del cronograma de los trabajos prácticos
- Asistencia y participación activa en Reuniones Semanales de Cátedra.

Ayudante de Trabajos Prácticos

- Dictado de clases prácticas
- Colaboración en la preparación de la Guía de Trabajos Prácticos
- Colaboración en la preparación de temas para los exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Elaboración de actividades para administrar vía Aula Virtual
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales (preguntas y casos prácticos)
- Espacios de consulta para los estudiantes (presenciales y virtuales)
- Colaboración en la selección de la bibliografía para los trabajos prácticos
- Colaboración en la elaboración del cronograma de los trabajos prácticos
- Asistencia y participación activa en Reuniones Semanales de Cátedra.

8.2 Plan de formación del equipo docente

Siguiendo el marco conceptual propuesto por la materia en relación a los grupos en las organizaciones, consideramos que el equipo de docentes en tanto “equipo de trabajo” y en

relación a su tarea, debe atravesar dos aprendizajes que mutuamente se sinergizan: por un lado, un aprendizaje orientado al rol docente y, por otro, un aprendizaje de "lo grupal" (Bauleo, 1974). **El primero, orientado al rol docente**, se refiere a los aspectos conceptuales, actitudes y habilidades requeridas para un adecuado desempeño en el marco de la metodología propuesta por la cátedra. **El segundo, está vinculado a la consolidación y cohesión del grupo** hacia su interior, e implica pensar **al equipo docente como una "organización que aprende"**, capaz de producir recursivamente las propias capacidades necesarias que aumentan su "viabilidad" (Etkin, 2003).

En esta línea, se proponen las siguientes acciones orientadas a favorecer estos aprendizajes por parte del equipo docente:

a. **Aprendizaje orientado al rol docente**

Hacia lo actitudinal y habilidades docentes requeridas

- El JTP y los ayudantes diplomados serán estimulados para que al menos diseñen y dicten un tema teórico durante las clases teóricas. Para ello contarán con el apoyo del responsable de la cátedra, tanto para la selección del tema como de la metodología a implementar.
- En la reunión de cátedra posterior a las clases antes mencionadas se evaluará tanto el proceso como los resultados logrados, reflexionando a partir de la experiencia e identificando logros y obstáculos a los efectos de capitalizar nuevos aprendizajes para el año siguiente.

b. Aprendizaje grupal del equipo docente

Un equipo de cátedra sólido necesita consolidarse como grupo hacia su interior, ganando cohesión y confianza, cuestión que le permitirá comportarse como una "organización que aprende", a partir de lo cual pueda ir logrando mayor "viabilidad". Para ello es necesario instalar procesos de reflexión sobre el propio desempeño, tanto en lo que hace al del equipo como de los docentes en forma individual.
El marco de referencia es el del aprendizaje experiencial como un proceso continuo basado en la reflexión, que es modificado continuamente por nuevas experiencias (Kolb), y el método utilizado se basa en los dos "procedimientos para facilitar el aprendizaje del equipo" que propone Yukl (Yukl, Gary A., 2008):

- **Revisiones posteriores a la actividad:** Consiste en analizar de manera sistemática y colectiva los procesos y resultados de toda la actividad del equipo. Se analizan los planes y objetivos, los procedimientos utilizados, los problemas y obstáculos encontrados y las decisiones clave que se tomaron y sus consecuencias; se elaboran grupalmente conclusiones y se definen nuevos planes de acción superadores.

- **Sesiones de diálogo:** son "momentos destinados a que todos comprendan las percepciones y expectativas del papel de los demás, los modelos mentales puestos en juego, y tiendan a construir modelos mentales grupales", o en términos de Ernesto Gore, construyan

"ambientes semánticos", que permitan interpretar la realidad de manera más o menos homogénea.

Se propone al finalizar la cursada una reunión de cátedra para realizar una "Revisión posterior a la actividad", y una reunión en el mes de febrero, antes de iniciar la cursada para realizar una "Sesión de diálogo".

9. Justificación – (optativo)

9.1 Marco conceptual que justifica el enfoque propuesto para la asignatura

El Comportamiento Organizacional, tanto como otras disciplinas vinculadas a aspectos psicológicos de las organizaciones, son herederas de la Psicología Industrial nacida en Estados Unidos a principio del Siglo XX, "*cuyo interés primordial fue el estudio de los aspectos psicológicos del trabajo en el contexto de la industria"* (Beléndez Vázquez, 2002). Así, la vinculación entre la Psicología y las organizaciones surge a partir de la necesidad de dar respuesta a ciertos problemas o necesidades propios de las empresas de la época y del interés de la psicología experimental por aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones.

Posteriormente y a lo largo de la historia este espacio teórico – práctico ha sido designado con múltiples denominaciones: Psicología del Trabajo; Psicología Social del Trabajo; Psicología Ocupacional; Psicología Organizacional; Comportamiento Organizacional.

Las diferentes denominaciones remiten, por un lado, a razones de tradición histórica que reflejan las singularidades del país donde se origina y, por otro, a los problemas organizacionales que debieron ser considerados y resueltos en cada época. Así, a partir de la denominación es posible recortar el campo y objeto de estudio de la disciplina en los diferentes momentos. El estudio de la historia de la Psicología en relación a las organizaciones nos aporta información esencial sobre los problemas y los enfoques que han ido ocupando y preocupando a los científicos de cada época, y nos aporta datos importantes para el análisis de la problemática actual de la disciplina.

Entre sus diversas denominaciones a lo largo de la historia, surge en los años 50 de la mano de Argyris, la designación de "Comportamiento Organizacional" (*Organizational Behavior*). Si bien existen algunos matices distintivos aborda contenidos similares a la Psicología de las Organizaciones (Beléndez Vázquez, 2002).

En este sentido, incluimos en el Programa una unidad introductoria donde abordaremos las disciplinas vinculadas con el Comportamiento Organizacional a partir de su desarrollo histórico, para plantear luego su demarcación conceptual definiendo su campo y objeto de estudio actual.

El concepto de "paradigmas" nos plantea que no existe neutralidad ni objetividad cuando el profesional "describe" o "prescribe" respecto de las organizaciones que investiga, diseña o gestiona. Así, los hechos, los fenómenos, las dinámicas, la "realidad" es la que el paradigma recorta como tal. Similar planteo corresponde hacer respecto de la enseñanza del

Comportamiento Organizacional, por lo que es necesario hacer explícito tanto la concepción de organización que se comparte desde la cátedra como los procesos psicosociales que se consideran relevantes para ser abordados durante la cursada. En este sentido, es necesario dedicarle un espacio relevante en esta unidad a trabajar y asimilar la concepción de las organizaciones desde el **paradigma de la complejidad**, que es el enfoque que desde la cátedra se sostiene.

Para explicitar nuestra concepción de organización nos valemos de una cita del Lic. Jorge Etkin: *"La visión sobre la organización que sostengo […] no la considera un mecanismo (programado) o un organismo (natural), sino como un sistema complejo, de base social, política y técnica. Complejo porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico o estable. Complejo también porque el sistema tiene un diseño y acuerdos constitutivos, pero además presenta la capacidad de redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión y los procesos de aprendizaje. Sus cambios no siempre resultan de la autoridad o la decisión política, sino del diálogo, el debate y la interacción social cotidiana"* (Etkin, 2003).

Además del enfoque de las organizaciones, también es necesario recortar los procesos psicosociales que abordaremos en la asignatura. Para ello es requisito primero definir el objeto de estudio de la disciplina Comportamiento (o Psicología) Organizacional.

El profesor Andrés Rodríguez (1992) define la "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" como: *"El estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto"*.

Una definición más amplia es la de Munduate (1997) quien define que: *"La Psicología Organizacional se centra en el estudio de la conducta colectiva de las personas en relación al moldeamiento y funcionamiento de las configuraciones socio-técnicas denominadas organizaciones. Las personas se implican en esta configuración como "miembros". Tiene por objeto el estudio de las organizaciones desde una perspectiva psicosocial con un triple nivel de análisis individual, grupal y organizacional, poniendo el acento en los procesos sociales que conforman la organización"*.

En función de lo antes dicho se desprenden algunos de los temas relevantes que pueden abordarse, y que están en línea con los contenidos mínimos propuestos en el Plan de Estudios: actitudes, satisfacción laboral, motivación laboral, participación, cooperación, comunicación, toma de decisiones, conflicto, poder, grupos y equipos de trabajo, liderazgo, contrato psicológico, socialización organizacional, cultura organizacional, clima laboral, cambio organizacional, relaciones inter-organizacionales, calidad de vida laboral, riesgos psicosociales, etc.

Finalmente, sostenemos que entre las responsabilidades del futuro Licenciado en Administración no solo debe estar la preocupación por la mejora de la productividad de las organizaciones en las cuales intervenga, tanto desde una posición de gestión como de consultor externo, sino también, y cada vez con mayor relevancia, la preocupación por la calidad de vida

laboral de sus miembros y por el impacto de las dinámicas organizacionales sobre la comunidad en la que se inserta.

9.2 Fundamentación de las instancias de enseñanza-aprendizaje propuestas

Hoy se reconoce la necesidad de una Didáctica centrada en el sujeto que aprende. Es importante señalar que hablar de sujeto remite a una posición subjetiva diferente frente al conocimiento. Propone un estudiante activo, que participa en la construcción y apropiación del conocimiento. Esto exige enfocar la enseñanza como un proceso de orientación del aprendizaje, donde se creen las condiciones para que los estudiantes no solo se apropien de los conocimientos, sino que desarrollen habilidades, formen valores y adquieran estrategias que les permitan actuar de forma independiente, comprometida y creadora, para resolver los problemas.

Esto requiere la utilización de estrategias docentes y métodos que propicien un aprendizaje intencional, reflexivo, consciente y autorregulado, regido por objetivos y metas propios, como resultado del vínculo entre lo afectivo y lo cognitivo, y de las interacciones sociales y la comunicación, que tengan en cuenta la diversidad del estudiantado y las características de la generación presente en las aulas universitarias, con la irrupción de la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Montes De Oca Recio & Machado Ramírez, 2011).

Lo anterior imprime un sello diferencial respecto a la tradicional forma de enseñanza en las universidades. Es necesario, entonces, utilizar cada vez más en las aulas herramientas propias de esta generación, para motivarlos y desarrollar sus habilidades a partir de sus estilos y los modos y formas en que aprenden. Por ello se requiere del uso de instancias pedagógicas que potencien aprendizajes reflexivos y desarrollen la capacidad para afrontar cambios, la incertidumbre y la dinámica del mundo actual.
En este escenario el rol del docente cambia de la transmisión del conocimiento a los alumnos a ser **mediador en la construcción del propio conocimiento por parte de estos**. Se trata de una visión de la enseñanza en la que el alumno es el centro o foco de atención. El docente promueve en el alumno el crecimiento personal y enfatiza la facilitación del aprendizaje antes que la transmisión de información. Se transforma en **una guía para los alumnos**, facilitándoles el uso de los recursos y las herramientas que necesitan para explorar y elaborar nuevos conocimientos y destrezas (Salinas Herrera, 2004). El docente entonces ha de ser un catalizador que incremente las posibilidades de éxito del proceso, motivando al estudiante en el estudio y generado un espíritu crítico y reflexivo respecto del conocimiento.

Desde la asignatura **Comportamiento Organizacional** se propone **facilitar al futuro egresado, herramientas conceptuales para comprender el funcionamiento de las organizaciones y sus procesos psicosociales, como así también la adquisición de habilidades y actitudes para el desempeño de su rol al interior de las mismas.** Se pondrá especial énfasis en estimular la capacidad crítica del estudiante, su capacidad para el

aprendizaje constante, el trabajo en grupo y el aporte constante de ideas que tomen en cuenta la innovación y la creatividad.

En el marco de los conceptos planteados previamente y tomando en cuenta el Plan de Estudios vigente (OCA 881), acordamos que todo proceso educativo en el ámbito universitario debe favorecer la consolidación de tres tipos de aprendizaje a partir de los cuales desarrollar y promover en los futuros licenciados las características actitudinales, aptitudinales y el acervo científico, necesario y relevante para un adecuado desempeño profesional.

En este sentido la metodología propuesta apunta a que los estudiantes atraviesen procesos que les permitan *aprender a ser*; *aprender a aprender* y *aprender a hacer*, entendidos de la siguiente manera:

Aprender a ser. Implica promover en el estudiante una **actitud** frente a "la realidad" a conocer. Tiene que ver con favorecer y ayudar al estudiante a desarrollar un criterio propio, crítico y reflexivo que le permita pensar, abordar y analizar la realidad organizacional, en nuestro caso, desde un punto de vista psicosociológico, intentando cuestionar los saberes, prácticas y modelos hegemónicos y su aplicación acrítica a la realidad local. Esta misma actitud frente a la realidad deberá ser la impronta del equipo docente, que procurará enseñar con el ejemplo, tanto en las clases teórico como en los trabajos prácticos, como en la elección y abordaje de la bibliografía.

Aprender a aprender. Implica que el estudiante pueda aprovechar su propia experiencia individual y grupal como material de aprendizaje. Tiene que ver con establecer mecanismos pedagógicos que le permitan reflexionar y cuestionar sobre su propia manera de abordar y conceptualizar la realidad organizacional. Consideramos que ésta es una **aptitud** esencial y básica para el futuro desempeño profesional. En este sentido, las clases teórico, trabajos prácticos son los vehículos clave para favorecer este segundo aprendizaje.

Aprender a hacer. Refiere a la posibilidad de aprender a operar sobre la realidad organizacional utilizando los conceptos y herramientas provistos por la asignatura. En esta línea se propone una actividad pedagógica como eje que articula todo el programa**:** la elaboración de un trabajo de vinculación conceptual con ejemplificaciones que permitirá "bajar" los conceptos a la realidad organizacional.

El Plan de Trabajo Docente aporta al Perfil Profesional requerido del futuro Lic en Administración desde dos ángulos: por un lado, tanto la bibliografía seleccionada (preferentemente de autores argentinos o hispanoamericanos), como los casos y ejemplos a utilizar en las clases teórico y en los trabajos prácticos apuntan a que la formación de los estudiantes esté orientada a favorecer la inserción en la realidad social en la que interviene, con espíritu crítico e innovador, sobre la base de valores éticos, solidarios y humanitarios; por otro, se considera central la aprobación del Trabajo de Vinculación conceptual con ejemplificación, que apunta a desarrollar competencias analíticas y la capacidad de bajar los conceptos a la realidad.

INSTRUMENTO C INFORME DEL EQUIPO DOCENTE