



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

AÑO: 2020

1- Datos de la asignatura

Nombre | COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Código | 380
o

Tipo (Marque con una X)

Obligatoria	X
Optativa	

Nivel (Marque con una X)

Grado	X
Post-Grado	

Área curricular a la que pertenece | ADMINISTRACION

Departamento | Administración

Carrera/s | LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Ciclo o año de ubicación en la carrera/s | CICLO PROFESIONAL - 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 estudiantes

Teóricas	Prácticas
2hs	2hs

Relación docente - estudiantes: **Lo óptimo, en función de la propuesta pedagógica planteada, sería una relación de 1 docente cada 50 alumnos en las clases prácticas, de manera de distribuirlos en 5 comisiones de trabajos prácticos y una clase teórica. Pero en función de la disponibilidad de docentes asignados a la cátedra, se conformarán dos comisiones de trabajos prácticos de 125 alumnos cada una y una clase teórica de 250 alumnos.**

Cantidad estimada de estudiantes inscriptos	Cantidad de docentes		Cantidad de comisiones		
	Adjunto	Jtp, Ayudante Graduado	Teóricas	Prácticas	
250	1	2	1	2	

Equipo Docente

1	Martín Erralde	Adjunto a cargo	Funciones en ambos cuatrimestres
2	Carmen Pensado	JTP	Funciones en primer cuatrimestre
3	Patricia Mantek	Ayudante	Funciones en ambos cuatrimestres

Nº	Cargo								Dedicación				Carácter			Cantidad de horas semanales dedicadas a: (*)			
	T	As	Adj	JTP	A1	A2	Ads	Be c	E	P	S	Reg.	Int	Otros	Docencia		Inv.	Ex t.	Gest.
															Frente a estudiantes	Totales			
1.			X							X	X				2	10			
2.				X						X	X				2	10			



INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE

3.				X					X	X			2	10		
----	--	--	--	---	--	--	--	--	---	---	--	--	---	----	--	--



ANEXO I
ORDENANZA DE CONSEJO ACADEMICO N° 038/13

Rendimiento académico (Art. 20 punto 11) OCA 1560/11) correspondiente a:
Asignatura: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**
Ciclo Académico: **2019**

Conceptos	Método A (sin descontar ausentes)		Método B (descontando ausentes)	
	Valores Absolutos	Porcentual	Valores Absolutos	Porcentual
Total Inscriptos	153	100%		
Ausentes	18	12%		
Subtotal sin ausentes			135	100%
Promocionados	112	73%	112	83%
Pendientes de Examen Final	17	11%	17	13%
Desaprobados	4	3%	4	3%
Pendientes de Examen Habilitante	2	1%	2	1%

Nota: datos al cierre de cursada: julio 2019



Firma del responsable de la asignatura

3. Plan de trabajo del equipo docente

3.1. Criterios para elaborar el presente PTD

El presente PTD ha sido concebido y diseñado, tanto en sus contenidos como en sus aspectos pedagógicos, en función de los objetivos y perfil profesional propuestos en el Plan de Estudios vigente, adhiriendo a la idea de que *“los egresados deberán poseer las actitudes, aptitudes y conocimientos [humanísticos, científicos y técnicos] que le permitan desempeñarse tanto en el ámbito público como privado [y organizaciones del tercer sector]. Que sea un profesional inserto en la realidad social en la que interviene, con espíritu crítico e innovador, sobre la base de valores éticos, solidarios y humanitarios. Con capacidad para comprender la problemática de la disciplina, generalista y con especial capacidad de actuar en las organizaciones de las economías regionales”*¹.

Al ser una asignatura perteneciente al Ciclo Profesional y encuadrada en el Grupo I, se puso especial énfasis en el diseño a fin de *“fomentar la responsabilidad individual del estudiante”* y *“promover su acercamiento a la realidad del campo profesional y laboral”*².

Se tiene especialmente en cuenta que son estudiantes de Licenciatura en Administración y que seguramente, más allá de los conceptos vistos en Funciones Organizacionales y en Principios de Administración, no poseen conocimientos previos vinculados con la Psicología, por lo tanto se trata, no de formar especialistas en la disciplina, sino de **dotarlos de herramientas conceptuales y operativas que les permitan ampliar su perspectiva y lograr una comprensión mayor de las organizaciones al momento de analizarlas, diseñarlas o gestionarlas**, incorporando los aspectos psicosociales de las organizaciones como una dimensión insoslayable del perfil profesional del futuro Lic en Administración.

3.2. 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**

¹ OCA 881

² OCA 1560



laboral de sus integrantes y del impacto de las dinámicas organizacionales sobre **la comunidad en la que se inserta.**

3.3.Objetivos específicos por unidad

Unidad 1: El Comportamiento Organizacional. Paradigma de abordaje.

- Caracterizar el comportamiento organizacional.
- Comprender que el comportamiento organizacional debe ser considerado sobre 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: Métodos de diagnóstico e intervención organizacional

- Analizar y comprender diferentes modelos de diagnóstico y cambio organizacional, sus marcos teóricos, etapas y roles necesarios.
- Entender el carácter sistémico y estratégico (Petit, 1984) (en el sentido de estrategias de poder) de toda intervención organizacional.

Unidad 4: 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 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.

Unidad 8: Salud y Calidad de Vida Laboral



- Compartiendo el enfoque de las organizaciones que plantea Etkin³, en tanto un enfoque “no sesgado por la búsqueda de la eficiencia y la productividad” sino que “desde una perspectiva más amplia le preocupa tanto el crecimiento como la calidad de vida en las organizaciones y sus contribuciones al contexto social más amplio” consideramos que es importante que el estudiante logre comprender que dentro de las responsabilidades inherentes al ejercicio profesional de un licenciado en administración está el cuidado de la salud y la calidad de vida laboral de los miembros de la organización, no para que implemente tratamientos psicológicos sino para que, desde sus competencias y responsabilidades en la organización, genere los cambios necesarios para evitar o mitigar los riesgos psicosociales emergentes.
- Procurar que el estudiante pueda identificar en las organizaciones riesgos emergentes de carácter psicosocial originados tanto por los sistemas de trabajo vigentes como por los cambios producidos en éstos en las últimas décadas.

3.4. Contenidos a desarrollar en la asignatura

3.4.1. Programa sintético

Unidad 1: El Comportamiento Organizacional. Paradigma de abordaje.

Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.

Unidad 3: Métodos de diagnóstico y cambio organizacional

Unidad 4: Cultura Organizacional

Unidad 5: Motivación Laboral

Unidad 6: Los grupos y equipos en las organizaciones

Unidad 7: Liderazgo en las organizaciones

Unidad 8: Salud y Calidad de Vida Laboral

3.4.2. Programa analítico

Unidad 1: El Comportamiento Organizacional. Paradigma de abordaje.

- El comportamiento humano desde una visión sistémica y compleja.
- Noción básica de Paradigma.
- Paradigma de la Complejidad como marco de referencia para la interpretación del fenómeno organizacional. Complejidad e incertidumbre.
- Los factores de complejidad en las organizaciones e impacto en el comportamiento humano.
- Las organizaciones como sistemas complejos de base social, política y técnica.
- Organizaciones viables.



Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.

- 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. Contrato psicológico.
- Impactos positivos y negativos del trabajo en las personas: Salud y enfermedad vinculados al trabajo. Alienación laboral. Integración vida - trabajo.
- El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Nuevas competencias requeridas. Las nuevas generaciones y una nueva relación con el trabajo. Responsabilidad del futuro profesional en relación a estos temas.
- Contrato psicológico.

Unidad 3: Métodos de diagnóstico y cambio organizacional

- La intervención psicosociológica. Fases. Instrumentos de intervención. Distancia crítica.
- Rol del analista organizacional. La confianza como regulador de las interacciones.
- Dimensiones relevantes para el análisis de las organizaciones.
- Modelo de análisis organizacional. El análisis organizacional como método de investigación y estrategia de cambio.
- La consultoría de procesos como modelo de diagnóstico e intervención. Etapas características de la consultoría de procesos.

Unidad 4: Cultura Organizacional

- 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.
- Ambiente semántico y su impacto en el comportamiento humano en las organizaciones.

Unidad 5: Motivación Laboral

- Concepto de motivación laboral.
 - Aspectos motivadores del trabajo. Motivadores del entorno laboral y del contenido del trabajo. Motivación extrínseca y motivación intrínseca.
 - Estrategias de motivación. Recompensas al mérito y Motivación basada en el diseño de puestos.
-



Unidad 6: Los grupos y equipos en las organizaciones

- 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. Grupos de trabajo y equipos de trabajo.
- Equipos de trabajo. El equipo como una configuración particular de un grupo de personas en una organización. Sinergia grupal.
- Aprendizaje de lo grupal y desarrollo de los grupos.

Unidad 7: Liderazgo en las organizaciones

- Concepto de liderazgo. El liderazgo como influencia. Líderes y seguidores.
- Liderazgo y conducción. Diferencia entre líder y jefe. Roles complementarios.
- Liderazgo situacional. 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.
- El líder y el aprendizaje grupal

Unidad 8: Salud y Calidad de Vida Laboral

- Calidad de vida laboral.
- Los sistemas de trabajo y los factores de riesgo psicosociales.
- Estrés laboral. Burnout.
- Factores de riesgo y dimensiones psicosociales.
- Identificación y evaluación de riesgos psicosociales.

3.5. Bibliografía

Unidad 1: El Comportamiento Organizacional. Paradigma de abordaje.

- Lazzati, S. (2008). Introducción. En El proceso de cambio del comportamiento en el trabajo. En El cambio del comportamiento en el trabajo. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Serieyx, H. (1995): El big bang de las organizaciones, Buenos Aires, Granica. (Capítulo 7: El big bang de la empresa y Capítulo 12: Las lecciones del pensamiento complejo).
- 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 5. Capítulo 1: La organización viable).

Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.



- Peiró, J. M., Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo, Vol I. Madrid, Editorial Síntesis. (Capítulo 1: La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante, puntos 1.1, 1.2 y 1.4 - Autores: Peiró, Prieto y Roe).
- Peiró, J. M., Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo, Vol II. Madrid, Editorial Síntesis. (Capítulo 2: Significado del trabajo y valores laborales, puntos 2.3 y 2.4 - Autores Salanova, Gracia y Peiró).
- 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), (pp 201 y 202).
- Neffa, Julio César. (2015, May 17). La centralidad del trabajo es tan grande que puede afectar a la salud.
- Restrepo, L. H. S. (2013). El contrato psicológico en las organizaciones, un fenómeno real. Poíesis, 26.

Unidad 3: Métodos de diagnóstico y cambio organizacional

- Petit, F. (1984): Psicología de las organizaciones, Barcelona, Herder. (Capítulo primero: Reflexiones metodológicas)
- Schein, Edgard H. (1990): Consultoría de procesos – Su papel en el desarrollo organizacional, Volumen 1, USA, Addison-Wesley Iberoamericana. (Capítulo 1, 10y 12).
- Schlemenson, Aldo. (1990): La perspectiva ética en el análisis organizacional, Buenos Aires, Editorial Paidós. (Capítulo 2: Confianza)
- Schlemenson, Aldo. (2013): Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia, Buenos Aires, Editorial Granica (Capítulo 2: Dimensiones organizacionales; Capítulo 3: Análisis organizacional como estrategia de cambio)

Unidad 4: 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)
- Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, 1a Edición. Buenos Aires, Prentice Hall. (Capítulo 12: Los elementos del orden simbólico, pp. 231-248)
- Gore, E., & Dunlap, D. (2006). Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de las teorías de la organización. 1º Edición. Buenos Aires, Editorial Granica. (Capítulo VII: Reflexiones sobre organizaciones, lenguaje y capacitación)

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.
- Claude Lévy-Levoyer (2000): La motivación en la empresa – Modelos y estrategias (Introducción, Cap 4; Cap 5)

Unidad 6: Los grupos y equipos en las organizaciones

- Navarro, J., Quijano, S. D. De, & Berger, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes.
- Katzenbach Jon y Douglas Smith (1993): La disciplina de los equipos. En El trabajo en equipo – Ventajas y dificultades, Compilador: Katzenbach Jon, España, Ediciones Granica (2000).
- Senge, P., & Gardini, C. (1995). La quinta disciplina en la práctica. México, Editorial Granica. (Capítulo 8: La rueda del aprendizaje)

Unidad 7: 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. En Liderazgo, Harvard Business Review, Buenos Aires, Editorial Planeta.
- Yukl, Gary A., Y (2008): Liderazgo en las organizaciones, Madrid, Prentice Hall.(Capítulo 11 Liderazgo de equipos y decisiones de grupo) (parte seleccionada)

Unidad 8: Salud y Calidad de Vida Laboral

- Peiró, José María (2004): El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Universidad de Valencia.
 - Gil Monte, P. (2001): El síndrome de burnout: aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. Revista psicológica Científica. ISBN: 2011- 2521
 - Erralde, M. (2007). Los factores de riesgo psicosociales y la salud laboral. Trabajo presentado en las XII Jornadas de Profesores e Investigadores en RRHH de la Argentina y V del Conosur. Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.L.P. 23 y 24 de noviembre de 2007.
 - Cuestionario para la evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo Versión corta para empresas de menos de 25 trabajadores y trabajadoras Adaptación del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ) para su uso en el estado español Versión 2, 2014
-



4. Descripción de Actividades de aprendizaje (estudiantes y equipo docente)

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

- Dinámicas grupales para obtener retroalimentación de parte de los alumnos
 - 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 2020

	Teórico martes	UNIDAD /TEMA	TP N°	Práctic o viernes	UNIDAD / PRACTICO
1	17/3	PRESENTACIÓN CURSADA Unidad 1: Delimitación conceptual. Actividad Grupal (preconceptos sobre la disciplina CO y el valor que agrega al Lic en Adm). Comportamiento organizacional. Enfoque de las organizaciones	1	20/3	Contrato pedagógico. Encuadre de los prácticos semanales y del trabajo de investigación exploratoria. Unidad 1 Práctico 1: Introduciéndonos en el Comportamiento Organizacional desde el paradigma de las Ciencias Sociales: complejidad e incertidumbre.
	24/3	SIN ACTIVIDAD DOCENTE	2	27/3	Unidad 1 Práctico 2: Los factores de complejidad en las organizaciones (incertidumbre – autoorganización – lógicas duales – orden y desorden – tensiones y su impacto en el comportamiento humano).
2	31/3	Unidad 1: Comportamiento organizacional. Enfoque de las organizaciones. Complejidad. Viabilidad.	3	3/4	Unidad 1 Práctico 3 La organización viable
3	7/4	Unidad 1: Comportamiento organizacional. Enfoque de las organizaciones. Complejidad. Viabilidad.		10/4	SIN ACTIVIDAD DOCENTE
4	14/4	Unidad 2: Naturaleza compleja del trabajo.	4	17/4	Unidad 2 Práctico 4: Nuevas generaciones – nuevas relaciones de trabajo - contrato psicológico.
5	21/4	Unidad 3: Métodos de diagnóstico y cambio organizacional	5	24/4	Unidad 3 Práctico 5: El método de Análisis Organizacional de Schlemenson
6	28/4	Unidad 4: Cultura Organizacional		1/5	SIN ACTIVIDAD DOCENTE
7	5/5	Unidad 4: Cultura Organizacional REPASO PARA 1º PARCIAL	6	8/5	Unidad 4 Práctico 7: La cultura organizacional como contexto de significados compartidos
	12/5	1º PARCIAL	7	15/5	Unidad 4 Práctico 8: Cultura organizacional ¿facilitadora/obstaculizadora del aprendizaje y el cambio en las organizaciones?
8	19/5	Unidad 5: Motivación Laboral EVALUACIÓN DE LA CURSADA MEDIO TÉRMINO	8	22/5	Unidad 5 Práctico 9: Motivadores en el trabajo Entrega y Socialización del Primer Parcial
9	26/5	Unidad 5: Motivación Laboral	9	29/5	Unidad 5 Práctico 10: Estrategias motivacionales vinculadas al trabajo del futuro y las nuevas generaciones
	2/6	1º PARCIAL RECUPERATORIO	10	5/6	Unidad 6 Práctico 11: Dimensiones grupales
10	9/6	Unidad 6: Los grupos y equipos en las organizaciones	11	12/6	Unidad 6 Práctico 12: ¿Grupo o equipo de trabajo? Entrega y Socialización del Primer Parcial Recuperatorio
11	16/6	Unidad 7: Liderazgo en las organizaciones	12	19/6	Unidad 7 Práctico 13: ¿Liderazgo transaccional o liderazgo transformacional?
	23/6	2º PARCIAL	13	26/6	Unidad 8 Práctico 6: Riesgos emergentes de carácter psicosocial en las organizaciones.
12	30/6	Unidad 8: Salud y Calidad de Vida Laboral	14	3/7	Entrega y Socialización Parcial 2
13	7/7	Unidad 8: Salud y Calidad de Vida Laboral		10/7	SIN ACTIVIDAD DOCENTE
14	14/7	ACTIVIDAD DE CIERRE Y EVALUACIÓN DE CURSADA		17/7	2º PARCIAL RECUPERATORIO



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”*⁴, 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

⁴ OCA 1560



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

ACTIVIDAD PEDAGÓGICA: Trabajo de Vinculación Conceptual

Esta instancia implicará que los alumnos en pequeños grupos tendrán que vincular conceptualmente dos de las unidades del PTD, asignadas por el equipo docente, presentando ejemplos y fundamentando lo expuesto.

Se prevé una extensión de no más de dos carillas, a entregar vía campus.

Se definirán clases 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.

La presente actividad pedagógica se orienta a evaluar el desarrollo de esta visión, que consideramos es esencial para el ejercicio profesional del futuro licenciado en Administración.

6.2. Otras instancias pedagógicas presenciales

Actividad 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.

6.3. 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

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.

Foros de debate

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.

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 de Vinculación Conceptual: 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
- 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 y durarán como máximo dos horas (2hs) reloj en total, 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 deberán consignar por escrito y previo al inicio, los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación. La nota final deberá consignarse en la evaluación.

Evaluación habilitante

- a) Tendrá derecho a rendirla el estudiante que haya aprobado una sola de las dos evaluaciones teórico-prácticas y la Actividad Pedagógica.
- b) Tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada y abarcará solo 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 la actividad pedagógica propuesta.



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 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 de la APE, etc.

Así mismo se prevé administrar un cuestionario anónimo (en caso de no hacerlo la Facultad de manera institucional) a los alumnos consultando sobre las diferentes instancias propuestas.

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. Equipo docente. Asignación y distribución de tareas y Plan de formación

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 conceptual

Se propone implementar al menos 2 seminarios anuales internos de cátedra considerando los siguientes ejes de trabajo:

- Análisis, profundización y debate sobre la bibliografía propuesta en el programa. El “Análisis y crítica de textos en vivo” propuesto en el apartado 6.1 va en este sentido.
- Análisis y discusión sobre investigaciones, artículos publicados, notas periodísticas, etc., que tengan vinculación con las problemáticas psicosociales abordadas en la materia, que nos permitan relacionar la teoría con la práctica en organizaciones y situaciones reales. Los mismos podrán ser incorporados tanto al programa del ciclo subsiguiente como a los trabajos prácticos. Desde la cátedra se fomentará en el equipo docente la constante búsqueda bibliográfica. Se dispone de un disco virtual (en la nube) donde cada integrante tiene la posibilidad de subir los textos que considera pertinentes y al que todos tienen acceso. Luego serán considerados en uno de los dos seminarios planteados.
- Se distribuye permanentemente en la red interna de la cátedra información sobre congresos, seminarios y demás actividades académicas vinculadas con la asignatura y se fomenta su participación.

Hacia lo actitudinal y habilidades docentes requeridas

- 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.
 - Los adscriptos alumnos serán estimulados para que una de las clases prácticas sea diseñada y coordinada por ellos. Contarán con el apoyo y asesoramiento del titular y los ayudantes diplomados, tanto para la selección del tema como de la metodología a implementar. Durante el desarrollo de la clase contarán con la presencia del ayudante diplomado a cargo de la comisión.
 - 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”⁵. 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”.

⁵ 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 5. Capítulo 1: La organización viable).



9. Justificación

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 las 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 generando 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 y la APE propuesta 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 conceptualmente todo el programa, haciendo hincapié en el aporte de ejemplos reales sobre organizaciones.

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.



CURSADA ESPECIAL PARA EL SEGUNDO CUATRIMESTRE

Se propone realizar una cursada especial con una modalidad teórico – práctica para aquellos alumnos que desaprobren la instancia de examen habilitante.

La modalidad será elaborada una vez terminada la cursada regular (1° cuatrimestre) en función de la cantidad de alumnos en condiciones de cursar y de las dificultades identificadas en la comprensión de los temas del presente PTD.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO DOCENTE DURANTE EL CUATRIMESTRE PASIVO

Se presenta el **detalle** de las actividades desarrolladas en el cuatrimestre pasivo por cada uno de los integrantes de la asignatura.

Docente	
Martín Erralde	Responsable del diseño y dictado de Cursada Especial Segundo Cuatrimestre
Carmen Pensado	Afectada a Psicología de Grupos de tercer año de la carrera de licenciatura en Turismo como JTP
Patricia Mantek	Colaboración en el diseño y dictado de Cursada Especial Segundo Cuatrimestre