



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Comportamiento Organizacional

Guía didáctica

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Comportamiento Organizacional

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Administración de Empresas	III

Autora:

Villafuerte Escudero Dayanara Isabel



Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Universidad Técnica Particular de Loja

Comportamiento Organizacional

Guía didáctica

Villafuerte Escudero Dayanara Isabel

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-761-1



**Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento-** debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-** no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual-** Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

28 de abril, 2020

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias Genéricas de la UTPL	8
1.3. Competencias Específicas de la carrera	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje.....	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	12
Primer bimestre	12
Resultado de aprendizaje 1	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	12
Semana 1	13
Unidad 1. Fundamentos del comportamiento organizacional (CO) y su relación con la gestión.	13
1.1. Comportamiento organizacional como ciencia multidisciplinaria.....	15
1.2. Niveles de análisis del CO.....	18
1.3. Factores de medición del comportamiento organizacional.....	19
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	20
Semana 2	20
1.4. La personalidad.....	21
1.5. Las actitudes.....	25
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	26

Semana 3	27
1.6. La percepción	27
1.7. La atribución	30
1.8. La motivación laboral	32
Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Semana 4	35
1.9. La satisfacción laboral: cuando el trabajo vale la pena..	36
1.10. Relación entre la satisfacción en el trabajo y las distintas variables del CO	39
Actividades de aprendizaje recomendadas	40
Autoevaluación 1	41
Semana 5	44
Unidad 2. Nuevas tendencias del aprendizaje organizacional.....	44
2.1. El aprendizaje individual y el reforzamiento	45
2.2. Teorías del aprendizaje	46
2.3. Modificación del comportamiento laboral por medio del reforzamiento	47
2.4. Tipos de programa de reforzamiento	48
Actividades de aprendizaje recomendadas	49
Semana 6	49
2.5. Bases del aprendizaje organizacional	49
2.6. Proceso de aprendizaje organizacional	50
2.7. La cultura del aprendizaje y la organización que aprende	51
2.8. El modelo de aprendizaje del Kolb y sus implicancias en el CO	54
Actividades de aprendizaje recomendadas	55

Semana 7	55
2.9. La evolución del aprendizaje en las organizaciones.....	56
2.10. Características del nuevo paradigma de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones	58
2.11. Recomendaciones para la implantación de los nuevos paradigmas	60
Autoevaluación 2 Crucigrama	62
Semana 8	64
Actividades de aprendizaje recomendadas	64
Segundo bimestre	65
Resultado de aprendizaje 2	65
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	65
Semana 9	65
Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio.....	66
3.1. Capital humano: perfil del trabajador competitivo.....	66
3.2. Equipos de trabajo	69
3.3. El liderazgo	71
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	74
Semana 10	74
3.4. La comunicación.....	75
3.5. Conflicto y negociación	77
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	79
Semana 11	80
3.6. Cultura organizacional.....	80

Semana 12	84
3.7. Cambio organizacional.....	84
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	88
Autoevaluación 3.....	89
Semana 13	92
Unidad 4. Gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las organizaciones ..	92
4.1. Gestión del conocimiento.....	93
4.2. Acciones y barreras para la gestión del conocimiento...	93
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	95
Semana 14	95
4.3. Transferencia del conocimiento y su proceso	96
4.4. Gestión del conocimiento como fuente de innovación...	97
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	97
Semana 15	97
4.5. Aplicación efectiva de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional	98
4.6. Management 3.0	99
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	101
Autoevaluación 4.....	102
Semana 16	105
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	105
4. Solucionario	107
5. Referencias Bibliográficas	113

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias Genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación social.
- Comportamiento ético.

1.3. Competencias Específicas de la carrera

Aplica fundamentos epistemológicos, modelos cuantitativos y cualitativos en la gestión e interrelación de la organización y los elementos del entorno empresarial, para el fomento de alternativas de solución a los problemas identificados.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Debilidad del tejido empresarial y limitado conocimiento de oportunidades y necesidades empresariales existentes en el país.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



2. Metodología de aprendizaje

La asignatura comportamiento organizacional, estará basada en la metodología aprender haciendo, que forma parte del aprendizaje cooperativo y que a decir de Figueredo (2019), no hay mejor forma de que un estudiante aprenda, si no es por la propia experiencia que le genera el practicar y reflexionar sobre lo que escucha y hace, con ello se genera un aprendizaje de “saber hacer”. Se ha escogido esta metodología por la razón, de que la asignatura exige al estudiante enfatizar la observación, la investigación, la reflexión y el planteamiento de estrategias que vayan acorde a la cultura organizacional del lugar donde se desenvolverá profesionalmente.

Durante el semestre, participará en actividades tanto síncronas y asíncronas, de forma activa mediante un aprendizaje ganar-ganar entre docentes-estudiantes y estudiantes-estudiantes, así como también, por talleres prácticos que tendrán dos enfoques:

Un primer enfoque, le conduce a un análisis de casos de estudio, con ello, usted podrá reflexionar de manera crítica lo que empresas reales enfrentan día a día, comprender sus problemas y plantear posibles soluciones a los mismos.

Un segundo enfoque, estará encaminado a una investigación de campo, que le permitirá acercarse a instituciones reales para contrastar con lo aprendido teóricamente en la asignatura.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Las evaluaciones se sujetan a las normas establecidas por la Universidad, a través de las rúbricas de evaluación expuestas en el plan de contenidos. Así mismo, la presente guía, consta de autoevaluaciones y actividades recomendadas como refuerzo al estudio.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Analiza la importancia del comportamiento organizacional en el desempeño de las organizaciones.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Estimado estudiante, usted tendrá la capacidad de identificar y analizar los fundamentos, niveles y factores de medición comportamiento organizacional a través de estudios de caso que le faciliten el análisis.

Durante esta semana, los temas a desarrollar se basan en los fundamentos del comportamiento organizacional, temas básicos que son de suma importancia para la comprensión de la asignatura, sus directrices y enfoques. Le invito a revisar el texto básico, capítulo 1, páginas de la 17 a la 27.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

A partir de este apartado, denominaremos al Comportamiento Organizacional con las siglas CO.

¡Iniciemos!



Semana 1



Unidad 1. Fundamentos del comportamiento organizacional (CO) y su relación con la gestión

Toda organización busca el crear y mantener un ambiente laboral óptimo para sus colaboradores, manejar sus objetivos en base a la proactividad y trabajo en equipo resultando niveles competitivos de desarrollo y sostenibilidad.

El propósito del CO se centra en la *forma en la que actúan las personas en forma individual y al trabajar en equipo dentro de una organización, en períodos de éxito y en períodos de recesión, ante diversas circunstancias: laborales, personales, de recreación, y cómo estos factores de comportamiento crean una influencia dentro de la organización y en la consecución de los objetivos.*

Para lograrlo, los directivos tienen la responsabilidad de potenciar las habilidades personales, de conocimiento y operativas en sus colaboradores de forma continua, teniendo en cuenta la labor que

cada uno desempeña; a decir de Dayler (2012), por ejemplo, las habilidades conceptuales son más relevantes para personas que ocupan cargos directivos, ya que son más estratégicos, desarrollan nuevos sistemas y modelos a aplicar dentro de la organización; las habilidades técnicas, tienen su mayor relevancia para aquellos cargos de operación donde aplican la tecnología y el uso eficaz de los recursos para alcanzar la productividad; mientras que, las habilidades humanas deben y son transversales con igual nivel de relevancia para cualquier cargo que se ocupe, buscando generar el bienestar de los empleados.

Estimado estudiante, el CO se “convierte entonces en un dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas”, y su éxito en la gestión se encuentra en la forma en cómo se generan la “motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de sus miembros”; la suma de estos esfuerzos forma una ventaja competitiva para la organización (Molina, Briones, & Arteaga, 2016).

Las principales características del CO, se definen a continuación:

Tabla 1. *Características del CO*

Característica	Definición
Es una disciplina científica aplicada	Ligada a cuestiones prácticas, enfocada principalmente a ayudar a las personas y organizaciones a mejorar el desempeño, la productividad y la satisfacción laboral.
Se enfoca en las contingencias	Busca varias formas de resolver problemas o administrar una organización o a las personas, dependiendo de las circunstancias, recursos y ambiente, nada es fijo.
Utiliza métodos científicos	Por medio del planteamiento de hipótesis sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.

Característica	Definición
Sirve para administrar a las personas en las organizaciones	Se considera a una organización un ente vivo y social ya que está conformado por personas, el CO busca que este grupo de personas se entiendan y mantengan una buena relación.
Es una ciencia multidisciplinaria	Se alimenta de varias ciencias que estudian el comportamiento de las personas de manera individual o colectiva.
Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio	Tales como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2009)

1.1. Comportamiento organizacional como ciencia multidisciplinaria

Para poder investigar el comportamiento humano, el CO utiliza el método científico según lo indica Arbaiza (2019), "ya que le permite plantear y validar teorías vinculadas al funcionamiento de una compañía a partir del comportamiento de sus integrantes"; en otras palabras, este método logra identificar conductas observables en los miembros de una organización (disciplina teórica); sin embargo, su campo de acción no se queda únicamente en identificar este tipo de conductas, si no que permite intervenir en los problemas que se presentan por estas situaciones en una organización y plantear soluciones estratégicas de cambio (disciplina práctica).

Mediante la utilización del método científico, los directivos podrán comprobar, si el ambiente laboral de su organización es el óptimo o no, así no se quedan en simples percepciones o creencias sin sustento ni evidencia de lo que sucede a lo interno de ella. (Arbaiza, 2019)

Ahora bien, usted se preguntará sobre qué variables o factores se debe evaluar el comportamiento de una persona miembro de una organización, qué variables se ven afectadas de manera positiva o negativa por estos comportamientos; para explicarlos Arbaiza (2019), nos presenta dos tipos de variables que se evidencian en la Figura 1: variables dependientes y variables independientes.

Las variables dependientes, influyen en el comportamiento individual hacia un grupo o equipo de trabajo, estas variables permiten catalogar a los grupos de trabajo a través de la forma como se desenvuelven y aportan a la productividad de la organización. Las variables independientes en cambio, generan cambios en el comportamiento individual con respecto al trabajo, las actitudes, las competencias con las que llega cada uno de los miembros del equipo, la experiencia y su propia personalidad, les hacen personas eficientes, colaboradoras, proactivas con su desempeño laboral.



Figura 1. Variables propias de los grupos humanos y de la estructura organizacional

Fuente: Arbaiza (2019)

En base a esta explicación, el CO es una ciencia que se complementa con varias disciplinas, se alimenta de sus preceptos, por esto se lo considera multidisciplinario; a manera de resumen, podrá observar en la figura 2, las diferentes disciplinas con las que se relaciona de manera directa el CO.

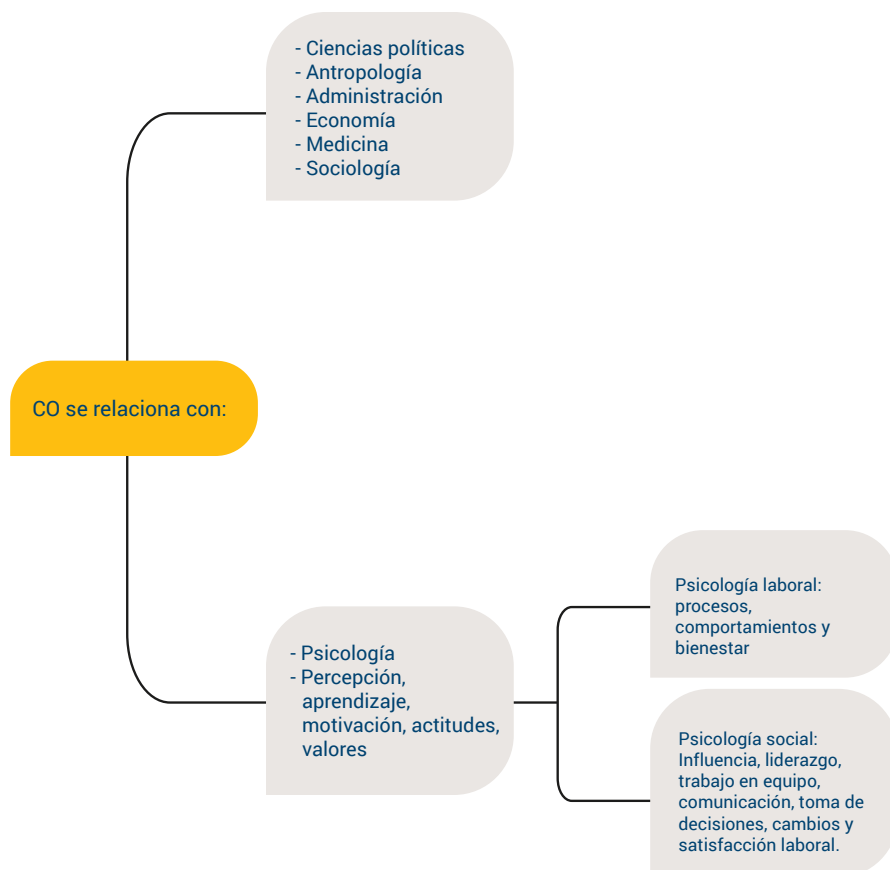


Figura 2. Relación del CO con otras disciplinas

Fuente: Arbaiza (2019)

La psicología es la disciplina que más aporta al CO, debido a que estudia al individuo desde una perspectiva intrínseca y desde dos ámbitos principalmente: la psicología laboral que referencia el ambiente en el que se están desarrollando los miembros de un

equipo, en el bienestar del empleado; mientras que, la psicología social, destaca el grado de liderazgo y acoplamiento al momento de trabajar en equipo, la forma de comunicación que se crea en ese ambiente, así como la satisfacción laboral en general.

1.2. Niveles de análisis del CO

Continuando con el estudio del CO, en este tema se reflejan los niveles sobre los cuales el CO basa su investigación, tomando en cuenta al individuo como tal, como ente social y como parte de una organización:

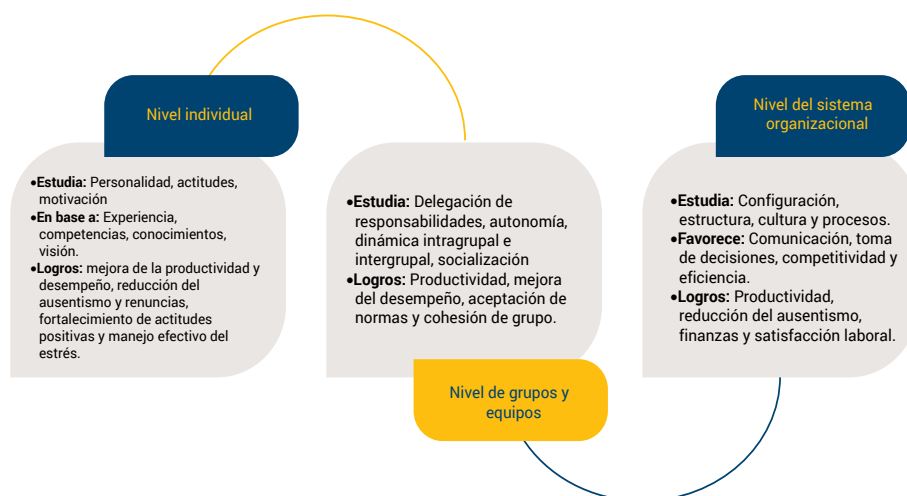


Figura 3. Niveles de análisis del CO

Fuente: Arbaiza (2019)

Si revisamos la figura 3, el nivel individual o micronivel, muestra que un individuo no mide su desempeño laboral únicamente con la productividad que demuestra, sino con la forma de afrontar una situación, la actitud hacia la organización y sus objetivos, la motivación que tenga día a día al llegar al trabajo, al querer compartir y trabajar en equipo.

En el nivel de grupo o equipo intermedio, como su nombre lo indica, se investiga el comportamiento del grupo o equipo, este comportamiento a decir de Chiavenato (2009), difiere del comportamiento individual de cada uno de sus miembros. Cada grupo crea su propio estilo de trabajo, toma de decisiones, delegación de responsabilidades, formas de comunicación.

El nivel de sistema organizacional o macronivel, trata desde un punto de vista del comportamiento de la organización como tal, su cultura, entorno, estructura y procesos con los cuales se maneja y desarrolla.

El conocimiento de los tres niveles, es importante para un buen manejo de la organización no solo a nivel interno, si no a nivel externo, el cómo se refleja o qué refleja la organización en el medio donde se desenvuelve, qué percibe el cliente, el inversionista, el proveedor de esta organización.

El papel que desempeña un gerente frente a este tipo de conocimiento, se basa en la gestión y habilidad para mantener siempre una relación estrecha con sus colaboradores, que motive, lidere y represente a la organización, sus valores y formas de administrar, en otras palabras buscar el equilibrio entre los tres niveles analizados.

1.3. Factores de medición del comportamiento organizacional

Como se menciona anteriormente, un análisis del CO se realiza desde dos perspectivas: el comportamiento observable y el intangible, dependiendo del ámbito que se requiera estudiar.

En el texto básico, capítulo 1, páginas 23 a la 27, usted encontrará aquellos factores que son importantes de medir, como el nivel de compromiso y fidelidad del trabajador, satisfacción laboral y calidad

de vida, la productividad, las nuevas formas de trabajo, dentro de los cuales existen indicadores que facilitan el diagnóstico.

Estos temas, se tratan de manera más específica más adelante, le animo a continuar con el estudio de esta interesante unidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- En base a lo detallado y con la finalidad de asegurar la comprensión del tema, describa qué entiende por comportamiento organizacional.
- ¿En su lugar de trabajo, se realiza un análisis del CO?, si su respuesta es SI, indique cómo es el proceso; si su respuesta es NO, esta será su oportunidad de poner en práctica sus conocimientos a medida que avance la asignatura.

SI ()

NO ()



Semana 2

Bienvenido(a) a la segunda semana de aprendizaje, en donde se estudiará la importancia de valorar las diferencias y originalidad de las personas, al considerarse como el eje central y motor de las organizaciones, ya que traen consigo conocimientos y experiencias que agregan valor y por ende debe ser prioritario su estudio.

Le invito a revisar el texto básico, capítulo 2, páginas de la 41 a la 65.

¡Adelante!

1.4. La personalidad

A lo largo de la historia, se han realizado grandes estudios sobre el por qué las personas se comportan de cierta manera, cuáles son los factores que inciden en la forma de ser de las personas. Por lo tanto, según Arbaiza (2019), la personalidad:



Figura 4. Concepto de personalidad

Fuente: Arbaiza (2019)

El ser humano forma su personalidad a medida que crece y se desenvuelve en un determinado ambiente y a factores físicos, biológicos y psicológicos, por lo tanto, puede cambiar en algún momento.

Para conocer los antecedentes que forman parte de los estudios y teorías que se han desarrollado a lo largo del tiempo en base a la personalidad, le solicito revisar el recurso titulado "Teorías de la

personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición", el mismo que puede encontrarlo en la siguiente dirección: Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2972/297225531007.pdf>. En este documento usted podrá conocer cómo ha evolucionado el concepto de personalidad, visto desde una perspectiva psicológica y administrativa, datos que se remontan desde la era Antes de Cristo en la que ya concebían a la personalidad como la forma en la que el individuo se ve a sí mismo y cómo se muestra hacia los demás.

1.4.1. Determinantes de la personalidad

Estimado estudiante, según nos explica Arbaiza (2019), son tres los determinantes de la personalidad:

- La naturaleza, los genes que poseen las personas, sus aspectos biológicos y fisiológicos, la genética, vuelven a las personas introvertidas o extrovertidas.
- La crianza, la forma y el ambiente en el que se criaron o fueron criados, las experiencias vividas y la interacción con otras personas de su ambiente, le vuelven parte de ellos y por ende moldean su personalidad.
- Por último, la predisposición que tienen las personas para adaptarse a cierto tipo de ambientes o situaciones, a esto se le conoce como el enfoque de contingencias, ya que las personas actúan de acuerdo a la situación que se le presenta, por ejemplo, existen personas que tienen cierto tipo de comportamiento, incluso el uso del lenguaje dentro del hogar, es totalmente distinto de cuando se encuentran en su entorno laboral, donde tienen que ser más formales, pacientes y profesionales.

El ambiente laboral y por ende la estructuración de una organización también influyen en el comportamiento de sus miembros y por ende modifican sus rasgos de personalidad, pero ya a un nivel

más general que individual, los colaboradores tienden a replicar el comportamiento de quienes los rodean, volviendo comunes ciertos factores de personalidad, como el carácter, el cumplimiento y la eficiencia.

1.4.2. La personalidad como pronosticador del CO

El CO busca, como ya se lo anotó anteriormente, que las personas se adapten a su ambiente laboral y que los vuelva eficientes; la personalidad. aunque a veces cambiante, se puede pronosticar porque precisamente posee determinados atributos que se repiten con frecuencia y estos son:



Figura 5. Características de la personalidad

Fuente: Arbaiza (2019)

En el texto básico, páginas 46 a la 48, se encuentra detallada la relación de estas características con el CO, ¡le invito a revisarlo!

Así mismo, existen tres tipos de orientaciones de la personalidad que definen si un colaborador está apropiado de su ambiente laboral, así se tiene:

1. La orientada a la organización, en donde la siente parte de sí mismo, tiene un alto compromiso, es parte de su cultura organizacional y siente satisfacción de ser parte de ella.
2. La orientada al trabajo, en donde lo que más valora la persona es su trabajo, su crecimiento profesional y cumplir con sus objetivos profesionales, aunque puede estar descontento del lugar en donde trabaja o puede sentir que no es parte de ella.
3. La indiferente al trabajo, lo más importante es la remuneración económica, no siente satisfacción por la organización ni se siente parte de ella, trabaja correctamente pero no por los objetivos de la organización, ni por su superación personal.

Se debe tomar en cuenta algunos aspectos negativos de la personalidad, que van al límite extremo del comportamiento muy difícil de lidiar, ellos son el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía:



Figura 6. Características negativas de la personalidad

Fuente: Arbaiza (2019)

Estimado estudiante, no resulta fácil investigar el comportamiento de las personas, ya que por una parte se debe tomar en cuenta la parte intrínseca de ellas, y por otra la situación en la que se maneja la organización, por ejemplo, como está estructurada y qué posición tiene el colaborador en ella, el tipo de liderazgo de sus superiores, el tipo de motivación que le brindan, entre otros.

Hay que tener en cuenta que muchas veces la personalidad no se muestra tal como es, por diferentes motivos como castigos o frustraciones, por ejemplo, se restringen las verdaderas características, por esta razón, quien realice el diagnóstico de personalidad dentro del CO debe ser muy estratégico y brindar todas las garantías del proceso para obtener los resultados esperados.

1.5. Las actitudes

Las actitudes son posturas que las personas suelen presentar ante un estímulo que puede ser tomado de forma positiva o negativa, es el accionar de la persona.

Al igual que la personalidad, los estudios sobre las actitudes se remonta desde los años '30, creándose diferentes herramientas que procuraban la explicación de éstas frente a circunstancias del momento. La psicología social es la que pone más interés en su estudio.

Resumiendo, las características de las actitudes, éstas suelen ser: aprendidas, evolucionan con el tiempo, vinculadas a la personalidad, flexibles y dinámicas, generales y específicas; y se enmarcan en tres componentes:

1. El cognitivo, que hace referencia a opiniones, creencias, conocimientos e información adquirida, este componente es fundamental para la toma de decisiones.

2. El afectivo o emocional, referencia los sentimientos, sensaciones y se convierte en el componente más característico de las actitudes, se demuestra en la forma de comportamiento de las personas (movimiento de manos, sudoración, palpitaciones, etc).
3. El conductual, es la intención de una persona para comportarse de una u otra manera con relación a una situación.

Le invito a revisar el artículo que se encuentra en la siguiente dirección: Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00245.pdf>, en él se realiza un análisis del clima laboral y cómo este incide en el comportamiento y en las actitudes de los profesionales de la salud del Guayas, un ejemplo de la aplicación de este tipo de evaluaciones en profesionales de nuestro país en los que se demuestra que el clima organizacional incide de forma directa en el comportamiento y actitudes laborales.

Con estos antecedentes, se concluye el tema, indicando que existen tres tipos de actitud hacia el trabajo: la satisfacción laboral, el involucramiento con el puesto y el compromiso de la organización.



Actividades de aprendizaje recomendadas

De seguro siente curiosidad por conocer el tipo de personalidad que posee, por lo que le invito a desarrollar el siguiente test de personalidad online, que se encuentra en la siguiente dirección: Recuperado de: <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

¿Qué tal le fue?, de seguro logra identificarse con el tipo de personalidad resultante. Ahora le tocaría analizar estos resultados y realizar un recuento de las cosas que debe potenciar y las que debe corregir especialmente en su vida laboral.



Semana 3

Nos encontramos en la tercera semana de aprendizaje, en donde se estudiará cómo se percibe una organización y la manera de atribuirle características en base a la experiencia que el trabajador tenga en su rutina laboral y las motivaciones que de ella provienen.

Le invito a revisar el texto básico, capítulos 3 y 6, páginas de la 75 a la 86 y de la 139 a la 157.

¡Continuemos!

1.6. La percepción

La percepción es un proceso, en el que un individuo selecciona, organiza e interpreta la información del medio que le rodea y lo transforma en conocimiento.

La percepción es particular y única en cada persona y se motiva por los sentidos visuales, auditivos, olfativos, gustativos y táctiles. A mayor capacidad de percepción se obtiene mayor cantidad y calidad de información, datos que estimulan el desarrollo de la inteligencia.

El proceso de la percepción se resume en la siguiente figura:

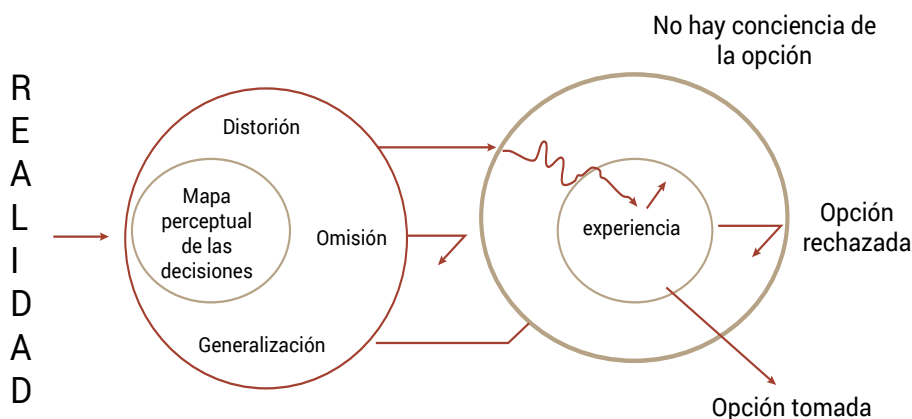


Figura 7. Mapa perceptual

Fuente: Arbaiza (2019)

Con base a este mapa perceptual, las personas toman sus decisiones, las mismas que pueden ser aceptadas o rechazadas de forma consciente o inconsciente y actuar en base a ella, tomando en cuenta que, como lo indica Chiavenato (2009), lo que las personas perciben no es la realidad total, sino un concepto que se crea de lo percibido, limitado por influencias internas (emociones, experiencias) y externas (cultura).

A pesar de que la percepción es muy particular, como se indica anteriormente, su proceso tiene una secuencia que se presenta a continuación:

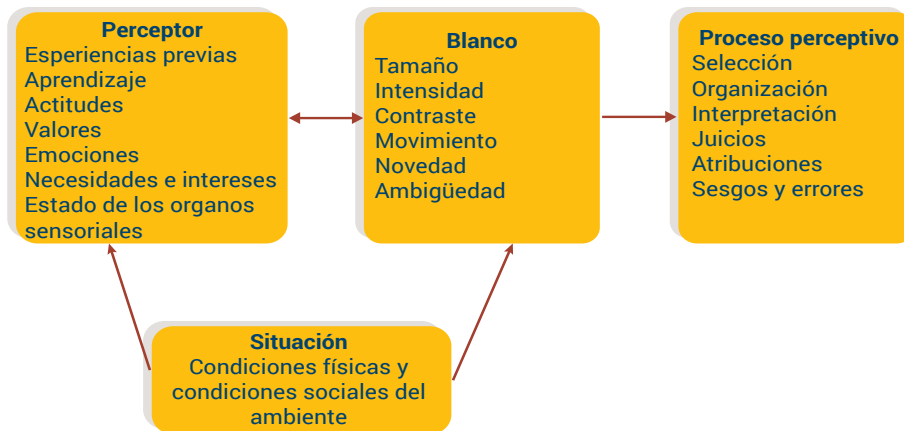


Figura 8. Elementos del proceso perceptivo

Fuente: Arbaiza (2019)

En la figura aparece la "situación" que es el ambiente en donde se desarrollan las percepciones, pueden ser problemas o no, pero que llaman la atención y sobre las cuales el perceptor a través de su experiencia, conocimientos, actitudes, emociones, etc. trata de explicar lo que está percibiendo apoyado en las características como el movimiento, tamaño, contraste, intensidad con la que se presenta la situación (blanco), al cumplir con el proceso resulta la percepción.

Al ser las personas únicas al momento de captar, analizar y percibir una realidad, la información recibida es omitida o rechazada de manera tal, que se presenta lo conocido como percepción selectiva, la misma que provoca algunas distorsiones de la realidad, que a continuación se presentan:

Efecto halo, se basa en la generalización de la percepción a partir de una sola característica o rasgo positivo o favorable o negativa.

1. La proyección, implica atribuirle a otra persona las propias características de personalidad. Los demás desean lo que uno desea.

2. Estereotipo, que es un juicio de opinión o etiqueta, con base en el prototipo que se tiene sobre un determinado grupo de personas y de un atributo único.
3. Efecto de contraste, es una tendencia a sobreestimar o subestimar las características de alguien viéndolas similares a otra persona, pero es distinta.
4. Profecía autocumplida, expectativas que se tienen con respecto del comportamiento de la otra persona, pueden ser positivas o negativas.

1.7. La atribución

Estimado estudiante, se considera la atribución, a la práctica de juzgar o calificar a otras personas en base al comportamiento que se les conoce, el mismo que puede ser influenciado por causas internas (que tienen control de las personas) o por causas externas (situaciones que se presentan de manera fortuita) (Chiavenato, 2009), influenciados por tres factores:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Distintividad

Grado en que una persona responde de forma distinta a otros estímulos o situaciones similares.

Consistencia

Grado en que una persona siempre responde de la misma forma o parecida al estímulo o situación considerada.

Consenso

Grado en que los demás se comportan de la misma forma en una situación que la persona observada.

Figura 9. Factores que influyen la atribución

Fuente: Arbaiza (2019)

Un ejemplo de distintividad: si un empleado no entrega a tiempo sus resultados, se lo podría percibir como que es incumplido e irresponsable, ante esta situación su jefe inmediato puede atribuir este incumplimiento a situaciones externas si no es habitual que incumpla, o a situaciones internas si incumple en repetidas ocasiones.

Como un ejemplo de consenso, cuando otros compañeros o todos han realizado tareas extras dentro del trabajo y por esta razón han incumplido con la presentación de resultados, podría atribuirse que el incumplimiento del empleado se debe a fuerzas externas (tareas

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

extras), pero si éstos no han incumplido a pesar de las tareas extras, entonces, si se le atribuye al empleado, el retraso a fuerzas internas (desmotivación, irresponsabilidad, etc.)

Un ejemplo de consistencia, cuando se busca una coherencia entre el comportamiento del empleado y lo que sucede alrededor, si los demás no incumplen, pero el empleado sí, existen fuerzas internas que lo impulsan a hacerlo; pero si al igual que los demás el empleado solo ha incumplido esporádicamente, fuerzas externas han influido en su accionar.

1.8. La motivación laboral

Chiavenato (2009) y Arbaiza (2019), indican que la motivación laboral es un proceso psicológico, un constructo hipotético que ayuda, al igual que la personalidad, la actitud y la percepción, a comprender el comportamiento humano. Es una voluntad que implica un esfuerzo por conseguir las metas organizacionales, por ende la empresa es quien debe proporcionar los recursos, equipos y oportunidades necesarias para mantener motivados a su equipo de trabajo.

Como todo proceso, la motivación cumple con ciertas fases cíclicas, en la figura 10, se muestran estas fases y el sentido que toman de manera permanente:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Figura 10. Proceso cíclico de la motivación laboral
Fuente: Arbaiza (2019)

El proceso cíclico de la motivación laboral, a decir de Arbaiza (2019):

“Se inicia con la identificación de necesidades o déficit de tipo fisiológico, psicológico o social; le sigue una segunda fase en la cual la tensión producida por estas necesidades o carencias provoca que la persona se esfuerce por reducirla de alguna manera hasta lograr un equilibrio, de no hacerlo, puede generarse frustración o estrés. En la tercera fase la motivación está dirigida y enfocada a alcanzar las metas establecidas. En la cuarta fase la persona evalúa el logro

de las metas y su nivel de desempeño. En la quinta fase recibe retroalimentación positiva para mantener la conducta deseada o, de otro lado, ausencia de retroalimentación o sanciones como resultado de su elección de conducta. La sexta fase consiste en la revaluación de las necesidades, iniciándose el ciclo nuevamente”

Existen múltiples teorías sobre la motivación laboral, le solicito revisar el capítulo 6 del texto básico, para profundizar este tema, las más representativas teorías son:

- Del contenido
- De jerarquía de las necesidades
- Existencia – relación – crecimiento (ERC)
- De los dos factores
- De las necesidades adquiridas
- Del proceso
- De la equidad
- De la definición de objetivos o el establecimiento de metas
- De las expectativas
- De la autoeficacia
- Del refuerzo

Como puede observar en la lectura del texto básico, cada uno de estos modelos analiza una parte primordial de la motivación, en conjunto, todas ellas buscan interpretar la relación que la motivación tiene con el desempeño (que se basa en la función de la motivación, el entorno y las capacidades); la relación entre el desempeño y la recompensa (que puede ser monetaria o en base a necesidades profesionales o personales); y la relación recompensa – metas personales (Chiavenato, 2009).



Actividades de aprendizaje recomendadas

A continuación estimado estudiante, le invito a revisar un video en Youtube, sobre estrategias para desarrollar la motivación en la siguiente dirección: Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=OF_rEVrQHvI.

¡No se pierda el video!, le parecerá muy interesante conocer lo estratégico que debe ser un administrador de empresas para mantener la motivación en su equipo de trabajo, la responsabilidad exige ser creativo, positivo y buen comunicador.

Está por finalizar la primera unidad y nos acercamos a la mitad del bimestre, me imagino lo interesado(a) que se encuentra por la asignatura, es muy emocionante poder conocer cómo actúan las personas y comprender su comportamiento, esto facilita la toma de decisiones y el trabajo.

¡Continuemos!



Semana 4

Nos encontramos en la cuarta semana de aprendizaje, en donde se estudiará la satisfacción laboral y las formas de medirla dentro de las organizaciones, ponga mucha atención al capítulo 7 del texto básico, páginas de la 165 a la 178.

¡Adelante!

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

1.9. La satisfacción laboral: cuando el trabajo vale la pena

Cuando un empleado encuentra en su lugar de trabajo: facilidades, oportunidades, retos que le hagan demostrar su capacidad y sobre todo que valoren su esfuerzo, desarrollará un sentido de pertenencia y fidelidad a su organización, a esto se le conoce como satisfacción laboral, la misma que no solamente está ligada a una valoración económica sino personal.

A decir de Arbaiza (2019), la satisfacción laboral se considera una actitud individual, destacando el componente emocional frente al componente cognitivo y conductual, cómo se siente frente a su vida laboral y las funciones que cumple dentro de su trabajo, por tanto la satisfacción laboral se motiva por medio de condiciones intrínsecas como la personalidad y condiciones extrínsecas como la valoración económica o el reconocimiento público de sus logros.

¡Analicemos desde varias perspectivas! Desde la perspectiva de la organización, ésta busca atraer y retener talento del mejor para conseguir sus objetivos, buscando estrategias para fidelizar a su personal.

Desde la perspectiva del personal, la satisfacción laboral le hace sentir parte primordial de la organización, encuentra sentido a su trabajo, se siente contento, comprometido, mejora su calidad de vida y las relaciones interpersonales.

La satisfacción laboral es situacional: cambia conforme varían las circunstancias del trabajo en la misma empresa durante el tiempo en que el empleado permanezca en ella, y con cada experiencia laboral que la persona tenga.

La satisfacción laboral se presenta de diferentes maneras ya que se experimenta o percibe distintamente entre las personas, la figura 10 nos presenta esta clasificación:



Figura 11. Tipos de satisfacción laboral
Fuente: Arbaiza (2019)

Un empleado o colaborador, es el recurso más importante dentro de las organizaciones, el grado de satisfacción de los empleados no será el mismo en todas las situaciones o circunstancias, pero se busca mantener un equilibrio que permita mantener un buen ambiente laboral y elevar sus niveles de productividad.

Estimado estudiante, le invito a revisar la publicación de Grijalva, Palacios, Patiño y Tamayo (2017), en la siguiente dirección:
Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos_pdf/Analit_13/1.pdf, en este

documento nos muestran los resultados de la satisfacción laboral entre el 2007 y 2015 en nuestro país y en donde se corrobora que la satisfacción laboral está fuertemente ligada a la productividad.

Así mismo, al otro lado de la satisfacción laboral se encuentran aquellos factores que causan insatisfacción, que puede ser de dos tipos: la constructiva o la fijada; la primera cuando el empleado a pesar de estar insatisfecho aún mantiene aspiraciones laborales y la segunda cuando la persona ya no tolera más la frustración y no trabaja tampoco por resolverlo, aquí toma un papel importante lo que conocemos como estrés laboral.

Se preguntará entonces ¿cuáles son los motivos y consecuencias de la insatisfacción laboral? Se las presento a continuación:

Tabla 2. *Razones y consecuencias de la insatisfacción laboral*

Razones	Consecuencias
Estrés	Atrasos
Remuneración insuficiente	Solicitar permisos injustificados
Pocas oportunidades de ascenso	Ausentismo
Inseguridad laboral	Ineficiencia
Relaciones distantes o conflictivas	Renuncias
Percepción de injusticia	Ocupar el tiempo en cuestiones personales
Falta de oportunidades o recompensas	Personalidad agresiva
	Costos para la empresa
	Afectaciones en la vida familiar

Fuente: Arbaiza (2019)

En una organización el trabajo realizado se basa en una metodología “ganar – ganar”, por lo tanto, las consecuencias de no mantener un buen ambiente de trabajo, no solamente trae consigo problemas personales, de productividad y retrasos, también atrae problemas económicos.

1.10. Relación entre la satisfacción en el trabajo y las distintas variables del CO

La satisfacción laboral va de la mano con la productividad y su relación no es causal, no depende de la satisfacción para que un empleado sea o no más eficiente o su desempeño sea mejor, aunque la probabilidad es mayor.

El compromiso organizacional es otra variable influyente, el empleador busca generar un ambiente favorecedor en la fidelidad del empleado con la organización, aunque este concepto vaya, en estos últimos tiempos, perdiendo sentido por lo que los profesionales ya no buscan la estabilidad laboral en un solo lugar de trabajo, por lo tanto, se vuelve más difícil el evaluarlo.

Otras relaciones que tiene esta variable dentro de una organización se encuentran en la rotación de personal, ausentismo, la tasa de accidentes y la retroalimentación que reciben los empleados; mientras más satisfecha está la persona más adaptable y sociable se vuelve, mejorando en todos los aspectos a la organización.

¿Cómo se mide la satisfacción laboral?, múltiples son las herramientas utilizadas, entrevistas, observaciones, test, cuestionarios validados en escala de Likert para evaluaciones más específicas, con indicadores tales como: tipo de trabajo, supervisión, remuneraciones y la relación con los compañeros.

Hemos concluido la Unidad 1 de esta asignatura y es más que seguro que su curiosidad por conocer distintas formas de evaluación de la satisfacción laboral, personalidad y percepción existen, la WEB nos brinda un cúmulo de información que de seguro le afianzará sus conocimientos, le invito a investigar.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Revise el documento "Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio", que puede encontrarlo en la dirección siguiente, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007> y también el video de Youtube que se encuentra en la siguiente dirección: Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=LwPBg10BuZA>.

Una vez los haya podido leer y observar, identifique los tipos de satisfacción laboral que encuentra en el documento, así como también las variables de insatisfacción; una vez resuelto, realice una crítica constructiva comparando estos dos recursos respondiendo al final de esta redacción, la pregunta que se encuentra en el video: ¿qué quiere ser cuando sea grande?

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 1

Estimado estudiante, antes de iniciar con la siguiente unidad, le recomiendo desarrollar la siguiente autoevaluación:

De acuerdo a la afirmación del enunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda:

1. Se define al CO como una:
 - a. Ciencia.
 - b. Actitud.
 - c. Variable de verificación.
2. Tres son las variables que el CO busca potenciar:
 - a. Habilidades personales, carácter y adaptación.
 - b. Habilidades personales, conceptuales y técnicas.
 - c. Habilidades conceptuales, de trabajo en equipo y tecnológicas.
3. El CO se caracteriza por ser una ciencia multidisciplinaria porque:
 - a. Se alimenta de varias ciencias que estudian el comportamiento de las personas.
 - b. Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio.
 - c. Porque una organización se considera un ente vivo y social.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4. Una variable independiente que influye en el comportamiento laboral es:
 - a. La productividad.
 - b. El ausentismo laboral.
 - c. Competencias intelectuales.
5. Un tipo de orientación negativa de la personalidad, en donde una persona se siente superior a los demás, no aceptan críticas y son incapaces de establecer relaciones interpersonales positivas, es la de:
 - a. Maquiavelismo.
 - b. Psicopatía.
 - c. Narcisismo.
6. El componente de las actitudes, que muestra la intención de una persona para comportarse de una u otra manera, es el:
 - a. Cognitivo.
 - b. Afectivo o emocional.
 - c. Conductual.
7. Lo que las personas perciben día a día, es:
 - a. La realidad total
 - b. Un concepto que crea de lo percibido
 - c. Las dos anteriores
8. Grado en que los demás se comportan de la misma forma en una situación que la persona observada:
 - a. Consenso
 - b. Consistencia
 - c. Distintividad

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

9. Tipo de satisfacción laboral en la que le da igual lo que siente por el trabajo:
- a. Progresiva
 - b. Estable
 - c. Conformista
10. Es una característica de la personalidad:
- a. La atribución
 - b. Las emociones
 - c. La proactividad

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)



Semana 5

Estimado estudiante, usted tendrá la capacidad de identificar y analizar los fundamentos, niveles y factores de medición comportamiento organizacional a través de estudios de caso que le faciliten el análisis.

Hemos llegado a la mitad del primer bimestre, en esta semana revisaremos la primera parte de la Unidad 2. Nuevas tendencias del aprendizaje organizacional, en él se tratan temas tales como: el aprendizaje individual, el reforzamiento, las teorías de aprendizaje, la modificación del comportamiento laboral por medio del reforzamiento y tipos de programa de reforzamiento. Capítulo 4 del texto básico, páginas de la 95 a la 108.

¡Revisemos!

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Unidad 2. Nuevas tendencias del aprendizaje organizacional

2.1. El aprendizaje individual y el reforzamiento

Conocemos que el aprendizaje es la adquisición de conocimientos y experiencias en el diario vivir de las personas. Al hablar de un aprendizaje organizacional, la capacidad que tenga un trabajador para aprender impactará en los resultados de los procesos de formación, capacitación y desarrollo en el personal (Arbaiza, 2019).

Si una organización quiere triunfar debe implementar prácticas de conocimiento organizacional. No hay crecimiento ni progreso sin un continuo aprendizaje. Quienes lo poseen se consideran “organizaciones inteligentes” (Senge, 2010).

Por lo tanto, estimado estudiante, en las organizaciones urge el mantener un aprendizaje continuo, su necesidad, según RED CEDDET (2018) nace de:

- a. Poseer una estrategia para su sostenibilidad, la organización tiene que estar preparada para posicionar su propuesta de valor en su ámbito de actuación.
- b. Afrontar cambios, en un entorno incierto y con influencia externa.

- c. Impulsar el desarrollo económico, manteniendo un crecimiento constante, con el logro de objetivos planteados.
- d. Promover el incremento de las capacidades de los empleados, creando ambientes de trabajo confortables y permitiendo el crecimiento del empleado.
- e. Crear una diferenciación de servicio, que le permita ser competitivo para mantener a sus clientes y conseguir un crecimiento constante.

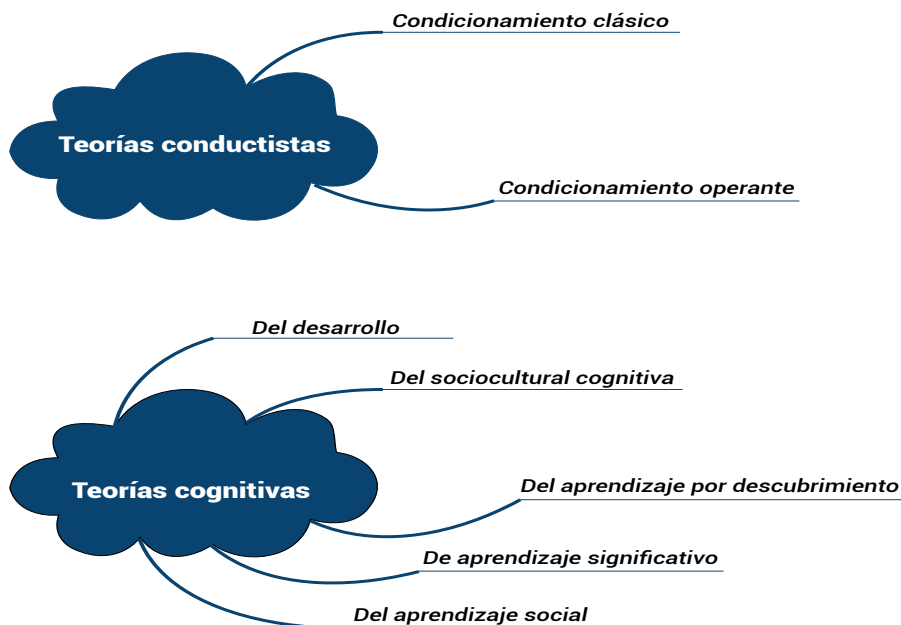
El aprendizaje individual se ve influenciado por diversos factores, tales como: los conocimientos y habilidades, valores y actitud, la capacidad de aprendizaje, la personalidad, la creatividad y la motivación que tenga y lo que le ofrece el entorno y la organización.

Este aprendizaje ha sido estudiado a lo largo de la historia, creándose varias teorías que refuerzan su estudio y que ha dado paso a nuevos paradigmas de aprendizaje.

2.2. Teorías del aprendizaje

Existen dos tipos de teorías que engloban a varios estudios sobre el aprendizaje: las teorías conductistas que se basan en el empirismo y las teorías cognitivas que se basan en el enfoque racionalista.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Estas teorías se tratan de manera más detallada en el capítulo 4 del texto básico páginas 95 a la 102, para su revisión, las mismas que tratan de explicar las formas cómo el ser humano aprende, ya sea por una causa que proporciona un efecto (experiencia), por motivaciones externas (recompensa o castigo), por seguir el ejemplo de alguien más, por descubrimiento, entre otros.

2.3. Modificación del comportamiento laboral por medio del reforzamiento

El reforzamiento surge al momento de que la organización requiere que su equipo de trabajo actúe en base a su filosofía y objetivos; por lo tanto, estos programas, tal como lo indica Arbaiza (2019), surgen para moldear el aprendizaje y sus consecuencias en el comportamiento de las personas.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Como todo programa, requiere de un proceso en donde se deben tomar en cuenta variables tales como: frecuencia de ocurrencia de la conducta a moldear, identificar sus antecedentes, las consecuencias que se generan de esta conducta y luego sí aplicar el programa de reforzamiento, siempre teniendo en cuenta consideraciones éticas y de derechos de las personas, con un peso mayor al interés por favorecer a la organización.

Estos programas estratégicos del reforzamiento del aprendizaje y modificación de la conducta, pueden dividirse en cuatro consideraciones:

- a. El reforzamiento positivo
- b. El reforzamiento negativo o evitación
- c. El castigo o la sanción
- d. La extinción

Estas estrategias, estimado estudiante, utilizan la recompensa intrínseca o extrínseca para lograr su objetivo.

2.4. Tipos de programa de reforzamiento

Los programas de reforzamiento pueden ser: continuos o intermitentes.

El reforzamiento continuo va acompañado de una retroalimentación continua, siempre que se obtenga un resultado positivo o negativo del programa se obtendrá una explicación que le permitirá al empleado acercarse al aprendizaje deseado de manera más rápida.

El reforzamiento intermitente, consiste en reforzar la conducta algunas veces, con una frecuencia tal que el aprendizaje se vuelva más duradero, se vuelva parte cotidiana en la conducta

del empleado. Este tipo de reforzamiento, puede adoptar cuatro modalidades:

- Por intervalo fijo, por ejemplo, el pago del sueldo o remuneraciones.
- Por intervalo variable, por ejemplo, el pago de bonos.
- De razón fija, por ejemplo, comisiones por venta.
- De razón variable, por ejemplo, oportunidades de ascenso en base a resultados logrados.

Estos dos tipos de reforzamiento, se los utiliza para reducir la rotación de personal y el ausentismo, resolver problemas de comportamiento y conflictos laborales.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, en esta primera parte de estudio del aprendizaje organizacional, ya podría llevar a la práctica lo aprendido en la semana. Por lo tanto, responda a la siguiente interrogante: ¿considera que la teoría del conductismo y la teoría cognitiva influencia dentro de su ámbito laboral? ¿cuáles son esas influencias?



Semana 6

Continuando con el estudio de la Unidad 2, en esta semana los temas preparados para estudiar son: bases del aprendizaje organizacional, el proceso de este tipo de aprendizaje, la cultura del

aprendizaje y cómo aprenden las organizaciones. Revise el capítulo 5 del texto básico páginas de la 115 a la 130.

¡Éxitos en esta semana!

2.5. Bases del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un tema multidisciplinario, más aún en estos últimos tiempos, en los que la tecnología trae consigo cambios muy notorios en la sociedad, obligando a las organizaciones a ir al ritmo de estos cambios, por lo tanto, a aprender más.

Pero, de nada sirve adquirir nuevos aprendizajes si no se realiza al mismo tiempo un cambio en el comportamiento de la organización que garantice la aplicación eficiente de estos nuevos aprendizajes. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional se vincula a:

- Un cambio en el comportamiento organizacional.
- A la construcción de una base de conocimiento propia.
- A un aprendizaje adaptativo o de ajuste.
- A un aprendizaje generativo, que transforma el entorno.

En el aprendizaje organizacional se logra complementar los nuevos conocimientos con los conocimientos previos, promoviendo el aprendizaje de manera sistemática, a través de la recolección, análisis, almacenamiento, transferencia, recuperación y aplicación de la información.

Estimado estudiante, lo que diferencia al aprendizaje organizacional del individual es la continuidad del mismo y el intercambio de conocimiento, abordado desde tres puntos clave: el individual, el de equipo y el organizacional.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

2.6. Proceso de aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional cumple cuatro fases, que son:

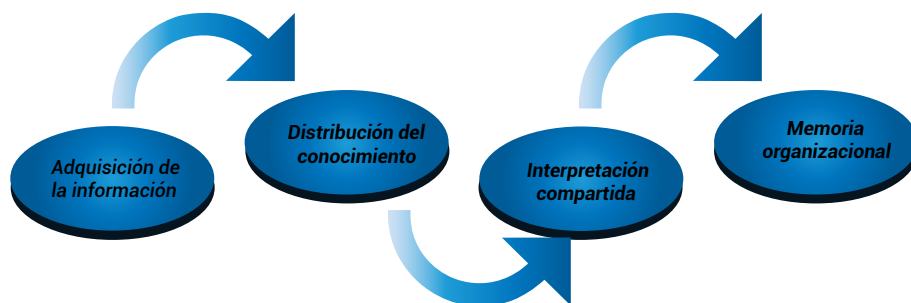


Figura 12. Proceso del aprendizaje organizacional

Fuente: Arbaiza (2019)

En la primera fase, la información puede provenir de fuentes internas (conocimiento original de los fundadores) y/o de fuentes externas (conocimiento adquirido). La segunda fase cumple con una distribución formal e informal del conocimiento; formal mediante la capacitación, reuniones, bases de datos, canales de comunicación; la informal mediante la interacción y colaboración de los miembros de la organización a nivel interno.

La interpretación compartida, se da a través del análisis de esta información desde perspectivas globales, llegando a consensos, modelos, acuerdos. En este momento es cuando la organización debe entrar en un periodo de aprender a desaprender, es decir olvidar aquellos modelos de aprendizaje que pueden ser errados o caducos, es imprescindible la retroalimentación entre pares (compañeros de equipo con iguales condiciones dentro de la organización).

En la última fase, se debe almacenar todo el conocimiento acumulado apropiadamente y con acceso para recuperarlo cuando se necesite.

2.7. La cultura del aprendizaje y la organización que aprende

Nuevamente el papel que desempeña la organización para generar un aprendizaje acorde a las exigencias del cambiante entorno al que se ve sometido es primordial, debe para ello crear un ambiente en donde exista fluidez de información y flexibilidad para aceptar el nuevo conocimiento adquirido, para que el comportamiento humano se equilibre al cambio.

Esto se da a través de la cultura organizacional, un equipo de trabajo comprometido, conoce, valora y practica la misión, la visión y los valores corporativos; una eficiente comunicación trae consigo una disminución considerable de errores en todos los procesos de la organización; le apuesta por nuevas propuestas, retos, proyectos que motiven la investigación, la experimentación y el aprendizaje, crean un ambiente laboral innovador y por ende a crear una cultura de aprendizaje.

Es de imaginarse que a medida que avanza en el estudio de este tema, va comparando con la cultura organizacional que vive en su lugar de trabajo, le invito a que observe y relacione la teoría con su realidad, así se volverá muy interesante el estudio de la asignatura.

¡Continuemos!

La cultura de aprendizaje se caracteriza por tener ciertos valores, tales como:

- Transparencia
- Integridad
- Persistencia
- Responsabilidad

Asociada con:

- El compromiso organizacional
- El comportamiento, y
- La intención de compartir el conocimiento.

Y se desarrolla a través de:

- La gestión humana estratégica
- La gestión del conocimiento

Como ya se indicó anteriormente, las organizaciones se encuentran obligadas a "aprender si quieren sobrevivir, pues el aprendizaje permite anticiparse a los problemas y distinguirse de los competidores; deben aprender de su ambiente, sus clientes, sus proveedores y su competencia" (Arbaiza, 2019).

Para afianzar este tema, le invito a revisar el artículo "La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio", que puede encontrarlo en: Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28248860_La_organizacion_que_aprende_y_su_aporte_al_proceso_de_cambio, en este artículo se realiza un análisis sobre el aprendizaje individual, grupal y organizacional que conlleva a la formación de una organización ideal que fomenta y sobrevive del aprendizaje.

¿Interesante el artículo verdad?, ¡claro que sí y muy aplicable en su entorno!

A manera de resumen y para complementar este tema, se anotan las características de una organización que ha fomentado una cultura de aprendizaje (organización que aprende):

- Consigue un aprendizaje multinivel.
- Cuenta con una estructura y procesos que facilitan la creación y difusión del conocimiento.
- Actualiza sus conocimientos y habilidades para adaptarlos a las exigencias del medio.
- Son capaces de analizar las experiencias de sus colaboradores y aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.

- Practican la gestión basada en la evidencia.
- Aplica el aprendizaje de doble ciclo.
- Otorga valor a su capital intelectual.

2.8. El modelo de aprendizaje del Kolb y sus implicancias en el CO

Este modelo toma en cuenta las características de la persona en la identificación de sus preferencias para aprender.

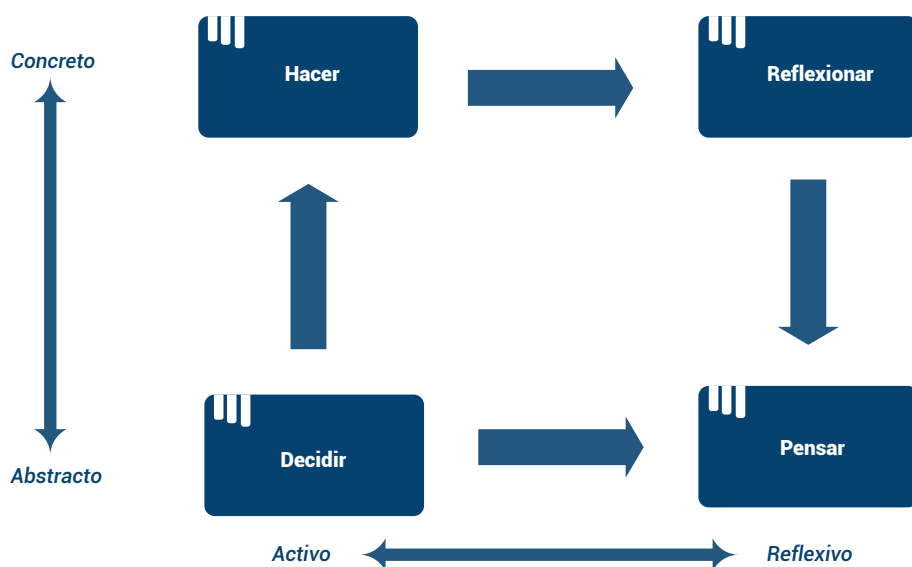


Figura 13. Modelo de aprendizaje de Kolb

Fuente: Arbaiza (2019)

Aprender y resolver problemas son parte de un proceso único que es activo y pasivo, concreto y abstracto. Los estilos de aprendizaje son particulares y están influidos por la motivación.

El modelo propuesto por David Kolb, consta de cuatro cuadrantes: la experiencia concreta; la observación y la reflexión; la formación de

conceptos abstractos y generalizaciones; y, la puesta a prueba de los conceptos en el futuro.

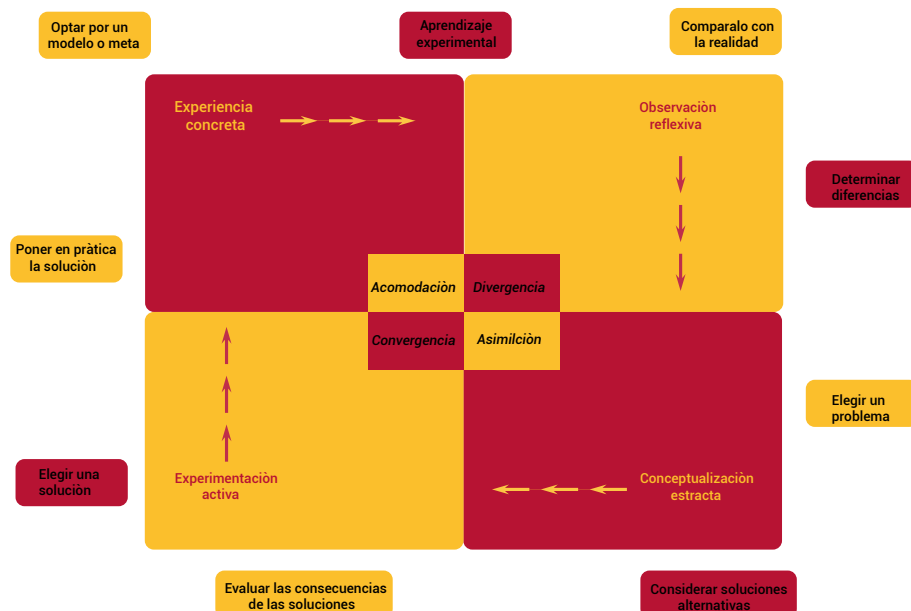


Figura 14. Inventario del aprendizaje según Kolb

Fuente: Arbaiza (2019)

La explicación detallada de este tema, se encuentra en el capítulo 5 del texto básico, páginas de la 128 a la 130.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, en el texto básico páginas 132 y 133 del capítulo 5, se encuentra el modelo de Kolb, le invito a que lo resuelva, analice y realice un pequeño resumen de los resultados en cuanto a su estilo de aprendizaje.



Semana 7

Llegamos al final de la Unidad 2, en esta semana revisaremos la evolución del aprendizaje en las organizaciones, dando paso a los nuevos paradigmas de aprendizaje, sus enfoques y algunas recomendaciones para desarrollar el aprendizaje en una organización.

¡Adelante!

2.9. La evolución del aprendizaje en las organizaciones

Como se anota en los temas anteriores, la era cambiante a la que nos enfrentamos, impulsan a las organizaciones a gestionar el aprendizaje en sus colaboradores. Las organizaciones han dado un giro en temas de administración, búsqueda del bienestar en sus colaboradores y la creación de conocimiento.

Como se indica en RED CEDDET (2018), las organizaciones públicas y privadas, hoy en día están conscientes de que no solo es imprescindible el acceso a la tecnología, sino contar con los conocimientos que les otorgue una ventaja competitiva, tomando en cuenta que no es el acumular conocimiento lo que les brinda el desarrollo, es el saber compartir y adaptarla a la consecución de las metas organizacionales.

Hace pocos años atrás, la finalidad de los organismos estaba centrado en la producción, ahora se hace necesario aplicar la innovación, la misma que requiere de variables tales como: la creatividad, la investigación, el conocimiento (intrínseco y

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

extrínseco), el aprender, desaprender y reaprender del que nos habla Senge, la gestión del conocimiento y su puesta en práctica.

A continuación estimado estudiante, en la figura 14, se muestran la evolución del aprendizaje en las organizaciones, conceptualizando los paradigmas que se han ido creando a la par del cambio en el ambiente empresarial:



Figura 15. Paradigmas tradicionales de aprendizaje

Fuente: RED CEDDET (2018)

Estos paradigmas se encuentran vigentes en la sociedad, se adaptan y se vuelven más complejos a la par de los avances científicos y tecnológicos.

Como ejemplo del paradigma autoregulado, se encuentran aquellas empresas conocidas como "start up", tienen su ventaja competitiva apoyadas en la tecnología, son empresas que están abiertas al cambio, en forma interna todos sus colaboradores están encaminados a cambios radicales de manera continua, es parte de su cultura organizacional.

Empresas como estas cuentan con algunas características, tales como: las personas involucradas en el trabajo son conscientes del sistema y contexto en el que están involucrados; el desempeño de las personas es medido por metas y resultados; si hay problemas, se revisa el trabajo y sus procesos; los sistemas y los procesos pueden siempre ser mejorados y, por consiguiente, los desempeños; la jerarquía existe, pero el flujo de la comunicación interna no impide los intercambios de información productiva (RED CEDDET, 2018).

2.10. Características del nuevo paradigma de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones

Los nuevos paradigmas de aprendizaje, se diferencian de los anteriores porque los colaboradores de una organización no están a la espera de que les digan qué hacer o cómo hacer, estas actividades se crean en el día a día afianzados en la investigación, adquisición de nuevos conocimientos, en la creatividad, pero sobre todo haciendo y aprendiendo del error.

La autonomía de hacer es la característica que más destaca, en la figura 15 se dan a conocer estas características, que estoy segura, usted podrá ir comparando con la cultura organizacional en la que se desenvuelve ahora mismo, estas son:

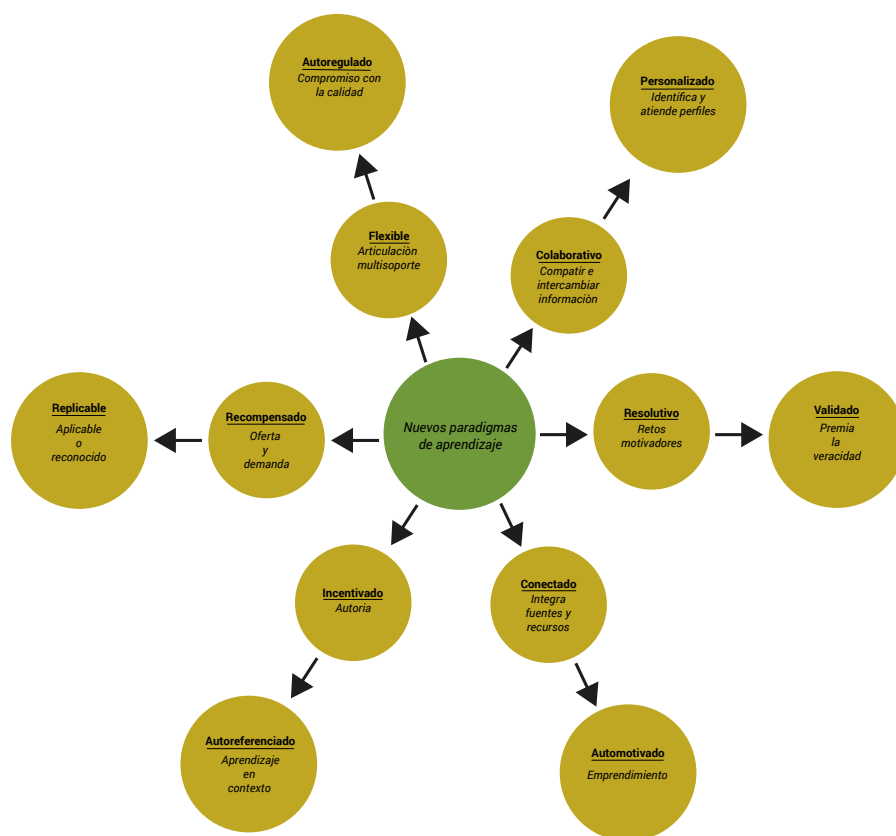


Figura 16. Características del nuevo paradigma de aprendizaje
Fuente: RED CEDDET (2018)

Para una mayor comprensión y complemento de este estudio, le invito revisar el documento REA que se encuentra en el EVA publicado por RED CEDDET (2018), o en la dirección: Recuperado de: http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/1017258/nuevosparadigmasdeaprendizajeorganizaciones.pdf

Con estos antecedentes, nos preguntamos entonces ¿cómo aprenden las organizaciones?, a modo de compendio del mismo documento, podemos indicar que las organizaciones aprenden:

Tabla 3. *Enfoques del aprendizaje en las organizaciones*

Enfoque	Descripción
PRIMERO Basado en recursos	La organización desarrolla ventajas competitivas sostenibles a partir de recursos valiosos, duraderos, escasos, complementarios, difíciles de imitar, difíciles de sustituir, difíciles de transferir y cuyas rentas son apropiadas por la organización.
SEGUNDO Teoría capital intelectual	Complemento del enfoque basado en recursos. Aquí se reconocen los recursos tangibles y los intangibles (recursos basados en el conocimiento). El aprendizaje organizativo es un mecanismo de la organización para desarrollar y fortalecer el capital intelectual.
TERCERO Capacidades dinámicas	Complementa y extiende el alcance del enfoque basado en recursos. Las capacidades dinámicas son habilidades que tiene una empresa para integrar, construir, y re configurar sus competencias internas y externas para gestionar entornos cambiantes.
CUARTO Gestión del conocimiento	Donde las organizaciones crean conocimiento a partir del trabajo con el conocimiento tácito y con el conocimiento explícito.
QUINTO Capacidad de absorción	Definida como la habilidad de la organización para reconocer el valor de nueva información, asimilarla y usarla para fines comerciales.

Fuente: RED CEDDET (2018)

Estos paradigmas, aunque ya están representados y existen empresas a nivel mundial que los han puesto en práctica, aún no han sido generalizados, muchas son las organizaciones que aún se encuentran en procesos de cambio, esto más que nada porque les resulta difícil cambiar la cultura organizacional, tema que veremos más adelante.

2.11.Recomendaciones para la implantación de los nuevos paradigmas

Con este tema nos acercamos al final de la unidad 2, luego de que hemos estudiado la importancia del aprendizaje en las organizaciones, lo que quedaría es implementarlo y estudios recomiendan tomar en cuenta antes de ello, cuatro conceptos

que son: la estrategia; el modelo; los procesos; organización, competencias y herramientas.

Teniendo claros estos conceptos, se inicia con el proceso de implantación de la nueva cultura de aprendizaje, por medio del aprender, desaprender y reaprender, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Facilitar la articulación de los diversos espacios o “territorios del aprendizaje” de los integrantes de la organización.
- Identificar y potenciar entornos sociales en la organización para el aprendizaje situado.
- Crear y gestionar conocimiento para la mejora de los procesos organizacionales, considerando los sistemas de actividad sobre los que pivota la organización.
- Desarrollar competencias “generativas” (aprender a aprender y colaborar).
- Considerar a los integrantes de la organización como nodos de comunidades y redes que aprenden e interpretar a esas comunidades y redes como recursos para fortalecer el logro de objetivos institucionales y el desarrollo de competencias profesionales.

Estimado estudiante, hemos finalizado la segunda unidad de aprendizaje, le invito a revisar todas las actividades síncronas y asíncronas aplicadas en este bimestre.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 2 Crucigrama

A continuación, estimado estudiante, se plantean algunas consideraciones que le ayudarán a medir su conocimiento adquirido en la presente unidad, revise la guía didáctica, el texto básico y el REA titulado Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones.

En el siguiente cuadro, escriba la letra correspondiente a cada afirmación, según corresponda:

Pregunta	Descripción	Opciones
1	Se conoce a las organizaciones que mantienen un continuo aprendizaje como...	a. Autorregulado
2	Paradigma tradicional de aprendizaje que responde a la interpretación de la ciencia y la tecnología.	b. Cultura de aprendizaje
3	Modelo de aprendizaje que toma en cuenta las características de la persona en la identificación de sus preferencias por aprender.	c. Capacidad de absorción
4	Característica del nuevo paradigma de aprendizaje en el que se comparte e intercambia información.	d. Modelo de Kolb
5	Estilo de aprendizaje que se caracteriza por procesar la información de manera activa.	e. Intelectual
6	Al conocimiento, la información, la experiencia y la propiedad intelectual, se le conoce como capital:	f. Organizaciones inteligentes
7	Una organización que aplica la experimentación de nuevas prácticas y el análisis de datos obtenidos siguiendo el método científico, se caracteriza por practicar una gestión:	g. Distribución del conocimiento
8	Aquella definición que se desarrolla gracias a una gestión humana estratégica y a la gestión del conocimiento, se le conoce como:	h. Basada en Evidencias

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Pregunta	Descripción	Opciones
9	Proceso del aprendizaje organizacional, cuya comunicación puede hacerse de manera formal o informal.	i. Convergente
10	Enfoque de aprendizaje en el que se reconoce el valor de la nueva información, para asimilarla y usarla para fines comerciales.	j. Colaborativo

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 8



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividades: Hemos culminado el primer bimestre de estudio, por lo que le invito a tomar en cuenta las siguientes actividades:

1. Revise las unidades 1 y 2 de la guía didáctica y los capítulos 1, 2, 3, 4, 5 y 7 del texto básico y el libro Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones, que se encuentra en el REA del entorno virtual de aprendizaje.
2. Participe de la actividad suplementaria, en caso de que no pudo participar antes del chat académico.
3. Revise las autoevaluaciones, las evaluaciones propuestas en el entorno virtual de aprendizaje, así como también el foro, chat, videos y demás recursos disponibles para su aprendizaje.
4. Realice las actividades de aprendizaje evaluadas que se presentan en el plan de contenidos y en esta guía didáctica, le serán de gran ayuda en su estudio.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 2

Aplica la gestión del conocimiento como estrategia en el desarrollo organizacional.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Bienvenido al segundo bimestre y con ello al estudio de la Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio. En esta unidad se tratarán temas muy importantes y que en muchas ocasiones no son tomadas en cuenta en las organizaciones, la cultura organizacional que es la manera cómo trabaja una organización y el cambio que hoy en día es exigido por el entorno cada vez más competitivo.

¡Iniciemos!



Semana 9

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio

En la presente semana, se tratará tres temas muy importantes: el capital humano, los equipos de trabajo y el liderazgo, que, si bien son temas conocidos, es importante enfocarlos a la consecución de los objetivos, cultura de aprendizaje y ambiente en el que se encuentran inmersas las organizaciones. Revise el texto básico, capítulos 13, 9 y 12, páginas desde la 369 a la 368; 229 a la 255 y de la 319 a la 348.

3.1. Capital humano: perfil del trabajador competitivo

Cuánto de potencial, capacidades, conocimientos, experiencias y valores se cree que es posible que un ser humano pueda otorgar a una organización, en la que siente satisfacción de pertenecer y con un fuerte compromiso, esta es una cuestión que no se puede valorar fácilmente, porque dentro de la preparación profesional, no solamente conjugan los conocimientos adquiridos, existen variables intrínsecas y extrínsecas (ya vistas con anterioridad) que comprometen las características de un trabajador para volverlo o no competitivo.

A forma de resumen tenemos:

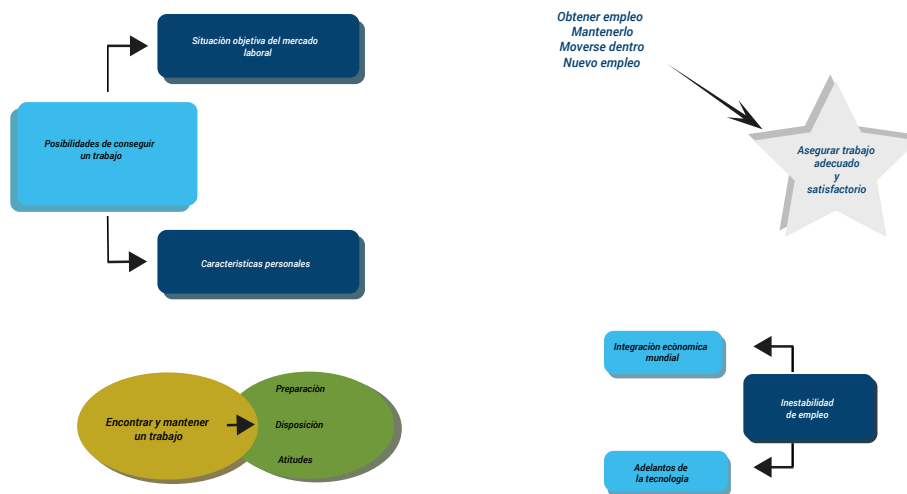


Figura 17. El perfil de un trabajador competitivo

Fuente: Arbaiza (2019)

Las posibilidades para conseguir un trabajo se ven influenciados por la situación del mercado laboral y su oferta de empleo, cuyas posibilidades, en nuestro país, por ejemplo, son muy escasas. A esto debe sumarse las características personales, como son: la preparación técnica y profesional que debe ir a la par de las exigencias del mercado, la disposición para desempeñar funciones laborales y la actitud frente a una organización nueva, con personas a las que debe conocer.

Todo profesional, busca asegurar un puesto de trabajo que le brinde satisfacción y oportunidades de mejora continua, para ello debe volverse estrategia, ya que no solo es obtener empleo, debe mantenerlo, aportar con sus recursos intrínsecos y extrínsecos; y, si no le brinda lo necesario o no se siente satisfecho dentro de una organización, debe comenzar nuevamente el proceso para la búsqueda y mantenimiento de un nuevo empleo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Con los nuevos adelantos tecnológicos las personas se han vuelto más competitivas; sin embargo, eso no les asegura una estabilidad laboral, existen variables externas como la situación económica del país y los avances tecnológicos que influyen en la oferta laboral existente.

Entonces ¿qué competencias debe tener un profesional para ser parte del nuevo mercado laboral?

Existen tres tipos de competencias: las genéricas, las específicas o técnicas y las socioemocionales o interpersonales:

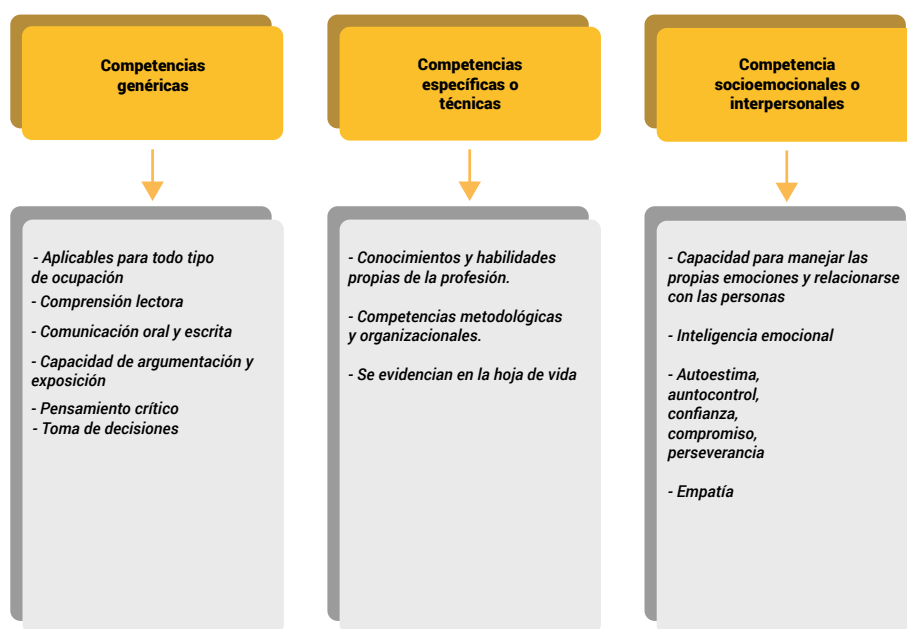


Figura 18. Perfil de competencias para la empleabilidad

Fuente: Arbaiza (2019)

A estas competencias se suman tres más como son la apertura de ser más sociable y trabajar en equipo, el compromiso de cumplir con las responsabilidades encomendadas y la proactividad que es la capacidad de contribuir más allá del cumplimiento de sus responsabilidades.

3.2. Equipos de trabajo

Estimado estudiante, analizar cómo se relacionan los miembros de un equipo es relevante para comprender la manera en la que esta dinámica influye en los resultados y en el logro de los objetivos organizacionales.

¿Por qué se agrupan las personas? La teoría de la Identidad Social: demuestra que la autoestima individual está en función del éxito o del fracaso del grupo al que la persona pertenece y con el cual se identifica (Arbaiza, 2019).

El individuo que se identifica con un grupo se siente parte de algo significativo que lo ayuda a descubrirse a sí mismo. Un aspecto negativo de los grupos es la formación de estereotipos y con creencia de que el propio grupo es superior al resto.

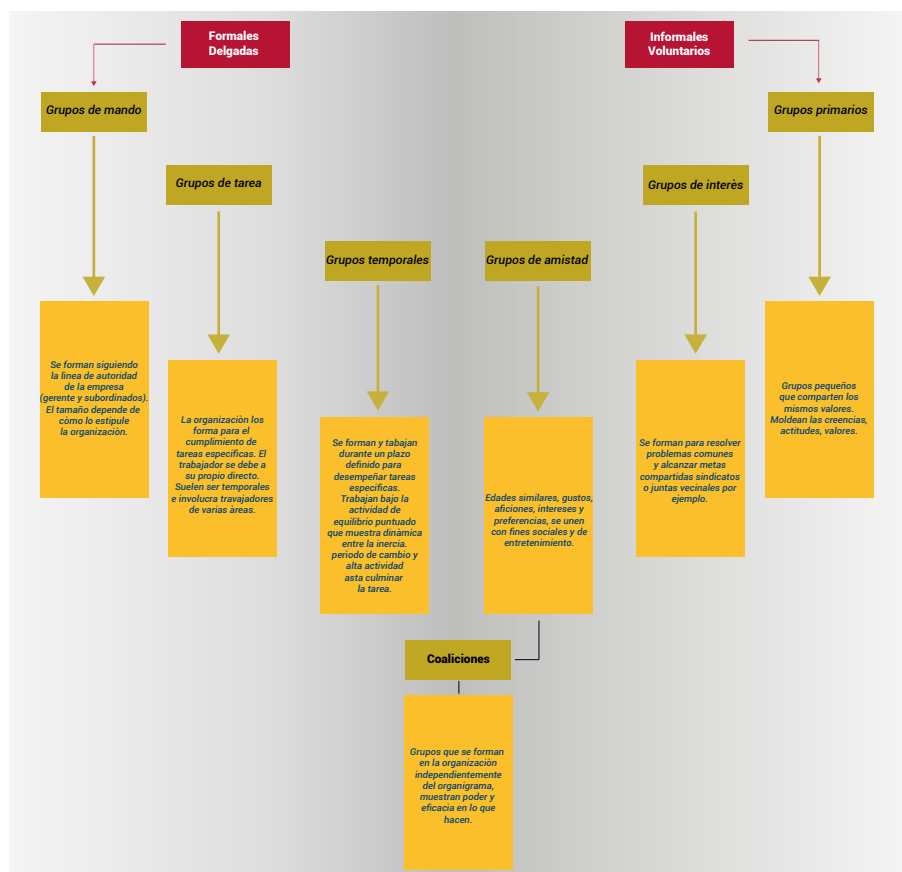


Figura 19. Clasificación de los grupos de trabajo

Fuente: Arbaiza (2019)

Existen dos tipos de grupos de trabajo, los formales (creados por delegación) y los informales (que son creados en base a la voluntad de pertenencia de sus miembros).

Los grupos de trabajo son dinámicos, pasan por distintos procesos de adaptación, desarrollan la comunicación, la motivación e incrementan la productividad.

Para crear un grupo o equipo de trabajo se cumplen algunas etapas, tales como:

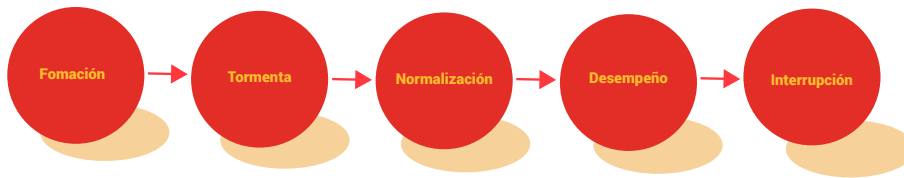


Figura 20. Etapas en el desarrollo de un grupo de trabajo

Fuente: Arbaiza (2019)

No necesariamente los grupos pasan por las cinco etapas; sin embargo, se espera que al cumplirlas los grupos sean más eficientes y alcancen la madurez requerida; pero cada grupo lo hará a su propio ritmo y de acuerdo a las características y propósitos particulares.

Durante un proceso de trabajo en equipo, se ponen a prueba las actitudes y aptitudes de sus miembros, teniendo entre las más comunes, las siguientes:

- Roles interpersonales, funcionales y comunicacionales: consejero, integrador, creador, promotor, asesor, organizador, productor, controlador, conservador.
- Roles informales: comunicador, retador, contribuyente, colaborador.

Para afianzar el tema de trabajo en equipo, le invito a revisar el capítulo 9 del texto básico, páginas 229 a la 255.

3.3. El liderazgo

El liderazgo es un tema universal, hasta pareciera que no hay mucho qué decir, sin embargo, es un componente importante dentro de la organización; más aún en la actualidad donde las empresas ofrecen autonomía en el accionar de sus colaboradores.

Como se conoce el liderazgo es una competencia, el arte de saber influenciar en las personas para que se conviertan en seguidores y cumplan con los objetivos comunes.

Por lo regular estimado estudiante, se suele buscar una diferencia entre los gerentes y los líderes; un gerente es la persona relacionada al orden, organización y cumplimiento de metas, capaz de resolver conflictos y problemas para asegurar el funcionamiento de una organización, es un cargo formal y se mantiene en el cumplimiento de funciones específicas; en cambio el líder es sinónimo de cambio, de motivación, influencia e inspiración, su trabajo se enfoca al bienestar de los miembros del equipo, sin el cual no lograrán conseguir las metas; aunque un líder no sea alguien formal, tiene seguidores que voluntariamente se acoplan y cumplen sus estrategias y objetivos.

La cultura organizacional por lo regular, es formada por un líder, se logra cuando se complementan las características de liderazgo y gestión, por lo que un gerente puede llegar a ser un buen líder y un buen líder puede llegar a ser un buen gerente.

Para explicarlo, le invito a leer el capítulo 12 de su texto básico, página 319, en donde se presentan los modelos de liderazgo más conocidos y puestos en práctica a lo largo de la historia de las organizaciones.

Estas teorías son:

1. Modelo de los rasgos, que indica que una persona nace líder, que el liderazgo es innato, Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son. Manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas dominen de mejor manera.

2. Modelo conductual, que más allá de los rasgos de la personalidad, un líder se puede formar o capacitar para serlo, porque los enfoques conductuales pueden adquirirse y moldearse.

Entonces, el liderazgo presenta varios estilos, que dependen de la personalidad y actitud, revisaremos tres de ellos que son los más representativos:

- Liderazgo autocrático o autoritario: es eficiente, toma todas las decisiones, no permite la participación/discusión, no ejerce la delegación (empowerment), dueño de la información que es su base de poder, administra premios y castigos y fija los objetivos a alcanzar.
- Liderazgo democrático y participativo: fomenta la participación activa del grupo, agradece la opinión del grupo y no margina a nadie, el objetivo es el bien grupal, ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones, delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo, ofrece ayuda y orientación.
- Liderazgo permisivo: permite hacer lo que las personas del grupo deciden, no tiene sentido de orden o de equipo, libertad completa en el equipo, dejar hacer en base a la voluntad de los demás.

Afiance sus conocimientos ingresando a la siguiente dirección de Youtube: Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Qz32k9PTXas>, en este video se explican 10 estilos de liderazgo.

Como se puede observar, ningún estilo de liderazgo es erróneo, simplemente debe saber aplicarse y mantener un buen ambiente de trabajo.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, en la dirección siguiente, Recuperado de: <https://www.psicologia-online.com/test-de-liderazgo-con-resultados-4199.html>, realice el test sobre liderazgo que ahí le proponen, analice los resultados compare si le describen correctamente.

¿Qué tal le fue?, indistintamente del tipo de liderazgo que resultó, debe tener en cuenta que un líder no lo es siempre, tiene que tener la capacidad de convertirse en seguidor en algún momento.



Semana 10

Seguimos avanzando con la revisión de la Unidad 3, en esta semana revisaremos el indicador más importante, después del talento humano: la comunicación, así como también el conflicto y la negociación, situaciones que nunca faltan dentro de las organizaciones. Revise en su texto básico, los capítulos 10 y 11, páginas de la 263 a la 281 y de la 291 a la 309.

¡Revisemos!

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

3.4. La comunicación

La comunicación se concibe como el intercambio y transmisión de conocimientos e ideas, creencias, experiencias, sentimientos, establecer acuerdos, comprenderse el uno al otro e influir en el comportamiento de las personas.

Su proceso es dinámico, continuo, cambia con el tiempo, selectivo y único.

La comunicación puede dividirse en dos tipos:

- La comunicación interpersonal: que va de lo personal a lo impersonal de forma continua; se presenta de manera inconsciente e inevitable; es irreversible, no se puede deshacer; tiene responsabilidad ética, conduce al autoconocimiento y permite crear significados compartidos.
- La comunicación organizacional: parte inherente a la formación de la empresa; permite el trabajo conjunto y la cooperación, debe ser estratégica, direccionada, se emplea con fines de dirección y control, sirve para motivar a las personas, expresa emociones y sentimientos, es indispensable en la toma de decisiones.

Como se conoce la comunicación cumple con un proceso sencillo, al que conocemos como Modelo lineal de comunicación, donde el emisor, envía el mensaje, por medio de un canal hacia el receptor:

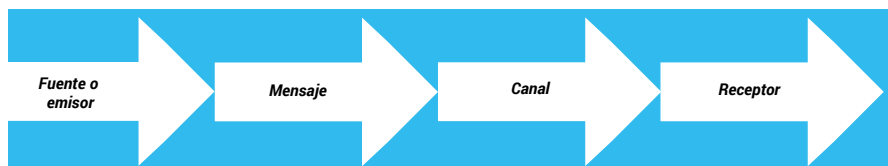


Figura 21. Figura 21. Modelo lineal de comunicación
Fuente: Arbaiza (2019)

Sin embargo, en 1949, Shannon y Weaver, incluyeron otros elementos, como son las actividades de codificación y decodificación del mensaje, el ruido y la retroalimentación (Arbaiza, 2019).

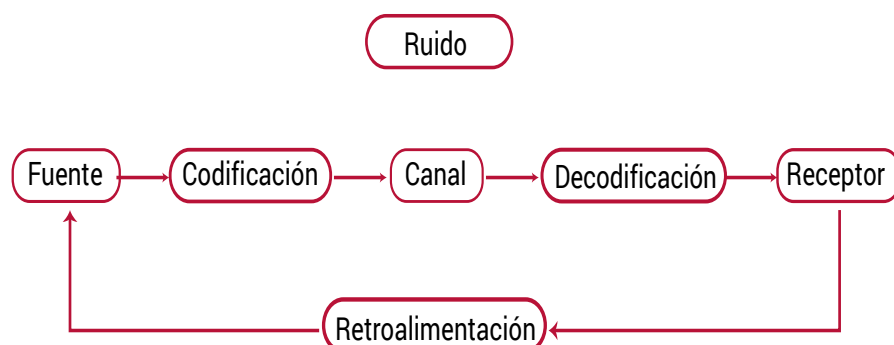


Figura 22. Modelo interactivo de comunicación de Shannon y Weaver
Fuente: Arbaiza (2019)

La codificación transforma el mensaje en símbolos que dependen de la cultura, creencias y valores del emisor, es él quien elige la forma de codificar el mensaje. La decodificación es el momento en el que el receptor traduce estos símbolos para entender, interpretar o escuchar el mensaje. La retroalimentación, muestra si el mensaje fue comprendido tal y como fue pensado por la fuente.

Para una mayor comprensión de este tema, revise el documento que se encuentra en la siguiente dirección: Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>, en él se realiza un análisis de la influencia e importancia de la comunicación en el desarrollo organizacional, como competencia de sus integrantes.

No resulta fácil comunicarse con un grupo de trabajo, cuando sabemos que éste está conformado por personas multifacéticas y multidisciplinarias, por lo que resulta muy importante el evaluar cuál es el mejor canal de comunicación que se debe emplear en base a la cultura de aprendizaje que posea la organización.

En el texto básico capítulo 10, se indica que la comunicación tiene tres direcciones por donde fluyen los mensajes: el vertical que va desde los directivos hacia los subordinados o viceversa, el lateral que se da entre personas del mismo nivel y el diagonal, que atraviesa funciones y niveles organizacionales, por lo regular este tipo de comunicación, se evidencia en empresas creativas e innovadoras.

No debemos confundir las direcciones por donde fluye la comunicación con las redes de comunicación que se forman dependiendo de la cultura organizacional de la empresa y cómo está formada, existen:

- La red de cadena, propia de organizaciones burocráticas y rígidas.
- La red de rueda o estrella, del líder a los subordinados, mantienen información restringida.
- La red multicanal, se interactúa de manera abierta y descentralizada.

3.5. Conflicto y negociación

Un conflicto aparece cuando existen divergencias entre los miembros de un equipo, puede ser de creencias, intereses, habilidades, formas de trabajar, entre otros, proviene de la percepción que los individuos tengan acerca de una situación creada, para que haya conflicto por lo menos debe haber dos personas y una de ellas debe estar consciente de que existe incompatibilidad en la relación hacia la otra.

Los conflictos se pueden clasificar dependiendo de la causa que lo genera, por las consecuencias o por el ámbito en el que se desarrolla o presenta.

- Según las causas, un conflicto es: de objetivos o intereses, de opinión y de valores.
- Según las consecuencias, los conflictos pueden ser funcionales o constructivos o disfuncionales o destructivos.
- Según el ámbito en el que se desarrollan, los conflictos son de tareas o cognitivos, de relaciones interpersonales, relacionales o afectivos y de procesos.

Así mismo, dentro de una organización, se presentan conflictos con niveles intrapersonales (los sufre la misma persona ya sea por una situación positiva o negativa en la que le resulta difícil elegir); los niveles de conflicto interpersonales (cuando dos o más personas son incompatibles en sus actividades laborales, puede ser entre personas del mismo nivel de funciones o no); los niveles de conflicto intergrupales (cuando existen desacuerdos entre todos los miembros de un mismo equipo de trabajo y este afecta su rendimiento); y los conflictos intergrupales (cuando existen desacuerdos o incompatibilidad entre miembros de equipos diferentes sea dentro de la organización o fuera de ella).

El conflicto al igual que el resto de variables que conforman el CO, pasa por etapas para su desarrollo, siendo estas:

1. La oposición o incompatibilidad potencial
2. La cognición y personalización
3. La intención
4. El comportamiento
5. Y los resultados

Estimado estudiante, le invito a revisar en qué consiste cada una de estas etapas en su texto básico, capítulo 11. Los conflictos son inevitables, se presentan en cualquier momento, tienen su grado

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

de importancia e implicancia, por lo que el manejarlo debe ser una respuesta estratégica al análisis y control que se tenga de la organización y sus integrantes.

En la resolución de un conflicto se debe buscar un ganar – ganar entre sus integrantes, ser parcial y cuyas decisiones sean pensadas en beneficio de los implicados y de la organización, por lo que es mejor mantener estrategias de prevención de conflictos o aplicando estrategias que promuevan el conflicto en algo funcional para la empresa como, por ejemplo, invitando personas nuevas a formar parte del equipo o asumiendo que el conflicto genera cambio y por lo tanto oportunidades de desarrollo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, complete el siguiente crucigrama, las respuestas van de forma horizontal (de izquierda a derecha) y de forma vertical (de arriba hacia abajo), bajo los siguientes enunciados:

Comunicación Organizacional Crucigrama

1. Tipo de comunicación que va de lo impersonal a lo personal. (_____)
2. Características de la comunicación interpersonal que no se puede deshacer. (_____)
3. Persona que inicia el proceso comunicacional. (_____)
4. Momento en el que el receptor traduce los símbolos del mensaje enviado por la fuente. (_____)

5. Tipo de red donde la comunicación es restringida y fluye desde el subordinado a un solo líder y viceversa. (_____)
6. Tipo de comunicación relacionada con las tareas de la organización. (_____)
7. Tipo de barrera de la comunicación. (_____)
8. Tipo de comunicación informática de uso interno. (_____)



Semana 11

Ha llegado el momento de revisar cómo se forma la cultura organizacional, la importancia que tiene dentro de una organización, sus componentes y dimensiones. Estimado estudiante, revise el capítulo 14 del texto básico, páginas 397 a la 417.

¡Adelante!

3.6. Cultura organizacional

Edgard H. Schein, en la década de los ´80s, define a la cultura como un patrón de supuestos básicos o de elementos intangibles (valores, normas, expectativas y creencias compartidas) que cada grupo en particular construye a partir de las decisiones o los comportamientos que tuvieron éxito en el proceso de resolver problemas, adaptarse a determinadas situaciones o integrarse entre los miembros (Arbaiza, 2019).

Cultura organizacional = pensamientos + sentimientos + valor
+ comprensión de los miembros de una organización.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

“Una organización adquiere una identidad particular y diferente en comparación con otras organizaciones, la cual no solo se construye sobre la base de acuerdos sino también de desencuentros, conflictos y dificultades”.

La cultura organizacional se diferencia de:

- La identidad corporativa, porque esta es más superficial y explícita, se puede cambiar fácilmente.
- Clima organizacional, porque son complementarios, el clima es la percepción del ambiente que se vive en la organización, es temporal y variable, no está arraigado en valores y creencias, sino que es más emocional.

3.6.1. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional, estimado estudiante, permite tener un conocimiento profundo del funcionamiento de la organización y de las experiencias que la fortalecieron a lo largo de su historia. Permite, conocer la forma en que se relacionan los miembros de la organización, sus creencias, valores, normas y costumbres. Ayudan a generar cambios graduales.

Se considera parte importante en la planificación estratégica de la empresa, facilitando su aplicación y valoración al momento de aplicar metodologías.

Permite la regulación del intercambio entre las personas y la cohesión social. Sirve de guía respecto de los objetivos, los valores y las políticas organizacionales. Permite la adaptación externa en base a la integración interna de la organización, otorgando un sentido de identidad o pertenencia, refuerza los valores organizacionales, mejora el compromiso y el comportamiento.

Por último, se usa para gestionar proyectos, mejorar la comunicación y coordinación, evitar dificultades, manejar mejor aspectos humanos y técnicos, plantear cambios y estimular la motivación y el compromiso.

3.6.2. Componentes y dimensiones de la cultura organizacional

La cultura organizacional es diferente en cada organización, es la esencia; por lo tanto, es original, pero sí se pueden generalizar algunos elementos que suelen presentarse de manera común entre las organizaciones, estos elementos son: formales y estructurales, simbólicos y capital humano o conductual.

Tabla 4. *Elementos de la cultura organizacional*

	Elementos	Concepto
	Formales y estructurales	Políticas, procesos, normas, estructuras de autoridad y poder, remuneraciones, etc. saber cómo (know how). Elementos observables.
Componentes	Simbólicos	Aspectos emocionales y psicológicos, significados, valores, símbolos, lenguaje, historias, mitos, etc. aspectos intangibles, profundos y más difíciles de cambiar.
	Capital humano o conductuales.	Conocimientos, competencias, expectativas. Se manifiestan en el desempeño y el comportamiento en el trabajo.

Fuente: Arbaiza (2019)

Toda organización busca obtener un elemento distintivo que lo haga identificarse frente a la competencia, por lo tanto, estos elementos internos muestran la forma cómo se comporta la organización y sus miembros; refleja la calidad de trabajo que poseen, se observa que muchos aspectos intangibles como las políticas, procesos, normas, conocimientos, competencias juegan un papel importante en la creación de la cultura organizacional.

Por otra parte, se encuentran tres dimensiones de la cultura organizacional, que están ligados al liderazgo, ya que un líder es el encargado de mantener la cultura y solucionar problemas que se deriven de ella, estas dimensiones son:

Tabla 5. *Dimensiones de la cultura organizacional*

	Orden	Concepto
	Primera dimensión	Aspectos tangibles y observables. Desde la infraestructura y la decoración de la empresa, código de vestimenta, productos y tecnología utilizada
Dimensiones	Segunda dimensión	Se refiere a la manera como los miembros explican lo que hacen en el trabajo en términos de los valores que orientan su conducta.
	Tercera dimensión	Incluye las verdades básicas, justifican el comportamiento de los integrantes de la empresa y que están incorporadas en forma inconsciente y generalizada en todos ellos.

Fuente: Arbaiza (2019)

No debemos dejar de lado a la dimensión estratégica, que comprende aspectos tangibles e intangibles y que se forma a través de las creencias de los líderes y su capacidad de ejercer su influencia sobre los miembros para alcanzar los objetivos organizacionales (Arbaiza, 2019).



Semana 12

Estimado estudiante, en la presente semana se estudiará el cambio organizacional, su importancia, proceso y causas que lo motivan. Le invito a revisar el capítulo 15 del texto básico, páginas de la 427 a la 440.

¡Iniciemos!

3.7. Cambio organizacional

La mayoría de ocasiones en las que las personas u organizaciones se enfrentan a situaciones nuevas, nuevos procesos, nuevos directivos, nueva ciudad, etc. un sentimiento de temor se hace presente, en ocasiones es tan fuerte que se toma la decisión de seguir en una zona en la que se conoce y se maneja todo de forma rutinaria. Esto es muy normal, la diferencia está en dar el paso al vacío confiando de que el cambio traerá nuevas oportunidades, se corregirán fallas, se enfrentarán nuevos retos y se espera crear una ventaja competitiva que lo diferencia y posicione en el mercado.

Las organizaciones están obligadas a cambiar a la par que cambia el entorno, los avances tecnológicos y científicos vuelven a las compañías mucho más competitivas, aparte que los cambios afectan aspectos psicológicos y de desempeño en los miembros del equipo de trabajo. Por lo que se dice que el cambio organizacional es complejo, se debe planificar estratégicamente en base a la cultura de aprendizaje, al grado de innovación al que se quiera llegar y a los resultados que se espera lograr.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

3.7.1. Razones que impulsan el cambio

Hay que tener en cuenta que el cambio debe estar encaminado a crear no solamente desarrollo en la organización, si no hacer de él un estilo de vida, caso contrario, sucederá lo mismo que en el video que se encuentra en el enlace, Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=4Wbk6cZYCWA>, donde el cambio al inicio causa satisfacción pero luego cae en rutina y ese no es el sentido.

Existen algunas fuentes y razones que impulsan el cambio en las organizaciones:

Fuentes y razones externas:

- Porque el sector productivo en el que se desarrolla la organización se encuentra en crecimiento.
- Cuando la organización goza de una favorable situación financiera.
- La globalización, los avances tecnológicos y científicos.
- El crecimiento o recesión económico, las políticas gubernamentales.
- Nuevas tendencias en el mercado.
- Las características de la fuerza laboral

Adicional revise en el capítulo 15 de su texto básico, el modelo de Septeg, que describe aquellas fuentes socioculturales, económicas, políticas, tecnológicas, ecológicas y geográficas que motivan al cambio.

Fuentes y razones internas:

- Nuevas propuestas generadas desde el líder.
- La presencia de nuevos directivos o personal para puestos clave.
- La disposición para innovar.
- Presencia de conflictos difíciles de solucionar si no se aplica nuevas estrategias y cambios estructurales.

Tanto si el cambio proviene de fuerzas internas, externas o de ambos, el cambio debe tener un tiempo para la adaptación, capacitación y asistencia.

3.7.2. Tipos de cambio organizacional

El cambio organizacional puede ser de varios tipos:

1. Por su naturaleza: cambios planificados y no planificados.
2. Por su profundidad: cambios revolucionarios y evolutivos.
3. Por la magnitud de sus alcances: macrocambios y microcambios.
4. Por su duración: cambio episódico y cambio continuo
5. Por el tipo de liderazgo, cambio transformacional y transaccional.

Cualquiera sea el tipo de cambio que se presentare o decida poner en marcha, la organización debe calcular los riesgos que este supone y decidir hasta dónde llegar con lo planificado del cambio.

3.7.3. Proceso de cambio organizacional

Para que un cambio planeado se produzca, se deben seguir algunos pasos, primero estar conscientes de su capacidad como organización para afrontar un cambio, conocer cuáles son las necesidades o áreas que requieren cambiarse y cómo lo harán. En este momento, se presentan tres roles importantes que facilitarán el proceso de cambio:

- Los iniciadores de cambio.
- Los implementadores
- Los facilitadores o agentes de cambio

Ellos, conjuntamente con el equipo de trabajo, cumplirán con un proceso, propuesto por Kurt Lewin, lineal, planificado y claro de tal manera que en el proceso se puede identificar si el cambio está resultando efectivo o se debe discontinuar para dejarlo como está o cambiar la estrategia:

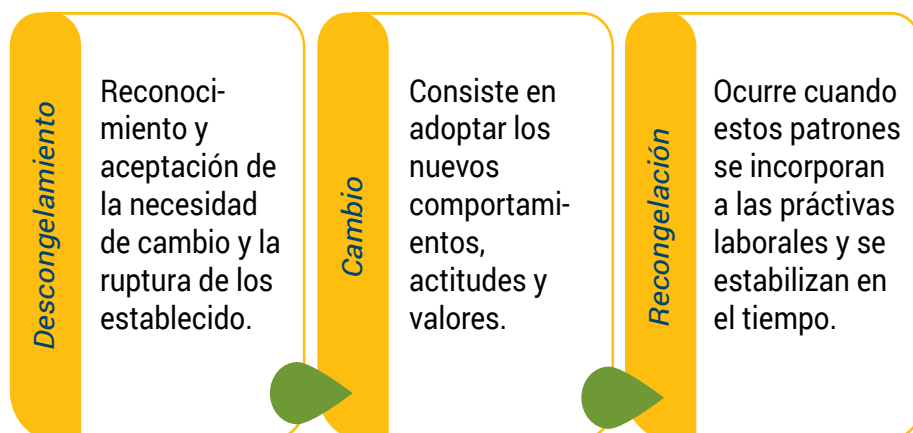


Figura 23. Proceso de cambio organizacional

Fuente: Arbaiza (2019)

Cómo se indicó al inicio, todo cambio genera un cierto temor que se vuelve resistencia en el proceso, aspectos negativos que pueden frenar el cambio o generar situaciones, incluso económicas, que no estaban previstas. Por lo que, se debe crear un compromiso laboral y afectivo y la flexibilidad suficiente para adaptarse al proceso. Se podrían generar estrategias graduales, transparentes y firmes.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Estimado estudiante, tomando en cuenta su lugar de trabajo o la organización con la que está realizando los talleres prácticos del bimestre, responder a las siguientes interrogantes: ¿se han generado cambios en la organización? de ser su respuesta afirmativa, recree el cumplimiento del proceso de cambio, ¿se cumplió? ¿En qué tiempo?, ¿cuáles fueron los motivos de resistencia que se presentaron?, ¿qué solucionó el cambio?
- Si su respuesta es negativa ¿qué áreas o problemas requieren un cambio en su organización? si usted fuera él o la líder ¿cómo generaría el cambio? ¿qué aspectos tendría en cuenta?

A continuación, estimado estudiante, se plantean algunas consideraciones que le ayudarán a medir su conocimiento adquirido en la presente unidad, revise la guía didáctica, el texto básico en los capítulos del 9 al 15.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Autoevaluación 3

De los siguientes enunciados, escoja la respuesta correcta de acuerdo a como corresponda:

1. Al tipo de cultura organizacional innovadora y dinámica, donde los miembros son creativos, se le conoce como:
 - a. De clan.
 - b. Adhocrático.
 - c. Del logro orientada al mercado.
2. Grupo que se forma siguiendo las líneas de autoridad de la empresa, se conoce con el nombre de:
 - a. Mando.
 - b. Tarea.
 - c. Coaliciones.
3. Grupo informal en el que se comparten los mismos valores, creencias, actitudes.
 - a. Coaliciones.
 - b. De amistad.
 - c. Primario.
4. Para encontrar y mantener un buen empleo se requieren características personales como:
 - a. Buena presencia física, preparación y experiencia.
 - b. Preparación, disposición y experiencia.
 - c. Preparación, disposición y actitud.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

5. A las competencias que están relacionadas con la capacidad de argumentación y exposición, se les clasifica como:
 - a. Genéricas.
 - b. Específicas o técnicas.
 - c. Socioemocionales e interpersonales.
6. Modelo de liderazgo en donde se explica que la persona es líder innato:
 - a. Modelos de los rasgos.
 - b. Modelo del comportamiento.
 - c. Modelo de contingencias.
7. Función de la comunicación que se presenta de manera inconsciente, es inevitable, irreversible y tiene responsabilidad ética:
 - a. Interpersonal.
 - b. Verbal.
 - c. Formal.
8. Un conflicto aparece cuando los miembros del equipo de trabajo presentan:
 - a. Diferentes formas de pensar.
 - b. Inconformidades.
 - c. Falta de liderazgo.
9. Tipo de cultura que diferencia a una organización de otra:
 - a. Cultura organizacional.
 - b. Cultura de aprendizaje.
 - c. Cultura competitiva.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

10. Etapa del proceso del cambio en donde las personas adoptan los nuevos comportamientos, actitudes y valores propuestos.

- a. Descongelación
- b. Cambio
- c. Recongelación

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 13



Unidad 4. Gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las organizaciones

Estimado estudiante, iniciaremos la unidad 4 de estudio denominada gestión del conocimiento, aprendizaje y competencias de las personas en las organizaciones, en donde conoceremos lo que hoy en día están haciendo las organizaciones con el conocimiento generado y el que esperan generar en su beneficio, las nuevas formas de mantener y fidelizar a las personas y que al mismo tiempo se vuelvan competitivas.

En la presente semana, se desarrollan los temas de gestión del conocimiento, acciones y barreras, para ello debe revisar los contenidos del recurso de aprendizaje titulado La gestión del conocimiento como fuente de innovación, propuesto por Nofal Nagles García que se encuentra en el entorno virtual de aprendizaje o en la dirección: Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>.

¡Éxitos!

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4.1. Gestión del conocimiento

El conocimiento puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible en una organización, mediante la aplicación de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información" (Davenport & Prusak, 2001, citado por Nagles, 2007).

Estimado estudiante, le invito a revisar el documento titulado: Gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura, que se encuentra en la dirección: Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>, el documento realiza una revisión bibliográfica de la importancia de la gestión del conocimiento y cómo se utiliza en las empresas a nivel local y regional.

4.2. Acciones y barreras para la gestión del conocimiento

Para desarrollar una buena gestión del conocimiento dentro de la organización, todas las personas involucradas deben disponer de este conocimiento, tener acceso a él, por lo que se deben realizar 5 acciones efectivas: (Nagles 2007)

1. Entender las necesidades y oportunidades de conocimiento.
2. Construir conocimientos relevantes para la organización.
3. Organizar y distribuir el conocimiento de la organización.

4. Crear condiciones para la aplicación del conocimiento en la organización.
5. Explotar el conocimiento.

Estas acciones deben ser organizadas y utilizadas en todos los procesos de la organización como una estrategia de la gestión del conocimiento.

Por otra parte, como en todo proceso, se suelen presentar barreras que frenan o demoran las acciones, en la gestión del conocimiento, existen cuatro barreras a tomar en cuenta:

1. La diversidad del conocimiento, si no está organizado y clasificado, puede generar confusiones o distorsiones, además de que no estará al alcance de toda la organización.
2. Dispersión del conocimiento, al no estar organizado, se encuentra disperso y puede perderse.
3. Complejidad del conocimiento, puede no ser comprendido al momento de asociarlo a algún contexto específico.
4. Propiedad del conocimiento, al provenir de varias fuentes o actores, la propiedad del conocimiento debe tramitarse formando redes o firmando convenios para su uso.

Estas barreras tienen un doble sentido, por una parte, son barreras que obstaculizan la gestión del conocimiento, pero por otra parte pueden transformarse en mecanismos creadores de nuevos conocimientos y la generación de acciones innovadoras en las organizaciones.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, a continuación, encontrará una sopa de letras, donde tiene que reconocer las palabras clave del tema de gestión del conocimiento.

Gestión del Conocimiento Sopa de Letras

- | | | |
|----------------|-----------------|-----------------|
| • Gestión | • Aprendizaje | • Organización |
| • Conocimiento | • Información | • Estrategia |
| • Experiencia | • Competencias | • Transferencia |
| • Competitivo | • Investigación | • Innovación |



Semana 14

Estimado estudiante, en la presente semana y dando continuidad al tema de la gestión del conocimiento, se estudiarán: la transferencia del conocimiento, los procesos y la gestión del conocimiento como fuente de innovación. Para lo cual trabajará con el documento La gestión del conocimiento como fuente de innovación, propuesto por Nofal Nagles García que se encuentra en el entorno virtual de aprendizaje o en la dirección: Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>.

¡Adelante!

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4.3. Transferencia del conocimiento y su proceso

La parte principal y la razón de ser de la gestión del conocimiento, se encuentra en la transferencia del mismo de manera efectiva; por tanto, para que este proceso se torne en información útil e innovadora, se debe tomar en cuenta, los siguientes elementos:

1. Adquisición y apropiación del conocimiento
2. Solución de problemas
3. Implementación e integración de soluciones
4. Experimentación y generación de prototipos

Al identificar cuáles son las necesidades de conocimiento y en qué áreas se las aplicaría, a través de un diagnóstico interno de la organización, se realiza la adquisición y apropiación del mismo, facilitando la solución de problemas e implementando las que sean más viables y útiles a través de la experimentación y generación de prototipos, que permitan comprobar la validez del conocimiento adquirido.

Una vez definidos los elementos, se inicia el proceso de la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta cuatro fases:

1. Integrar nuevos conocimientos
2. Localizar y adaptar el conocimiento
3. Adecuar los sistemas en la organización
4. Diseñar nuevos productos, servicios y procesos

Tanto los elementos como el proceso, requieren de una planificación y compromiso de cumplimiento de toda la organización para asegurar la efectividad del proceso, al final se aseguran productos o servicios, procesos o modelos que muestren la integración del conocimiento, asegurando la calidad que el mercado exige.

4.4. Gestión del conocimiento como fuente de innovación

Mucho se habla de lo que es la innovación, teniendo como concepto general la creación de nuevos productos, servicios, modelos, procesos de manera creativa y original, a través del uso efectivo de la ciencia y la tecnología.

Entonces ¿en qué aporta la gestión del conocimiento en la innovación organizacional? "Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, la innovación requiere, en esencia, desarrollar tres acciones fundamentales: identificar oportunidades de innovación, identificar los conocimientos relevantes para aprovechar las oportunidades de innovación y generar soluciones sostenibles y rentables para la organización" (Nagles, 2007).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Como aporte a los conocimientos sobre este tema, le invito a revisar el video de Youtube, Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Kb-47FPKVak>, en el cual se explica el tema de la gestión del conocimiento y la innovación, de seguro le servirá para comprender de manera más específica este tema.



Semana 15

Hemos llegado a la última semana de estudio para los temas relacionados con el CO, en la que culminaremos con una revisión de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional aplicado

efectivamente y una nueva forma de administrar una organización conocida como el Management 3.0.

¡Éxitos!

4.5. Aplicación efectiva de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional

El conocimiento es una fuente de riqueza y valor para toda organización, aplicada al “hacer” de las cosas, y su gestión cumple un rol importante en el desarrollo de las empresas del siglo XXI, que requieren innovación y cambios constantes para no desaparecer en el tiempo.

Por otra parte, revisamos que cada organización crea una cultura de aprendizaje basada en la forma cómo sus integrantes se acoplan a él, y la necesidad que éstos tienen de información para ponerla en práctica y cumplir con los objetivos de la organización dentro de la cual se desempeñan profesionalmente, poniendo a prueba sus conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y disposición por investigar e innovar.

Por lo tanto, no se podría estructurar una gestión del conocimiento si no se conoce o crea una cultura de aprendizaje, las competencias que aquí se crean son la riqueza de una organización, ya que no solamente obtienen una información formal y tangible, si no que el ser humano y sus capacidades ponen en juego su talento y sapiencia en la creación de una ventaja competitiva para la organización que les brinda satisfacción laboral.

Para conocer un poco más sobre el tema, le invito a revisar el siguiente artículo: Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/7350/6710>, aquí se realiza una revisión teórica acerca de la gestión del conocimiento

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

y del aprendizaje organizacional, explica y concluye acerca de la importancia de estos dos procesos en la vida continua de las organizaciones en la era tecnológica en la que nos encontramos.

4.6. Management 3.0

A lo largo de muchos años, las organizaciones (especialmente privadas), han tenido como foco central de su accionar: administración, producción y ventas, al cliente y obtener un rédito por satisfacer sus necesidades. Aunque esto último aún no se ha dejado de lado, la nueva ola empresarial ha percibido que el foco central para el éxito de su negocio, se encuentra en el talento humano.

Tal es así, que ya no se concibe al hombre como un recurso más de las organizaciones, ahora es parte importante del desarrollo efectivo en todas sus áreas.

Gracias a los avances tecnológicos y al cúmulo de información que se obtiene fácilmente mediante la WEB, los profesionales se han vuelto más competitivos, por lo tanto, mantener su atención y fidelidad dentro de una organización, se ha vuelto un reto. Es aquí donde nace el concepto de management.

El management es un nuevo modelo de gestión administrativa, que al igual que otros conceptos de la rama ha ido evolucionando, desde la era industrial hasta nuestros días.

Para conocer un poco más de su evolución, revise el documento que se encuentra en la siguiente dirección, Recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2009/PBR4/4_Business05.pdf, en él se realiza un recuento de la evolución del management a medida que especialmente la tecnología y la era digital van tomando camino importante en el mundo de los negocios.

En el Management 1.0, quien controlaba la organización era el jefe, una persona que imponía sus objetivos y forma de trabajar, donde el empleado se manejaba por el premio o el castigo.

En el Management 2.0, se introducen algunos cambios, se hace más evidente el liderazgo dentro de las empresas, se introducen modelos de gestión, benchmarking, etc.

En los últimos años, aparece reformado el Management 3.0, como un nuevo modelo de innovación, liderazgo y gestión. En él se busca el bienestar del talento humano en todos los aspectos, desde lo ergonómico, lo intelectual (conocimientos y experiencias), lo psicológico y lo personal.

Las organizaciones de hoy ya no requieren un técnico operativo en su área de producción, requieren de un técnico creativo, innovador, estrategia para la toma de decisiones y con autonomía. A esto, estimado estudiante, se suma el mantener y administrar creativa y estratégicamente un ambiente laboral amigable con los empleados, es aquí donde nace el Management 3.0.

Seis elementos lo conforman:

1. Motivar a las personas
2. Desarrollar competencias
3. Empoderar
4. Alinear restricciones
5. Estructurar el crecimiento
6. Mejorar todo

Con estos elementos se crea entornos más ágiles que generan innovación en menor tiempo, pero con incidencias sostenibles a largo plazo.

Le invito a revisar el video de youtube en la siguiente dirección:
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=-iNjKRtm4II>, es una explicación clara y completa de lo que es el Management 3.0, cómo está conformado y la importancia del talento humano en su proceso.

Hasta aquí estimado estudiante, ha podido revisar todos los temas y unidades que conforman el CO en las organizaciones, usted se dará cuenta que, en esta asignatura, que detrás de una organización eficiente, de calidad y exitosa, existe un gran equipo de trabajo.

¡Ha sido un gusto acompañarle durante este ciclo académico, en su preparación para ser un profesional competitivo en Administración de Empresas!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Con base en lo revisado en la presente unidad, le invito a realizar una comparación crítica de la organización (en la que usted labora o en la que se encuentra realizando los talleres prácticos del bimestre) y la teoría de la gestión del conocimiento y el Management 3.0.



Autoevaluación 4

A continuación, estimado estudiante, se plantean algunas consideraciones que le ayudarán a medir el conocimiento adquirido en la presente unidad, revise la guía didáctica, el texto básico y los recursos de aprendizaje preparados para el desarrollo de la unidad.

Escoja la opción correcta para las siguientes afirmaciones:

1. La gestión del conocimiento puede convertirse para la organización en una fuente de:
 - a. Bases de datos.
 - b. Ventaja competitiva.
 - c. Proyectos nuevos.
2. La gestión del conocimiento para crear una cultura organizacional, se acompaña de:
 - a. Conocimiento explícito e implícito.
 - b. La innovación.
 - c. La cultura del aprendizaje.
3. Una de las acciones de la gestión del conocimiento es la de adquirir:
 - a. Tecnología.
 - b. Conocimiento.
 - c. Talento humano.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4. El conocimiento al provenir de varias fuentes:
 - a. Se encuentra disperso.
 - b. No tiene propiedad.
 - c. No es del todo real.
5. La transferencia de conocimiento se realiza con el afán de experimentar y crear:
 - a. Prototipos innovadores.
 - b. Oportunidades de capacitación.
 - c. Conciencia de trabajo.
6. Identificar oportunidades de innovación, es una de las acciones de:
 - a. La gestión del conocimiento.
 - b. La cultura de aprendizaje.
 - c. Innovación.
7. El management es considerado como:
 - a. Una metodología.
 - b. Una forma de pensar.
 - c. Un modelo de gestión.
8. El tipo de management en donde las organizaciones trabajan bajo orden y control de un jefe, se conoce como:
 - a. Management 3.0.
 - b. Management 2.0.
 - c. Management 1.0.

[Índice](#)[Primer
bimestre](#)[Segundo
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias
bibliográficas](#)

9. Dentro de las consideraciones del Management 3.0, el darle a la gente un propósito, un objetivo mayor, una motivación para trabajar, se conoce como:
- a. Alinear restricciones.
 - b. Empoderar.
 - c. Estructurar el crecimiento.
10. En el Management 3.0 el cambio es:
- a. Exponencial.
 - b. Esporádico.
 - c. Dependiente del entorno.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 16



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividades: Hemos culminado el segundo bimestre de estudio, por lo que le invito a tomar en cuenta las siguientes actividades:

- Revise las unidades 3 y 4 de la guía didáctica y los capítulos del 9 al 15 del texto básico y los documentos: La gestión del conocimiento como fuente de innovación; Origen, características y proyecciones del Management 2.0; Management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo, que se encuentran en el entorno virtual de aprendizaje.
- Participe de la actividad suplementaria, en caso de que no pudo participar antes del chat académico.
- Revise las autoevaluaciones, las evaluaciones propuestas en el entorno virtual de aprendizaje, así como también el foro, chat, videos y demás recursos disponibles para su aprendizaje.
- Realice los talleres prácticos que se presentan en el plan de contenidos y en esta guía didáctica, le serán de gran ayuda en su estudio.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Ha culminado la asignatura, espero que los conocimientos recibidos le sean de gran utilidad, no solamente en su formación como administrador de empresas, sino también como parte primordial de una organización, que requiere de agentes de cambio.

¡Éxitos en su preparación profesional!

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El CO es una ciencia que estudia variables intrínsecas (como la actitud) y variables extrínsecas (como la motivación) en las personas y mantiene una relación con otras ciencias por lo que se le otorga el carácter de multidisciplinaria.
2	b	Una de las responsabilidades de todo directivo es la de potenciar en su equipo de trabajo tres variables: las habilidades personales (talentos), las conceptuales (conocimientos) y las técnicas (operativas) y mantener entre ellas un equilibrio que fomente ambientes laborales óptimos.
3	a	El CO se alimenta de otras ciencias que estudian el comportamiento humano, especialmente se relaciona con la psicología.
4	c	Las variables independientes son aquellas que producen cambio y que influyen de manera directa en el comportamiento laboral, eso significa que son variables intrínsecas de las personas
5	c	Cuando una persona va hacia los límites de su comportamiento volviéndose incluso una psicopatología, se presentan tres orientaciones con más presencia en una organización. Aquella que se describe en esta pregunta referencia a lo que se conoce como narcisismo.
6	c	Se tienen tres componentes de las actitudes, el conductual es el que demuestra la intención de una persona por comportarse de cierta manera frente a un estímulo.

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	b	Tal como lo indica Chiavenato (2009), lo que una persona percibe no es la realidad total, sino un concepto que crea en base a la información percibida.
8	a	El grado en que las personas de un mismo grupo se comporta de la misma forma ante una situación, se conoce como consenso y permite evaluar si el comportamiento de la persona evaluada está siendo influencia por variables internas (como el estrés) o variables externas (como las motivaciones).
9	c	Existen cuatro tipos de satisfacción laboral, entre ellas la conformista cuando una persona pierde el interés por su trabajo, lo vuelve metódico y rutinario.
10	c	La personalidad tiene varias características, entre ellas la proactividad, el locus de control, el autoritarismo, la autoestima, el autoconocimiento, la autoeficacia y la inteligencia emocional-

[Ir a la
autoevaluación](#)

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Organizaciones inteligentes	Aquellas organizaciones que están conscientes de que no existe crecimiento ni desarrollo sin aprendizaje continuo, se les otorga el calificativo de organizaciones inteligentes.
2	Autoregulado	Es el paradigma que responde a la interpretación de la ciencia y la tecnología, crea entornos flexibles, autónomos, desarrolla competencia y presenta soluciones.
3	Modelo de Kolb	Kolb propone un modelo que toma en cuenta las características de las personas en su proceso de aprendizaje ya que indica que este aprendizaje está regido por las necesidades y las metas individuales.
4	Colaborativo	Es un paradigma que se rige por el valor de compartir e intercambiar información y conocimiento.
5	Convergente	Una persona convergente necesita encontrar la aplicación práctica de las ideas y las teorías que le representan.
6	Intelectual	El capital intelectual es aquellos elementos intangibles y no materiales por los cuales la empresa destaca.
7	Basada en evidencias	Poner en práctica lo aprendido y mantener una buena gestión del conocimiento es una característica de las organizaciones que aprenden.
8	Cultura de aprendizaje	La combinación entre la gestión humana estratégica y la gestión del conocimiento dentro de una organización se conoce como cultura de aprendizaje.
9	Distribución del conocimiento	La distribución del conocimiento puede darse de manera formal (reuniones, capacitaciones) o de manera informal (interacción entre los colaboradores)

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	Capacidad de absorción	Es el quinto enfoque en el aprendizaje organizacional, en él se reconoce el valor de la nueva información, se asimila y se usa para fines comerciales.

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La cultura adhocrática es un tipo de cultura ideal en donde la innovación, el dinamismo y la creatividad se valoran, motivando la autogestión como forma de trabajo.
2	a	El grupo de mando es aquel en donde se siguen las líneas de autoridad y se respeta la jerarquía.
3	c	El grupo primario es un tipo de grupo informal, en el que se comparten valores, creencias, actitudes, etc.
4	c	Para mantener un buen empleo aparte de cumplir con las exigencias del mercado laboral, se debe cumplir con las características personales que son la preparación, la disposición y las actitudes.
5	g	Las capacidades de argumentación y exposición están relacionadas con las competencias genéricas de una persona.
6	a	El modelo de rasgos, plantea que el liderazgo es innato y propio de algunas personas excepcionales.
7	a	Este tipo de comunicación es formal e informal, tiene un grado de responsabilidad alta y no se puede revertir.
8	b	Un conflicto aparece cuando los miembros de un equipo de trabajo o una misma persona o equipos de diferente área o lugar presentan inconformidades. Al ser personas diferentes su pensar y accionar también lo es, pero no quiere decir que no puedan adaptarse sin provocar un conflicto.
9	a	La cultura organizacional es única en cada organización, ya que es creada por personas, otorga valor agregado y diferenciación con otras organizaciones.
10	b	El proceso de cambio es aquel en donde las personas o grupo de trabajo, adoptan los nuevos comportamientos, actitudes y valores propuestos.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Se convierte en una fuente de ventaja competitiva para la organización ya que trabaja en base a la investigación y mejora continua con el aprendizaje que el conocimiento otorga.
2	c	La gestión del conocimiento y la cultura de aprendizaje van de la mano en la formación de la cultura organizacional.
3	b	Se adquiere conocimiento proveniente del sector interno (organización) o externo (ambiente)
4	a	El conocimiento puede ser interno o externo, por lo tanto debe organizarse para ser usado, al provenir de diferentes fuentes tiene propiedad.
5	a	Una de las razones para transferir conocimiento, es para ponerlo en práctica.
6	a	La gestión del conocimiento trae consigo las oportunidades de innovar y gestionar el cambio.
7	b	El management no es una metodología. Se aplica en base a las necesidades de cambio de la organización, pero no cumple con procesos. Es una manera de pensar.
8	c	El management 1.0 se caracteriza por trabajar bajo el orden y control de un jefe.
9	a	Alinear restricciones significa darle a la gente un propósito, un objetivo mayor, una motivación para trabajar.
10	a	En el Management 3.0 el cambio es exponencial, continuo, se vuelve parte de la vida de la organización.

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias Bibliográficas

- Arbaiza, L. (2019). Liderazgo y comportamiento organizacional. Bogotá: Alfaomega - ESAN ediciones.
- CEDET, R. (2018). Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones. Madrid: Fundación CETET.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGrawHill Educación.
- Dayler, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Edimburgo: Heriot-Watt University.
- Figueredo, J. (2019). Apoyo a la intervención educativa. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. Revista científica Dominio de las Ciencias, 498-510.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, 77-87.
- Senge, P. (2010). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica, 2da. e 10a reimp.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas