



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Comportamiento Organizacional

Guía didáctica





Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Comportamiento Organizacional

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Administración de Empresas	III

Autora:

Dayanara Isabel Villafuerte Escudero



Universidad Técnica Particular de Loja

Comportamiento Organizacional

Guía didáctica

Dayanara Isabel Villafuerte Escudero

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

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

Año de edición: abril, 2020

Edición: Primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



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/>



Índice

1. Datos de información	9
1.1 Presentación de la asignatura.....	9
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3 Competencias del perfil profesional.....	9
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer Bimestre.....	11
Resultado de aprendizaje 1:	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	11
Semana 1	11
Unidad 1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional (CO) y su relación con la gestión.....	12
1.1 Comportamiento organizacional como ciencia multidisciplinaria	13
1.2 Niveles de análisis del Comportamiento Organizacional (CO)	16
1.3 Factores de medición del comportamiento organizacional.....	17
Actividades de aprendizaje recomendadas	18
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	19
Semana 2.....	19
Unidad 1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional (CO) y su relación con la gestión.....	19
1.4 Personalidad y actitudes: el valor de las diferencias individuales en las organizaciones	19
Actividades de aprendizaje recomendadas	26
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	26
Semana 3.....	26
Unidad 1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional (CO) y su relación con la gestión.....	27



1.5 Percepción y atribución: darle sentido al mundo	27
1.6 La motivación laboral: trabajar con un propósito	31
Actividad de aprendizaje recomendada	33
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	33
Semana 4	33
Unidad 1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional (CO) y su relación con la gestión.....	34
1.7 La satisfacción laboral: cuando el trabajo vale la pena.....	34
1.8 Medición de la satisfacción laboral	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	37
Autoevaluación 1	38
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	40
Semana 5	40
Unidad 2. Nuevas tendencias del aprendizaje organizacional.....	40
2.1 El aprendizaje individual y el reforzamiento	40
2.2 Teorías del aprendizaje	41
2.3 Modificación del comportamiento laboral por medio del reforzamiento	42
2.4 Tipos de programa de reforzamiento	43
Actividad de aprendizaje recomendada	44
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	44
Semana 6	44
Unidad 2. Nuevas tendencias del aprendizaje organizacional.....	45
2.5 Bases del aprendizaje organizacional	45
2.6 Proceso de aprendizaje organizacional.....	45
2.7 La cultura del aprendizaje	47
2.8 La organización que aprende	48
2.9 El modelo de aprendizaje del Kolb y sus implicaciones en el CO	49
Actividad de aprendizaje recomendada	51



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 51

Semana 7 51

Unidad 2. Nuevas tendencias del aprendizaje organizacional..... 51

2.10 La evolución del aprendizaje en las organizaciones 51

2.11 Características del nuevo paradigma de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones 54

2.12 Recomendaciones para la implantación de los nuevos paradigmas 57

Actividad de aprendizaje recomendada 58

Autoevaluación 2..... 58

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 59

Semana 8 59

Actividades de aprendizaje recomendadas 59

Segundo bimestre..... 61

Resultado de aprendizaje 2: 61

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 61

Semana 9 61

Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio 61

3.1 Capital humano: perfil del trabajador competitivo..... 62

3.2 Equipos de trabajo: cómo alcanzar objetivos colectivos 65

3.3 Liderazgo, influencia y visión..... 67

Actividad de aprendizaje recomendada 69

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 69

Semana 10 69

Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio 70

3.4 La comunicación: intercambio y generación de significados compartidos 70

3.5 Conflicto y negociación: la oportunidad de construir 73



Actividad de aprendizaje recomendada 74

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 75

Semana 11 75

Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio 75

3.6 Cultura organizacional..... 75

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 84

Semana 12..... 84

Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio 84

3.7 Cambio organizacional: adaptación continua para crecer..... 84

Actividades de aprendizaje recomendadas 88

Autoevaluación 3..... 88

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 90

Semana 13..... 90

Unidad 4. Gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las organizaciones..... 90

4.1 Gestión del conocimiento..... 91

4.2 Acciones y barreras para la gestión del conocimiento..... 92

Actividad de aprendizaje recomendada 93

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 93

Semana 14..... 93

Unidad 4. Gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las organizaciones..... 93

4.3 Transferencia del conocimiento y su proceso 93

4.4 Gestión del conocimiento como fuente de innovación 94

Actividad de aprendizaje recomendada 95

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 95

Semana 15..... 95



Unidad 4. Gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las organizaciones..... 95

4.5 Aplicación efectiva de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional 95

4.6 Management 3.0 96

Actividades de aprendizaje recomendadas 98

Autoevaluación 4..... 99

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 102

Semana 16 102

Actividades de aprendizaje recomendadas 102

4. Autoevaluaciones 103

5. Referencias bibliográficas 108





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 del perfil profesional

Gestionar e interrelacionar los elementos del entorno empresarial para el fomento de las capacidades organizacionales a través de la aplicación de fundamentos teóricos y modelos cuantitativos y cualitativos aprovechando oportunidades de mejora en el tejido empresarial, promoviendo valores, el espíritu de equipo y la actitud de liderazgo.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

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



2. Metodología de aprendizaje

La asignatura Comportamiento organizacional está 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 como 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.

Las evaluaciones se sujetan a las normas establecidas por la universidad, a través de las rúbricas de evaluación expuestas en el plan de contenidos.

Asimismo, la presente guía, consta de autoevaluaciones y actividades recomendadas como refuerzo al estudio.





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.

Por medio de este resultado de aprendizaje, analizará en contextos reales la importancia del comportamiento organizacional y su influencia, a través del talento humano, en el desempeño eficaz y eficiente de las organizaciones.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Estimado estudiante, usted tendrá la capacidad de identificar y analizar los fundamentos, niveles y factores de medición del 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.

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

¡Iniciemos!



Unidad 1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional (CO) y su relación con la gestión

Toda organización busca crear y mantener un ambiente laboral óptimo para sus colaboradores, manejar sus objetivos con base en 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).

Le invito a revisar las principales características del CO, que se definen en la siguiente infografía:



Características del comportamiento organizacional (CO)

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 limita únicamente en identificar este tipo de conductas, sino 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).

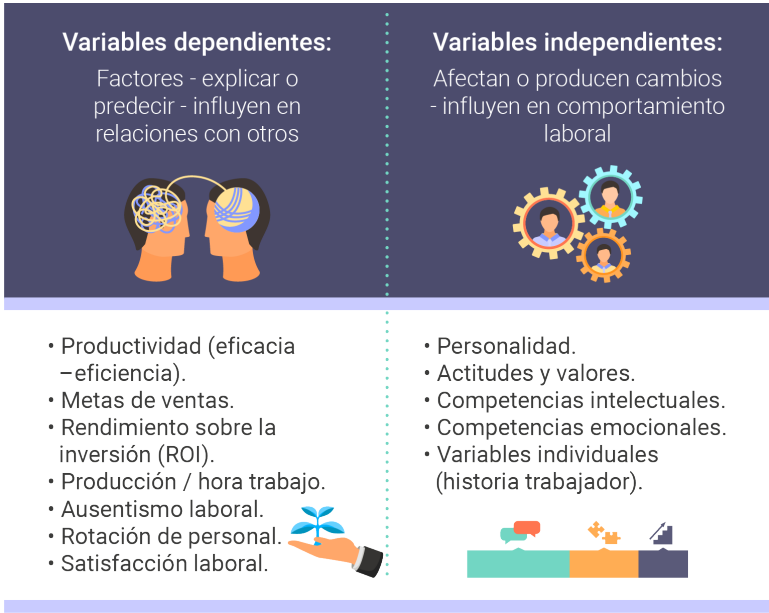
Ahora bien, usted se preguntará sobre qué variables o factores se debe evaluar el comportamiento de una persona miembro de una organización, qué variables se ven afectadas de manera positiva o negativa por estos comportamientos; para explicarlos Arbaiza (2019), nos presenta dos tipos de variables que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



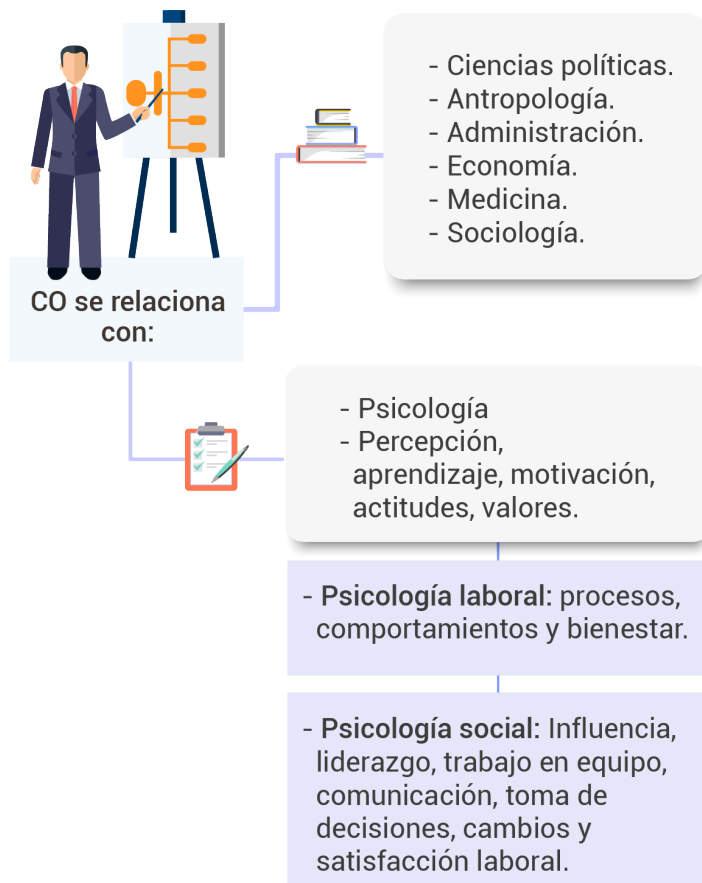
Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 19), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

Con base en 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



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 19), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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 Comportamiento Organizacional (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. Observemos la figura 3:

Figura 3

Niveles de análisis del CO



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 21), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones

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



Dentro de estos comportamientos, existen algunos factores que son importantes de medir, como el nivel de compromiso y fidelidad del trabajador, satisfacción laboral y calidad de vida, productividad, 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.

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Con base en lo detallado y con la finalidad de asegurar la comprensión del tema, describa qué entiende por comportamiento organizacional.
2. Descargue y lea el siguiente artículo: [Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria](#), analice la importancia de ver al colaborador como el ser humano que piensa, siente y actúa dentro de la organización.
3. ¿En su lugar de trabajo, se realiza un análisis del CO? Si su respuesta es sí, 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 ()

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.





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.

¡Adelante!

Unidad 1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional (CO) y su relación con la gestión

1.4 Personalidad y actitudes: el valor de las diferencias individuales en las organizaciones

A lo largo de la historia, se han realizado grandes estudios sobre el porqué las personas se comportan de cierta manera, cuáles son los factores que inciden en la forma de ser de las personas. Por lo tanto, en la figura 4, según Arbaiza (2019), la personalidad:



Figura 4

Concepto de personalidad



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 41), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones

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 con base en la personalidad, le solicito revisar el recurso titulado "[Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición](#)".

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.

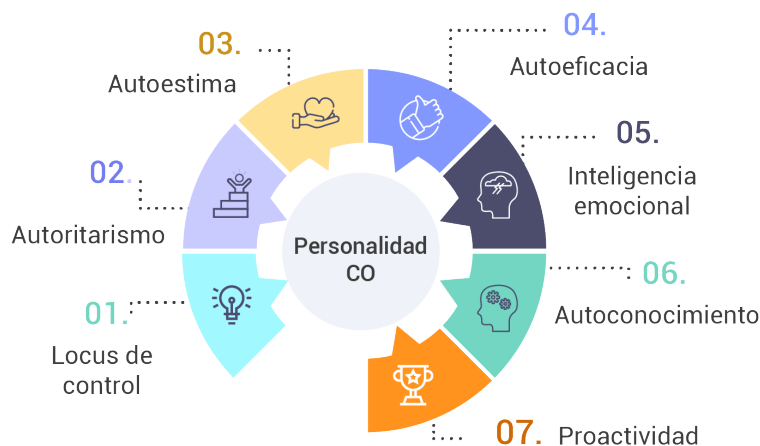
1.4.2 La personalidad como pronosticador del CO

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, revisemos la figura 5:



Figura 5

Características de la personalidad



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 46), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

Cuando la persona siente que tiene control sobre los acontecimientos de su vida, hablamos del *locus de control* (Rotter, 1966 citado por García-Allen, 2015) que puede ser:

- **Interno**, cuando siente que tiene control sobre su destino volviéndolo más motivado y eficiente en su lugar de trabajo; y,
- **Externo**, cuando siente que los acontecimientos de su vida suceden por la suerte o la casualidad, provocando de manera muy frecuente insatisfacción en su trabajo.

El autoritarismo, mide el nivel de importancia que la persona le otorga al poder. Por otra parte, el *autoconocimiento*, es el generador de *autoestima*, *autoeficacia* y de la *proactividad*, ya que conoce sus fortalezas y limitaciones y por ende, se siente seguro de poder lograr lo que se propone y de mejorar el desempeño a través de la iniciativa transformándose en una agente de cambio; o viceversa, la inseguridad y falta de valoración puede tornarse en una de las causas del bajo desempeño y poca colaboración laboral. La *inteligencia emocional*,

también se relaciona con el desempeño y las competencias blandas tales como la empatía y las habilidades sociales, muy importantes para el desarrollo de una organización.

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

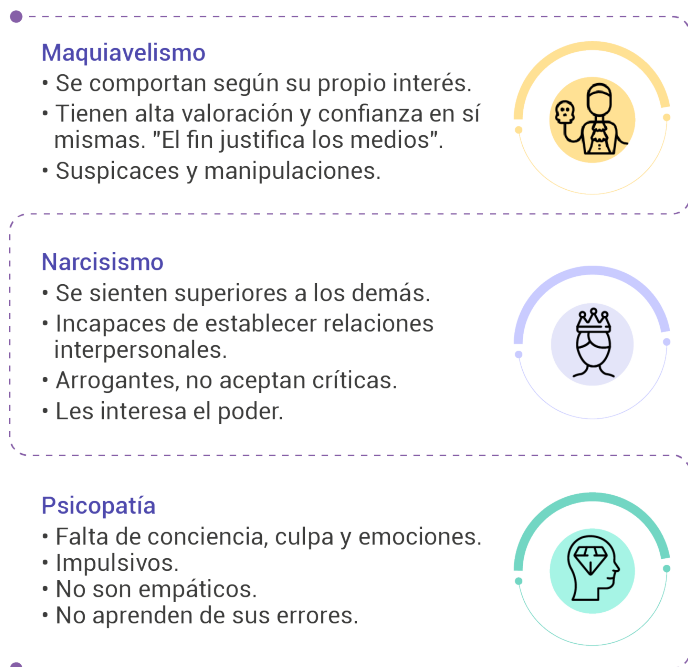
1. La orientada a la organización, en donde la siente parte de sí mismo, tiene un alto compromiso, es parte de su cultura organizacional y siente satisfacción de ser parte de ella.
2. La orientada al trabajo, en donde lo que más valora la persona es su trabajo, su crecimiento profesional y cumplir con 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. Revisemos la siguiente figura:



Figura 6

Características negativas de la personalidad



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 49), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones

Estimado estudiante, no resulta fácil investigar el comportamiento de las personas, ya que, por una parte, se debe tener en cuenta la parte intrínseca de ellas, y por otra la situación en la que se maneja la organización, por ejemplo, cómo 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.

1.4.3 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 remontan desde los años '30, creándose diferentes herramientas que procuraban la explicación de estas frente a circunstancias del momento. La psicología social es la que pone más interés en su estudio.

Resumiendo, las características de las actitudes, estas 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: "[Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador](#)", 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.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. 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](#).
2. ¿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.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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 con base en la experiencia que el trabajador tenga en su rutina laboral y las motivaciones que de ella provienen.

¡Continuemos!



Unidad 1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional (CO) y su relación con la gestión

1.5 Percepción y atribución: darle sentido al mundo

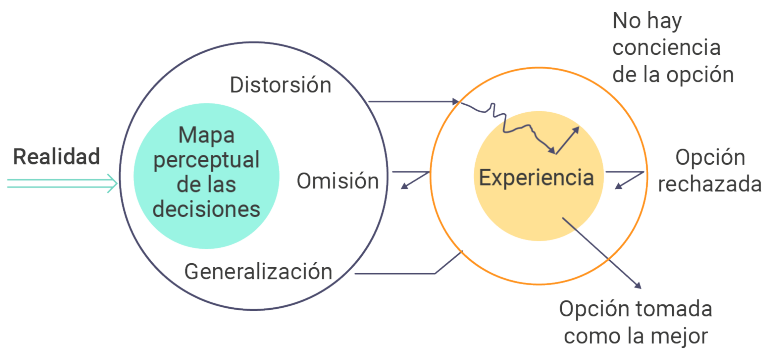
1.5.1 La percepción

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



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 76), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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 con base en 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 en la figura 8:

Figura 8
Elementos del proceso perceptivo



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 79), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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.

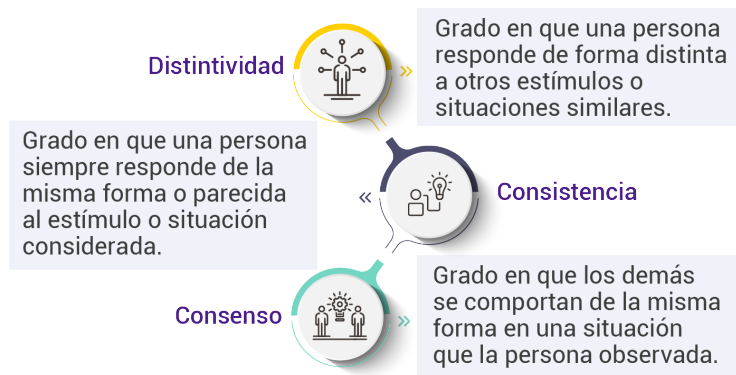
1.5.2 La atribución

Estimado estudiante, se considera la atribución, a la práctica de juzgar o calificar a otras personas con base en el 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 que se muestran en la siguiente figura:



Figura 9

Factores que influyen la atribución



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 82), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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 extras), pero si estos 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.

1.6 La motivación laboral: trabajar con un propósito

1.6.1 Motivación

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:

Figura 10

Proceso cíclico de la motivación laboral



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 141), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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 generar 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”

1.6.2 Teorías de la motivación

Existen múltiples teorías sobre la motivación laboral, entre las más representativas se tiene:

- 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.

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 con base en necesidades profesionales o personales); y la relación recompensa – metas personales (Chiavenato, 2009).



Les invito a revisar en la Web acerca de cada una de estas teorías y cómo aportan a la motivación individual y organizacional.

Reforcemos el aprendizaje resolviendo la siguiente actividad:



Actividad de aprendizaje recomendada

A continuación, estimado estudiante, le invito a revisar un video en Youtube, sobre estrategias para desarrollar la motivación. "[Cómo motivar a los profesionales de tu empresa en 10 minutos](#)".

¡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.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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.

¡Adelante!



Unidad 1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional (CO) y su relación con la gestión

1.7 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, esta 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.

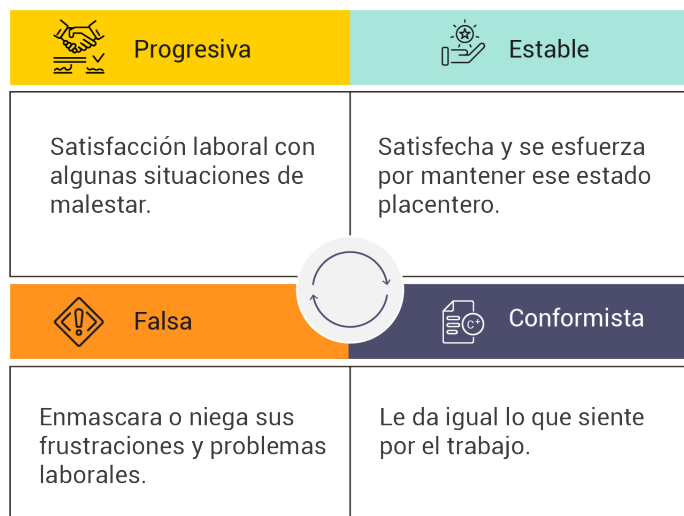
La satisfacción laboral es situacional: cambia conforme varían las circunstancias del trabajo en la misma empresa durante el tiempo en que el empleado permanezca en ella, y con cada experiencia laboral que la persona tenga.

La satisfacción laboral se presenta de diferentes maneras, ya que se experimenta o percibe distintamente entre las personas. La figura 11 nos presenta esta clasificación:



Figura 11

Tipos de satisfacción laboral



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 167), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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), titulado: ["Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo"](#).

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 en la siguiente tabla:

Tabla 1
Razones y consecuencias de la insatisfacción laboral

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

Nota. Adaptado de *Razones y consecuencias de la insatisfacción laboral* (p. 167), por Arbaiza, 2019, ALFAOMEGA-ESAN ediciones.

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.

1.8 Medición de la satisfacción laboral

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.

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise el documento "[Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio](#)", y también el video titulado: [¿Cuál es mi trabajo ideal?](#)
2. 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.



3. 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?

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

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



Autoevaluación 1

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
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 acepta críticas y es incapaz 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

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](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Estimado estudiante, usted tendrá la capacidad de identificar y analizar los fundamentos, niveles y factores de medición del 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.

¡Revisemos!

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.

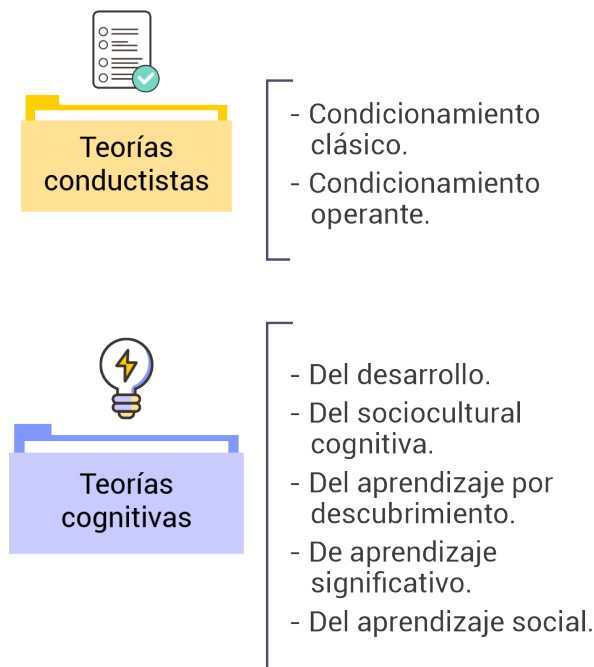
2.2 Teorías del aprendizaje

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. Revisemos la siguiente figura:



Figura 12

Tipos de teorías del aprendizaje



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 96), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

Estas teorías tratan de explicar las formas de 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 con base en 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.



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 con base en resultados logrados.

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

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta primera parte del estudio del aprendizaje organizacional, ya podría llevar a la práctica lo aprendido en la semana. Por lo tanto, responda a las siguientes interrogantes:

- ¿Considera que la teoría del conductismo y la teoría cognitiva influyen dentro de su ámbito laboral?
- ¿Cuáles son esas influencias?

Nota. Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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.

¡Éxitos en esta semana!



Unidad 2. Nuevas tendencias del aprendizaje organizacional

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.

2.6 Proceso de aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional cumple cuatro fases, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 13

Proceso del aprendizaje organizacional



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 117), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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

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.
- La intención de compartir el conocimiento.

Y se desarrolla a través de:

- La gestión humana estratégica.
- La gestión del conocimiento.

2.8 La organización que aprende

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”](#), 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.



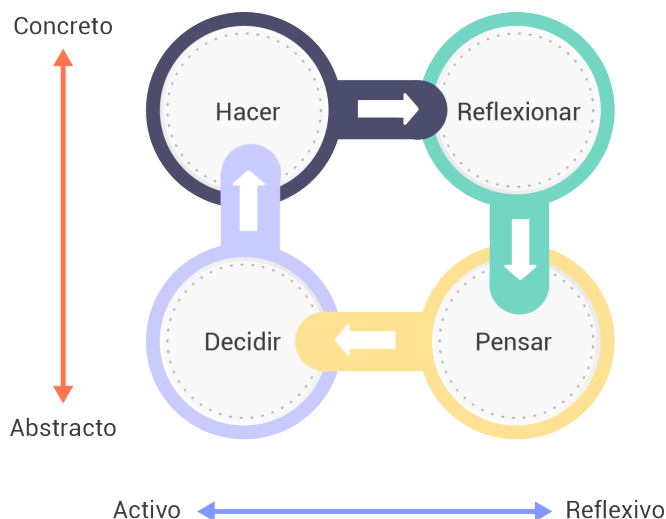
- Actualiza sus conocimientos y habilidades para adaptarlos a las exigencias del medio.
- Son capaces de analizar las experiencias de sus colaboradores y aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.
- Practican la gestión basada en la evidencia.
- Aplica el aprendizaje de doble ciclo.
- Otorga valor a su capital intelectual.

2.9 El modelo de aprendizaje del Kolb y sus implicaciones en el CO

Este modelo, que se muestra en la figura 14, toma en cuenta las características de la persona en la identificación de sus preferencias para aprender.

Figura 14

Modelo de aprendizaje de Kolb

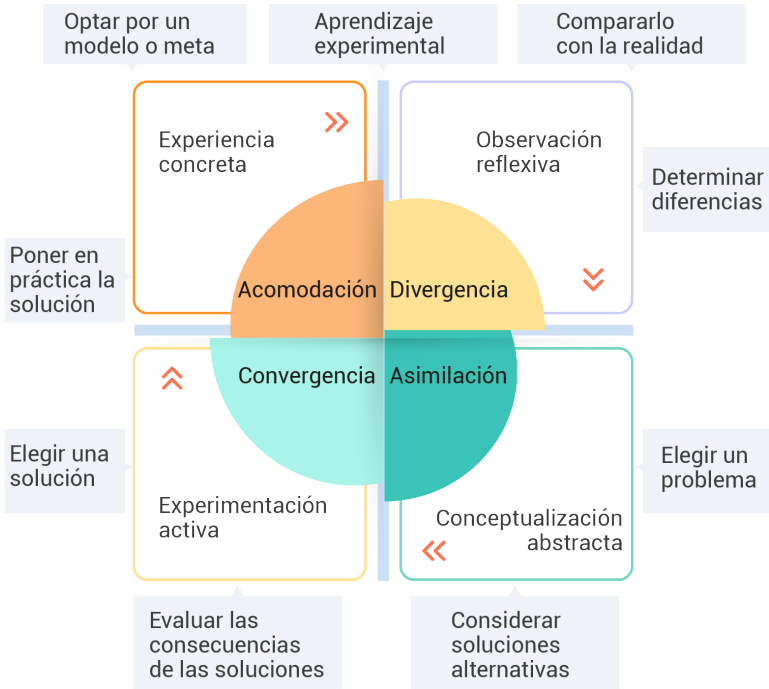


Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 128), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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. Lo invito a revisar la figura 15:

Figura 15
Inventario del aprendizaje según Kolb



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 129), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

Kolb indica que un asimilador, es aquel que logra combinar el pensamiento abstracto con el pensamiento reflexivo, tiene la capacidad de comprender una gran cantidad de información sin necesidad de llevarlo a la práctica.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, tomando en cuenta el modelo Kolb revisado, le invito a que lo aplique a por lo menos 3 personas adicionales a usted mismo, resuelva, analice y realice un pequeño resumen de los resultados en cuanto a su estilo de aprendizaje.

Nota. Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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!

Unidad 2. Nuevas tendencias del aprendizaje organizacional

2.10 La evolución del aprendizaje en las organizaciones

Como se anota en los temas anteriores, la era cambiante a la que nos enfrentamos, impulsa 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, 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 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 16, se muestra 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 16

Paradigmas tradicionales de aprendizaje

Biológico

Autodidacta, vinculado a la experiencia, no encuentra guía, no maneja el saber, actúa por referencias.



Del oficio

Es conducido, se encuentra definido, asume una manera de aprender por medio de "expertos", sigue un modelo, combina experiencia y conocimiento tácito.

Institucional

Se asocia a un proceso reglado, certificable, con un sistema de normas y resultados, el aprendizaje se basa en materiales y explicaciones.



Autorregulado



Responde a la interpretación de la ciencia y la tecnología.
Conectividad genera: entornos líquidos (más que disciplinas), interacciones (más que itinerarios), soluciones (más que títulos) y competencias (más que conocimientos).

Nota. Adaptado de *Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones* (p. 8), por CEDET, 2018, Madrid: Fundación CEDET.

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 autorregulado, se encuentran aquellas empresas conocidas como "start up", tienen su ventaja competitiva apoyada 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).

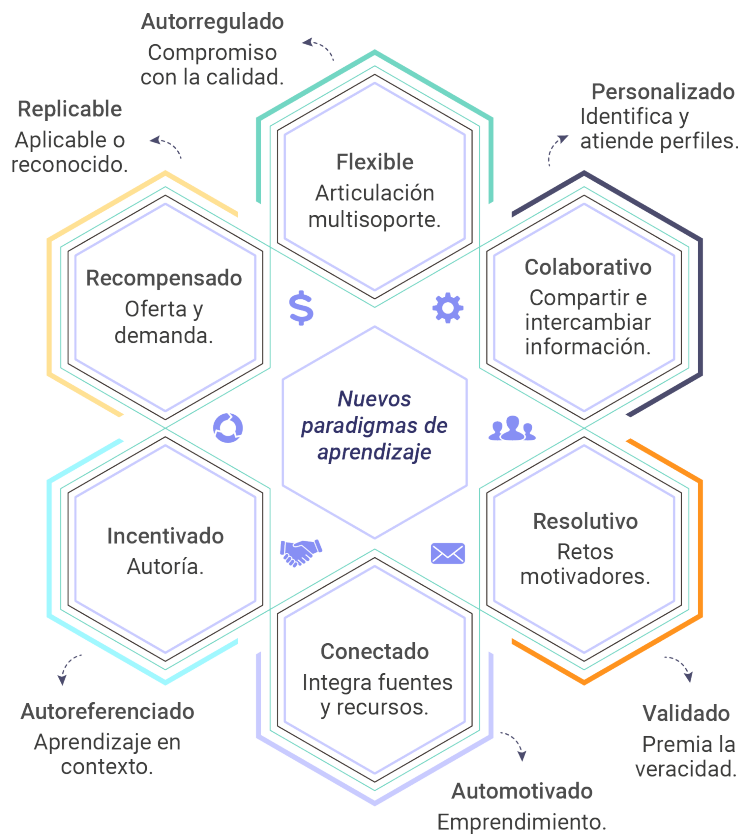
2.11 Características del nuevo paradigma de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones

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 17 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 17
Características del nuevo paradigma de aprendizaje



Nota. Adaptado de *Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones* (p. 17), por CEDET, 2018, Madrid: Fundación CEDET.

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) titulado [“Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones”](#).

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

Revisemos la siguiente tabla:

Tabla 2**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 reconfigurar 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.

Nota. Adaptado de *Enfoques del aprendizaje en las organizaciones* (p. 14), por Red CEDDET, 2018, Fundación CEDDET.

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.

Tal como lo indican Montenegro y Schroeder (2020), el aprendizaje organizacional se ve afectado por lo que conocemos como pensamiento sistémico en el tratamiento y solución a problemas en pequeñas y medianas empresas, les invito a revisar el siguiente artículo: [Dimensiones del pensamiento sistémico aplicado: un estudio de casos múltiple desde la](#)



[perspectiva de sistemas complejos y el aprendizaje organizacional](#) cuyos resultados servirán para comprender los enfoques de aprendizajes aplicados en casos reales.

Por otra parte, el liderazgo es una pieza fundamental en el aprendizaje organizacional y juega un papel muy importante en los nuevos paradigmas ya que los colaboradores deben actuar en base a lo que la organización “sabe” y “debe hacer” y lo que “saben los competidores, tal como lo indica Sucre (2009), le invito a revisar el siguiente artículo: [El Aprendizaje Organizacional y el Rol del líder en el Nuevo Paradigma de las Organizaciones](#)

2.12 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.

Estimado estudiante lo invito a realizar la siguiente actividad recomendada:



Actividad de aprendizaje recomendada

A continuación, lo invito a desarrollar la autoevaluación, donde se plantean algunas consideraciones que le ayudarán a medir su conocimiento adquirido en la presente unidad. Revise la guía didáctica y el REA titulado Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones.



Autoevaluación 2

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

Autoevaluación 2

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		



Pregunta	Descripción	Opciones
	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
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](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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, el libro de Arbaiza (2019) 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 pueda, 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, que le serán de gran ayuda en su estudio.





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 2:

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

Este resultado de aprendizaje le permitirá aplicar herramientas y modelos de evaluación de cultura organizacional y gestión del conocimiento, para la creación de estrategias encaminadas al desarrollo organizacional.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

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 como trabaja una organización, y el cambio que hoy en día es exigido por el entorno cada vez más competitivo.

¡Iniciemos!

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.



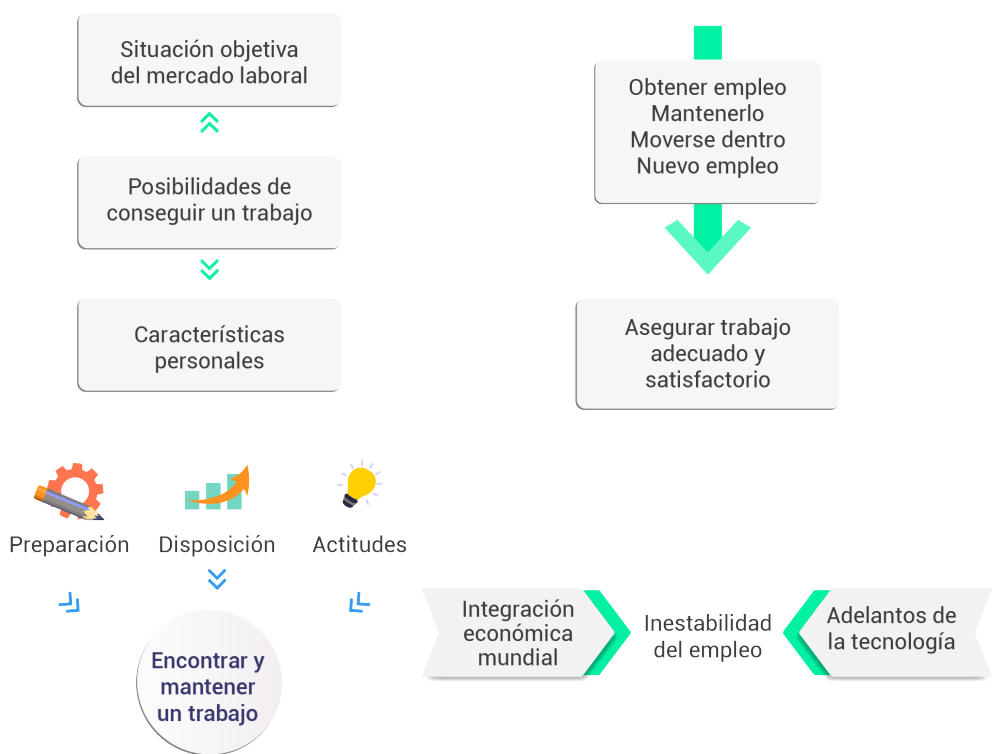
3.1 Capital humano: perfil del trabajador competitivo

¿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 la siguiente figura:

Figura 18

El perfil de un trabajador competitivo



Nota. Adaptado de *Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones* (p. 21), por CEDET, 2018, Madrid: Fundación CEDET.

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.

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?

Como se muestra en la siguiente figura, existen tres tipos de competencias: las genéricas, las específicas o técnicas y las socioemocionales o interpersonales:



Figura 19

Perfil de competencias para la empleabilidad



Nota. Adaptado de *Nuevos paradigmas de aprendizaje en las organizaciones* (p. 30), por CEDET, 2018, Madrid: Fundación CEDET.

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.

Por otra parte, las empresas se vuelven más exigentes en cuanto a las competencias de sus trabajadores, tales como la creatividad, la búsqueda y adaptación al cambio, liderazgo, análisis y facilidad para la toma de decisiones, empatía entre otros, por su parte, las empresas se preparan para otorgar un ambiente laboral acorde a las necesidades del empleado, cuidando



su bienestar y sobre todo sus aspiraciones profesionales y laborales. Con estos antecedentes, le invito estimado estudiante a leer el siguiente libro: [Nuevas tendencias laborales](#), estoy segura que, le dirigirá a conocer y comprender las nuevas tendencias laborales.

3.2 Equipos de trabajo: cómo alcanzar objetivos colectivos

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 la creencia de que el propio grupo es superior al resto.

Para ampliar sus conocimientos, lo invito a revisar la siguiente presentación interactiva:

[Clasificación de los grupos de trabajo](#)

Existen dos tipos de grupos de trabajo, los formales (creados por delegación) y los informales (que son creados con base en 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.

Como observamos en la siguiente figura, 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



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 235), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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 con 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.

3.3 Liderazgo, influencia y visión

El liderazgo es un tema universal, hasta pareciera que no hay mucho que 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 con el 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 afianzar sus conocimientos, le invito a revisar en la Web sobre los modelos de liderazgo más conocidos y puestos en práctica a lo largo de la historia de las organizaciones.

Aquí le presento algunas teorías como base:

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 qué 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 con base en la voluntad de los demás.

Afiance sus conocimientos y revise el siguiente video donde se explica: [¿Eres un gran líder? Los 10 estilos de liderazgo.](#)



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

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo la siguiente actividad.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, realice el test sobre liderazgo, luego analice los resultados y compare si lo describen correctamente.

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Seguimos avanzando con la revisión de la unidad 3. En esta semana estudiaremos 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.

¡Revisemos!



Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio

3.4 La comunicación: intercambio y generación de significados compartidos

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 (como indica la figura 21), donde el emisor, envía el mensaje, por medio de un canal hacia el receptor.



Figura 21
Modelo lineal de comunicación



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 265), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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). A continuación, revisemos la figura 22.

Figura 22
Modelo interactivo de comunicación de Shannon y Weaver



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 266), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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: "[La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional \(modelo amigo\)](#)", 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 este 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 con base en la cultura de aprendizaje que posea la organización.

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 interactúa de manera abierta y descentralizada.



3.5 Conflicto y negociación: la oportunidad de construir

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 cognitivas, de relaciones interpersonales, relacionales o afectivas y de procesos.

Asimismo, 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.

Los conflictos son inevitables, se presentan en cualquier momento, tienen su grado 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.

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de la actividad que se ha planteado a continuación.



Actividad de aprendizaje recomendada

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](#)





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.

¡Adelante!

Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio

3.6 Cultura organizacional

Edgard H. Schein, en la década de los 80, 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.

“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.

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 con base en la integración interna de la organización, otorgando un sentido de identidad o pertenencia que 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.

3.6.1 Componentes, dimensiones, formación y conservación 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. Para ampliar sus conocimientos, revise la tabla 3.



Tabla 3
Elementos de la cultura organizacional

	Elementos	Concepto
Componentes	Formales y estructurales	Políticas, procesos, normas, estructuras de autoridad y poder, remuneraciones, etc. Saber cómo (know how). Elementos observables.
	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.

Nota. Adaptado de *Componentes y dimensiones de la cultura organizacional* (p. 400), por Arbaiza, 2019, ALFAOMEGA-ESAN ediciones.

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 se explican en la siguiente tabla:



Tabla 4
Dimensiones de la cultura organizacional

	Orden	Concepto
Dimensiones	Primera dimensión	Aspectos tangibles y observables. Desde la infraestructura y la decoración de la empresa, código de vestimenta, productos y tecnología utilizada.
	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.

Nota. Adaptado de *Componentes y dimensiones de la cultura organizacional* (p. 402), por Arbaiza, 2019, ALFAOMEGA-ESAN ediciones..

3.6.2 Perspectivas y clasificación de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización influyendo en la toma decisiones, el establecimiento de relaciones y los diferentes desafíos internos y externos. Diversos autores han propuesto modelos y clasificaciones para comprender y diagnosticar la cultura en las organizaciones.

Para Schein (2010), la verdadera cultura organizacional es aquella que va más allá de las apariencias, adentrándose a los supuestos básicos que explican el por qué una organización actúa de tal o cual manera. Por lo que, la cultura organizacional se compone de tres niveles jerárquicos:

- **Artefactos**, todo lo visible y tangible de la cultura, como la infraestructura, los rituales, el estilo de comunicación, el diseño de oficinas y las políticas formales. Estos elementos, para poder interpretarlos se debe conocer su trasfondo cultural.



- **Valores expuestos**, son las estrategias, normas y objetivos de la organización, declaraciones formales que comunican lo que la empresa considera importante y deseable realizar (filosofía empresarial)
- **Supuestos básicos**, las creencias profundas, a menudo inconscientes, que configuran la percepción, el pensamiento y la conducta de los miembros de la organización. Estos supuestos son el núcleo de la cultura y se adquieren a lo largo del tiempo mediante la experiencia y el aprendizaje.

Otro enfoque de cultura organizacional la tiene Hofstede (2001), quien propone 5 dimensiones culturales que han sido aplicadas al ámbito empresarial para explicar cómo los valores colectivos influyen en el comportamiento interno influyendo no solo en su cultura, sino también, en su estructura, comunicación interna y la forma de gestionar el cambio en contextos multiculturales. Estas dimensiones son:

- **Individualismo vs. Colectivismo**, medida en que las personas se integran en grupos y la importancia que otorgan al interés individual en contraposición al bienestar del grupo.
- **Distancia al poder**, grado de aceptación que tienen los miembros de una organización respecto a la distribución desigual del poder.
- **Masculinidad vs. Feminidad**, tendencia a valorar cualidades tradicionalmente asociadas a lo masculino (competitividad, logro) o a lo femenino (cuidado, cooperación).
- **Aversión a la incertidumbre**, nivel de tolerancia frente a la ambigüedad y la incertidumbre en la toma de decisiones.
- **Orientación a largo plazo vs. Corto plazo**, mide el énfasis en la planificación a futuro y la adaptabilidad frente a la preferencia por resultados inmediatos

Otro tipo de cultura es la conocida como Modelo de Valores Competitivos, de Cameron y Quinn (2011), este modelo permite identificar el tipo de cultura existente en la organización y orientar procesos de cambio que estén alineados a los objetivos estratégicos y en base a lo que los colaboradores prefieren trabajar, clasificando a la cultura organizacional en función de dos ejes: Flexibilidad vs. Control y la Orientación interna vs. Orientación externa.



A partir de estas dimensiones se identifican cuatro tipos de cultura:

- **Cultura de clan:** enfocada en la colaboración, el trabajo en equipo y la cohesión interna. Se caracteriza por un ambiente familiar y participativo, donde la lealtad y el compromiso son fundamentales.
- **Cultura adhocrática:** orientada a la innovación y la creatividad. Las organizaciones con esta cultura valoran la adaptabilidad, la toma de riesgos y la experimentación para aprovechar nuevas oportunidades.
- **Cultura de mercado:** se centra en la competitividad y el logro de resultados. Las organizaciones de este tipo están dirigidas hacia el exterior, enfocándose en la eficacia, la productividad y la conquista de mercados.
- **Cultura jerárquica:** se basa en la estructura, el control y la estabilidad. Predomina en entornos donde la formalidad, los procedimientos y la previsibilidad son esenciales para el funcionamiento.

3.6.3 Modelos de diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional

La evaluación y el diagnóstico de la cultura organizacional son fundamentales para comprender el funcionamiento interno de una empresa y para diseñar estrategias que potencien su desarrollo y competitividad. Diversos modelos han sido propuestos para analizar los elementos intangibles que constituyen la cultura, permitiendo identificar sus manifestaciones, fortalezas y áreas de mejora. A continuación, se presentan algunos de los modelos más reconocidos en el ámbito organizacional.

A. Modelo de valores competitivos (CVF)

Propuesto por Cameron y Quinn (2011), el diagnóstico mediante este modelo se realiza a través de instrumentos de medición, como el "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI), que permite a las organizaciones identificar su cultura predominante y planificar intervenciones para su desarrollo o transformación.



Tabla 5

Organizational Culture Assessment Instrument

Orientación interna e integración	Flexibilidad y discreción		Orientación externa y diferenciación
	1. CLAN (Empresas pequeñas)	2. ADHOCRÁTICA (Empresas jóvenes)	
	3. JERÁRQUICA (Empresas públicas)	4. MERCADO (Empresas maduras)	
Estabilidad y control			

Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 441), por Arbaiza L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

Se evalúa

1. Si son flexibles a los cambios o tienen la capacidad de mantener la estabilidad y control sobre los cambios.
2. Si se adaptan su comportamiento con una forma de trabajo a la dinámica del entorno o predomina el control y no surgen imprevistos.
3. Si es una cultura orientada al interior y no se afecta con lo que pasa en el exterior o está orientada al exterior.
4. Se aplica el cuestionario Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), que mide 6 indicadores: características dominantes, liderazgo, estilo gerencial, valores, estrategias y criterios de éxito.

B. Modelo de dimensiones culturales

Desarrollado principalmente por Hofstede (2001), busca identificar y medir las diferencias culturales entre sociedades, organizaciones o grupos. Este modelo se fundamenta en la idea de que los valores culturales influyen



significativamente en el comportamiento y las actitudes de las personas, lo que a su vez afecta directamente a la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

Este modelo diagnostica:

1. **Distancia de poder.** Grado en que una cultura acepta las diferencias de poder y estatus.
2. **Aversión a la incertidumbre.** Grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por el riesgo o las situaciones desconocidas.
3. **Masculinidad versus feminidad.** Medida en que la cultura enfatiza estereotipos asociados con lo masculino o femenino.
4. **Colectivismo versus individualismo.** Grado en que se prefiere actuar de manera individual o grupal para resolver problemas.
5. **Orientación de corto plazo versus orientación de largo plazo.** Grado en que las prácticas, las actividades y las decisiones organizacionales se orienta a resolver problemas aquí y ahora o de manera contraria, se trabaja de manera estratégica, previendo situaciones futuras.

C. Modelo de Denison

El modelo de Denison (Denison, 1990), evalúa la eficacia organizacional a partir de la cultura interna. Este enfoque propone que una cultura sólida se traduce en un mejor desempeño empresarial. Denison identifica cuatro dimensiones clave:



Figura 23

Modelo de Denison



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 416), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega – ESAN Ediciones. © 2019 por Alfaomega – ESAN Ediciones.

- **Misión**, diagnostica la claridad en la dirección y en los objetivos de la organización.
- **Consistencia**, mide el grado de integración y coherencia en los valores y normas que rigen la organización.
- **Implicación**, diagnostica el compromiso y participación de los empleados en la consecución de metas.
- **Adaptabilidad**, es la capacidad de la organización para responder y ajustarse a los cambios en el entorno

Este modelo cuenta con un cuestionario para el diagnóstico y se complementa con entrevistas estructuradas que permiten medir estas dimensiones, facilitando la identificación de áreas de fortaleza y de oportunidad para la mejora cultural (Denison, 1990).

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).

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Estimado estudiante, en la presente semana se estudiará el cambio organizacional, su importancia, proceso y causas que lo motivan.

¡Iniciemos!

Unidad 3. Administración de transiciones: cultura organizacional y cambio

3.7 Cambio organizacional: adaptación continua para crecer

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 paso de que el cambio traerá nuevas oportunidades, se corregirán fallas, se enfrentarán nuevos retos y se espera crear una ventaja competitiva que lo diferencie 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 con base en la cultura de aprendizaje, al grado de innovación al que se quiera llegar y a los resultados que se espera lograr.

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, sino hacer de él un estilo de vida.



Revisemos el siguiente video sobre: [Cambios Vs. Rutina](#), 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 económica, las políticas gubernamentales.
- Nuevas tendencias en el mercado.
- Las características de la fuerza laboral.

Adicionalmente, el modelo de Septeg, describe aquellas fuentes socioculturales, económicas, políticas, tecnológicas, ecológicas y geográficas que motivan al cambio. Le invito a revisar sobre este modelo en la bibliografía complementaria.

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 aplican 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 que sea el tipo de cambio que se presente 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 Condiciones y fases en el proceso de cambio

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, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 24
Proceso de cambio organizacional



Nota. Adaptado de *Liderazgo y comportamiento organizacional* (p. 435), por Arbaiza, L., 2019, Alfaomega - ESAN ediciones.

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.



Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se plantean a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Estimado estudiante, tomando en cuenta su lugar de trabajo o la organización con la que está realizando los talleres prácticos del bimestre, responde 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?
2. 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?

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. A continuación, estimado estudiante, desarrolle la siguiente autoevaluación donde se plantean algunas consideraciones que le ayudarán a medir su conocimiento adquirido en la presente unidad.



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 orientado 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
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

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](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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.

¡Éxitos!

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](#)", 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 y 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 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.



Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



Actividad de aprendizaje recomendada

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](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

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

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.

¡Adelante!

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 deben 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).



Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



Actividad de aprendizaje recomendada

Como aporte a los conocimientos sobre este tema, le invito a revisar el video sobre "[Gestión del conocimiento y la innovación](#)", que de seguro le servirá para comprender de manera más específica este tema.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

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

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 estos 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, sino 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 donde se realiza una revisión teórica acerca de la [gestión del conocimiento 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.

Tanto 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: "[Origen, características y proyecciones del Management 2.0](#)", en él realiza un recuento de la evolución del *management* a medida que especialmente la tecnología y la era digital van tomando un 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.



Para afirmar lo revisado en cuanto al Management 3.0, le invito a revisar el siguiente libro: [Management 3.0: Un nuevo enfoque para la gestión empresarial](#) en el que se explican qué es el Management 3.0, su evolución, beneficios, herramientas y desafíos.

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



Le invito a revisar el video: "[Equipos Ágiles, Management 3.0 y Peopleware](#)", 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 de 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!

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. 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*.

Nota. Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



2. A continuación, estimado estudiante, desarrolle la siguiente autoevaluación donde se plantean algunas consideraciones que le ayudarán a medir el conocimiento adquirido en la presente unidad.



Autoevaluación 4

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.
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 del 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*.
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](#)





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:

1. Revise las unidades 3 y 4 de la guía didáctica, la bibliografía complementaria y los documentos: La gestión del conocimiento como fuente de innovación; Origen, características y proyecciones del *Management 0*; *Management* como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo, que se encuentra en el Entorno Virtual de Aprendizaje.
2. Participe de la actividad suplementaria, en caso de que no pueda 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 los talleres prácticos que se presentan en el plan de contenidos y en esta guía didáctica, que le serán de gran ayuda en su estudio.

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!





4. Autoevaluaciones

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 multidisciplinario.
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.
7	b	Tal como lo indica Chiavenato (2009), lo que una persona percibe no es la realidad total, sino un concepto que crea con base en 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 influenciado por variables internas (como el estrés) o variables externas (como las motivaciones).



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
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).
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](#)



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	a	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 con base en 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 <i>management</i> no es una metodología. Se aplica con base en las necesidades de cambio de la organización, pero no cumple con procesos. Es una manera de pensar.
8	c	El <i>Management</i> 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 <i>Management</i> 3.0 el cambio es exponencial, continuo, se vuelve parte de la vida de la organización.

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Referencias bibliográficas

- Appelo, J. (2013). Cómo cambiar el mundo, gestión del cambio 3.0. CreateSpace Independent Publishing Platform. Edición en español. Recuperado de: <https://newagile.academy/wp-content/uploads/2021/06/Como-cambiar-al-mundo-de-Jurgen-Appelo.pdf>
- 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.
- Guerra, P. (2023). Nuevas tendencias laborales, del trabajador recurso al colaborador. Editorial de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Quito-Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/5781/3/Libro%20NUEVAS%20TENDENCIAS%20LABORALES.pdf>
- 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.



- Montenegro y Schroeder. (2020). Dimensiones del pensamiento sistémico aplicado: un estudio de casos múltiples desde la perspectiva de sistemas complejos y el aprendizaje organizacional. *Psicol.Conoc.Soc.* Vol.10, No.2. Recuperado de: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-70262020000200051&script=sci_arttext
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 77-87.
- Rondón, E. (2019). Psicología organizacional como componente determinante de la gerencia interdisciplinaria. *Revista Scientific*, Vol. 4, No. /4, 101-119.
- Senge, P. (2010). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica, 2.ª e 10a reimp.
- Sucre, L.E. (2009). El aprendizaje organizacional y el rol del líder en el nuevo paradigma de las organizaciones. Recuperado de: <https://maaz.ihmc.us/rid=1G9KWFVSF-194LGW8-BHK/ElAprendizajeOrganizacionalYElRolDelLiderEnElNuevoParadigmaDeLasOrganizaciones.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.ª ed.). Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2.ª ed.). Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass.

