



Sílabo del curso

Comportamiento Humano en

las Organizaciones

Marzo – Julio 2019

III Ciclo

David Álvarez
Varinia Bustos
Carmen Heinmann
Beverly Silberman

I. Datos generales del curso

Nombre del curso:	Comportamiento Humano en las Organizaciones		
Prerrequisito:	Administración General	Código:	03065
Precedente:	Ninguno	Semestre:	2019-1
Créditos:	3	Ciclo:	III
Horas semanales:	04 horas	Modalidad del curso:	Presencial
Tipo de Curso y Carreras	Curso obligatorio: Administración y Finanzas Administración y Marketing Psicología del Consumidor Psicología Organizacional	Coordinador del curso:	Nombre y Apellido: Varinia Bustos Correo Institucional: vbustos@esan.edu.pe

II. Sumilla

Esta asignatura de naturaleza teórica-práctica, tiene como propósito estudiar a los individuos y grupos considerando el rol que ocupan en las organizaciones actuales. A partir de una metodología basada en el estudio de casos analiza la intervención de variables del comportamiento individual en las dinámicas laborales, tales como: influencia de las variantes socio biográficas, importancia de la diversidad, ventajas del trabajo ético, la función de la percepción en la interpretación de la realidad, los rasgos de personalidad y los perfiles de alto desempeño, las actitudes, la disonancia cognitiva, la motivación laboral y el comportamiento de los individuos en las organizaciones que aprenden.

En el plano grupal, los grupos, el poder y sus tácticas, los líderes, el liderazgo eficaz, la comunicación y sus barreras, los conflictos dentro de la organización, el stress y sus implicancias en la salud del trabajador, el desempeño y la satisfacción laboral. Con esto se pretende que el futuro profesional contemple en su gestión una actitud orientada a considerar el factor humano como clave para el sostenimiento, alcance de objetivos y crecimiento de las organizaciones.

III. Objetivos del curso

El objetivo del curso es facilitar al alumno la adquisición y aplicación de principios, teorías y estrategias provenientes del campo de estudio sobre los comportamientos organizacionales, grupales e individuales manifestados en los contextos organizacionales. Con esto se pretende que el futuro profesional contemple en su gestión una actitud orientada a considerar al capital humano como factor clave para el logro de objetivos de gestión en todas las áreas y tipos de negocios e instituciones.

IV. Resultados de aprendizaje

Al finalizar el curso el alumno:

- Diferencia los distintos modelos teóricos que explican el comportamiento individual, grupal y organizacional y describe los elementos que los constituyen en la resolución de problemas descritos en casos y en historias cortas (storytelling) .
- Discrimina los elementos de los modelos teóricos como variables de estudio, explica la interrelación entre ellos, describiendo la interrelación de las variables individuales, grupales y organizacionales como parte de tres sistemas interrelacionados.
- Explica cómo los colaboradores de las organizaciones poseen rasgos y atributos de personalidad que los definen, percepciones y actitudes que los diferencian, analizando las implicancias de estas diferencias a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling).
- Explica cómo se han de considerar los principios del aprendizaje individual y del aprendizaje de las organizaciones para asegurar el alcance de objetivos organizacionales a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling).
- Identifica la importancia de la motivación, la satisfacción individual para el alcance de objetivos organizacionales a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling)
- Analiza los síntomas del estrés ,sus causas y consecuencias, así como su relación con la agresión, la violencia en el trabajo, el hostigamiento, el síndrome de burnout y su repercusión negativa con el desempeño óptimo en el trabajo, proponiendo formas de prevención en las organizaciones aplicando estas propuestas en casos de estudio.
- Explica a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling), el papel del líder y sus estilos de liderazgo como acciones clave para el alcance de objetivos organizacionales a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling) y propone acciones para mejorar el desempeño de los equipos a partir de sus acciones.
- Describe los elementos que conforman los grupos, la etapa de formación en la que se encuentran, los procesos de la comunicación que desarrollan, sus barreras, sus conflictos y estilos de negociación explicando cómo estos procesos se relacionan con el logro de una mayor efectividad en el alcance de objetivos organizacionales.
- Analiza a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling), la importancia de la cultura, sus componentes y la importancia de su gestión para el desarrollo de una organización eficaz.

V. Metodología

El curso desde la metodología de enseñanza- aprendizaje de Aula Invertida o Flipped classroom, promueve el aprendizaje activo y colaborativo en equipos de trabajo de los de los alumnos.

Los alumnos se preparan para la resolución de casos, analizando e incorporando a partir de su estudio los principales conceptos y constructos teóricos descritos en los capítulos del texto guía, desarrollando semanalmente el primer día de clases un control de lectura previo al desarrollo de caso semanal donde aplican los constructos en la resolución de preguntas guía que acompañan los casos empresariales o storytelling. En esta etapa del proceso, el docente-facilitador está atento a las solicitudes de aclaración o ampliación teórica que los equipos de trabajo pudieran requerir para desarrollar las

preguntas guías. Los resultados a los casos son entregados en físico al culminar la primera sesión

En la segunda sesión de clase, cada equipo expone los resultados a las diferentes preguntas haciendo uso de una presentación tipo PPT, de la pregunta asignada por el docente -facilitador en la sesión previa; también en este momento el docente -facilitador interviene, ampliando las propuestas de resolución al caso en estudio.

Paralelamente durante todo el periodo académico, los equipos de trabajo resuelven las preguntas guía para el análisis de un caso integrador en el que se incluyen todos los temas tratados presencialmente. Se entrega en formato virtual y físico este análisis y los del equipo exponen sus resultados durante la última semana de clases del periodo académico.

VI. Evaluación

El sistema de evaluación es permanente e integral. La nota del curso se obtiene promediando la evaluación permanente (60%), el examen parcial (20%) y el examen final (20%).

La evaluación permanente resulta del promedio ponderado de las evaluaciones que corresponden al seguimiento del proceso de aprendizaje del alumno: Controles de Lectura, prácticas calificadas, resolución de casos, exposiciones y participación en clases. El promedio de estas calificaciones proporciona la nota correspondiente.

Las ponderaciones al interior de la evaluación permanente se describen en el cuadro siguiente:

EVALUACIÓN PERMANENTE (PEP) 60%		
Tipo de evaluación	Descripción	Ponderación 100%
Controles de Lectura y análisis de casos	10 controles de lectura (no se anula ninguno)	20%
Prácticas Calificadas	2 PC (no se anula ninguno)	30%
Casos de análisis en el aula	10 casos (no se anula ninguno)	10%
Caso Integrador	3 entregas	15%
Exposiciones	Exposiciones individuales	15%
	Exposición grupal -caso integrador	5%
Participación	Asistencia puntual	5%

El promedio final (PF) se obtiene del siguiente modo:

$$PF = (0, 20 \times EP) + (0, 60 \times PEP) + (0, 20 \times EF)$$

VII. Contenido programado

SEMANA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE I: ANALISIS INDIVIDUAL</p> <p>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discrimina los elementos de los modelos teóricos como variables de estudio, explica la interrelación entre ellos, describiendo la interrelación de las variables individuales, grupales y organizacionales como parte de tres sistemas interrelacionados. • Explica cómo los colaboradores de las organizaciones poseen rasgos y atributos de personalidad que los definen, percepciones y actitudes que los diferencian, analizando las implicancias de estas diferencias a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling). • Explica cómo se han de considerar los principios del aprendizaje individual y del aprendizaje de las organizaciones para asegurar el alcance de objetivos organizacionales a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling). • Identifica la importancia de la motivación, la satisfacción individual para el alcance de objetivos organizacionales a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling) • Analiza los síntomas del estrés, sus causas y consecuencias, así como su relación con la agresión, la violencia en el trabajo, el hostigamiento, el síndrome de burnout y su repercusión negativa con el desempeño óptimo en el trabajo, proponiendo formas de prevención en las organizaciones aplicando estas propuestas en casos de estudio. • 		
<p>1°</p> <p>Del 21 al 27 de Marzo</p>	<p>LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>1.1 El comportamiento organizacional como ciencia multidisciplinaria.</p> <p>1.2 Antecedentes y tendencias actuales en el CO.</p> <p>1.3 Niveles de análisis del CO.</p> <p>1.4 Factores en la medición del CO.</p>	<p>Presentación del Silabo</p> <p>Catedra del docente sobre el tema introductorio La ciencia del comportamiento organizacional</p> <p>Presentación de la Guía de desarrollo del caso integrador</p> <p>Conformación de equipos de trabajo.</p>

<p style="text-align: center;">2°</p> <p style="text-align: center;">Del 28 de Marzo al 03 de Abril</p>	<p style="text-align: center;">PERSONALIDAD Y ACTITUDES: EL VALOR DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LAS ORGANIZACIONES</p> <p>2.1 La personalidad</p> <p>2.1.1 Determinantes de la personalidad.</p> <p>2.1.2 Los aspectos negativos de la personalidad en el trabajo.</p> <p>2.1.3 Ajuste entre personalidad y puesto.</p> <p>2.1.4 Los cinco grandes de la personalidad.</p> <p>2.2 Las actitudes</p> <p>2.2.1 Antecedentes en el estudio de las actitudes.</p> <p>2.2.2 Formación y componentes de las actitudes.</p> <p>2.2.3 Las actitudes hacia el trabajo</p> <p>2.2.4 La teoría de disonancia cognitiva y el cambio de actitudes.</p>	<p style="text-align: center;">Control de Lectura 1 (primer día de clases)</p> <p style="text-align: center;">Caso 1: Personalidad y actitudes</p>
<p style="text-align: center;">3°</p> <p style="text-align: center;">Del 04 al 10 de Abril</p>	<p style="text-align: center;">PERCEPCIÓN Y ATRIBUCIÓN: DARLE SENTIDO AL MUNDO</p> <p>3.1 La percepción</p> <p>3.1.1 El proceso perceptivo</p> <p>3.1.2 El mapa perceptual</p> <p>3.1.3 Elementos de la percepción</p> <p>3.1.4 Errores y distorsiones de la percepción</p> <p>3.2 La atribución</p> <p>3.2.1 Errores de atribución</p> <p>3.2.2 Manejo de impresiones</p> <p>3.2.3 Implicancias de la atribución en el campo organizacional</p>	<p style="text-align: center;">Control de Lectura 2 (primer día de clases)</p> <p style="text-align: center;">Caso 2: Percepción y Atribución</p>
	<p>Lectura Obligatoria Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 41-66)</p>	
	<p>Lectura Obligatoria: Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 75-87)</p>	

<p style="text-align: center;">4°</p> <p style="text-align: center;">Del 11 al 17 de Abril</p> <p style="text-align: center;">(Feriado 18, 19 y 20 de Abril)</p>	<p style="text-align: center;">APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CAMBIO PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA</p> <p>4.1 Bases del aprendizaje organizacional 4.2 Proceso de aprendizaje organizacional 4.3 Cultura de aprendizaje 4.4 La organización que aprende 4.5 El modelo de aprendizaje de Kolb y sus implicancias en el Comportamiento Organizacional</p> <p>Lectura Obligatoria: Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 115- 130)</p>	<p>Control de Lectura 3 (primer día de clases)</p> <p>Caso 3: Aprendizaje Organizacional</p>
<p style="text-align: center;">5°</p> <p style="text-align: center;">Del 22 al 27 de Abril</p>	<p style="text-align: center;">Exposición del caso integrador -Parte I</p> <p style="text-align: center;">Practica Calificada 1</p>	<p>Todos los equipos de trabajo: Entregan el Caso Integrador-Parte I (Semanas 1-4) y las PPT de presentación en el aula virtual hasta el domingo 21 de abril</p> <p>Practica Calificada 1 (semana 1-4) Segunda sesión de la semana</p>

<p style="text-align: center;">6°</p> <p>Del 29 de Abril al 04 de Mayo</p>	<p style="text-align: center;">LA MOTIVACIÓN LABORAL: TRABAJAR CON UN PROPÓSITO</p> <p>5.1 El proceso motivacional</p> <p>5.2 Teorías de la motivación</p> <p>5.2.1 Teorías del contenido</p> <p>5.2.2 Teorías del proceso</p> <p>5.2.3 Teorías del refuerzo</p> <p>5.3 Aplicación de las teorías: estrategias para incrementar la motivación laboral</p> <p>5.3.1 Motivación y desempeño</p> <p>5.3.2 Motivación y diseño de puestos</p> <p>5.3.3 Planificación de recompensas y problemas motivacionales</p> <p style="text-align: center;">SATISFACCION LABORAL: CUANDO EL TRABAJO VALE LA PENA</p> <p>6.1 Satisfacción en el trabajo</p> <p>6.1.1 Fuentes de satisfacción</p> <p>6.1.2 Tipos de satisfacción</p> <p>6.2 Razones y consecuencias de la insatisfacción en el trabajo</p> <p>6.2.1 Tipos de insatisfacción</p> <p>6.3 Relación entre la satisfacción en el trabajo y distintas variables del comportamiento organizacional</p> <p>Lectura Obligatoria: Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 139-158) (pp. 165-171)</p>	<p>Control de Lectura 4 (primer día de clases)</p> <p>Caso 4: Motivación Y Satisfacción laboral</p>
<p style="text-align: center;">7°</p> <p>Del 06 al 11 de Mayo</p>	<p style="text-align: center;">MANEJO DEL ESTRÉS: PREVENIR E INTERVENIR</p> <p>7.1 Conceptos de estrés</p> <p>7.2 Teorías que explican el estrés</p> <p>7.3 Estresores y variables moderadoras del estrés</p> <p>7.4 El estrés en el trabajo</p> <p>7.5 Consecuencias del estrés</p> <p>7.6 Manejo del estrés en la organización: estrategias de prevención e intervención</p> <p>7.7 Agresión y violencia en el trabajo, hostigamiento y síndrome de burnout</p> <p>Lectura Obligatoria: Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 187 – 212)</p>	<p>Control de Lectura 5 (primer día de clases)</p> <p>Caso 5: Estrés y Hostigamiento</p>
<p style="text-align: center;">8°</p> <p>Del 13 al 18 de Mayo</p>	<p>EXÁMENES PARCIALES</p>	

UNIDAD DE APRENDIZAJE II: ANÁLISIS DE GRUPOS Y EQUIPOS		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> • Discrimina los elementos de los modelos teóricos como variables de estudio, explica la interrelación entre ellos, describiendo la interrelación de las variables individuales, grupales y organizacionales como parte de tres sistemas interrelacionados. • Describe los elementos que conforman los grupos, la etapa de formación en la que se encuentran, los procesos de la comunicación que desarrollan, sus barreras, sus conflictos y estilos de negociación explicando cómo estos procesos se relacionan con el logro de una mayor efectividad en el alcance de objetivos organizacionales. • Explica a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling), el papel del líder y sus estilos de liderazgo como acciones clave para el alcance de objetivos organizacionales y propone acciones para mejorar el desempeño de los equipos a partir de sus acciones. 		
9° Del 20 al 25 de Mayo	LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO: ¿COMO ALCANZAR OBJETIVOS COLECTIVOS? 8.1 Antecedentes de los grupos en las organizaciones 8.2 Clasificación de los grupos 8.3 Etapas del proceso de desarrollo de grupos 8.4 Variables que influyen en el comportamiento de grupos 8.5 Diferencias entre grupo y equipos 8.6 Tipos de equipos 8.7 La formación de equipos de trabajo y sus beneficios 8.8 Características de los equipos exitosos 8.9 Toma de decisiones en el equipo: dificultades y empoderamiento 8.10 Técnicas grupales	Control de Lectura 6 (primer día de clases) Caso 6: Grupos y equipos
Lectura Obligatoria: Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 229-256)		
10° Del 27 de Mayo al 01 de Junio	LA COMUNICACIÓN: INTERCAMBIO Y GENERACIÓN DE SIGNIFICADOS COMPARTIDOS 9.1 Fundamentos de la comunicación 9.2 Funciones de la comunicación 9.3 Proceso de la comunicación 9.4 Dirección del flujo y las redes de la comunicación en la organización 9.5 Tipos de comunicación: formal, informal, verbal y no verbal 9.6 Distorsiones y barreras de la comunicación	Control de Lectura 7 (primer día de clases) Caso 7: Comunicación

	<p>9.10 Comunicación interna y externa en la organización. 9.11 Comunicación exitosa</p> <hr/> <p>Lectura Obligatoria Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 263-282)</p>	
<p>11° Del 03 al 08 de Junio</p>	<p>CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN: LA OPORTUNIDAD DE CONSTRUIR</p> <p>10.1 Conflicto 10.1.1 Definición de conflicto 10.1.2 Clasificación de los conflictos 10.1.3 Niveles de conflictos en las organizaciones 10.1.4 Etapas del conflicto 10.1.5 Gestión de conflictos 10.1.6 Conflicto funcional</p> <p>10.2 Negociación 10.2.1 La negociación distributiva y la integradora 10.2.2 Etapas en el proceso de negociación 10.2.3 Factores a considerar en la negociación y la eficacia del proceso 10.2.4 Obstáculos en la negociación y la participación de terceros</p> <hr/> <p>Lectura Obligatoria Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 291-309)</p>	<p>Control de Lectura 8 (primer día de clases)</p> <p>Caso 8: Conflicto y Negociación</p>
<p>12° Del 10 al 15 de Junio</p>	<p>Exposición del caso integrador -Parte II</p> <p>Practica Calificada 1</p>	<p>Todos los equipos de trabajo: Entregan el Caso Integrador-Parte II (Semanas 6,7,9,10) y las PPT de presentación en el aula virtual hasta el domingo 09 de junio</p> <p>Practica Calificada 2 (semana 9-11) Segunda sesión de la semana</p>

13° Del 17 al 22 de Junio	LIDERAZGO: INFLUENCIA Y VISIÓN 11.1 Introducción al estudio del liderazgo 11.2 Gerentes y líderes 11.3 Modelos de liderazgo 11.3.1 Modelo de los rasgos 11.3.2 Modelos Conductuales: De Iowa, de Ohio, de Michigan, la Rejilla Gerencia 11.3.3 Enfoque humanista: Teoría XY 11.3.4 Modelos situacionales: De Contingencia de Fiedler, Situacional (TLS) de Hersey y Blanchard, de Camino a La Meta, de Diada Vertical, de la decisión normativa, de los sustitutos del liderazgo. 11.3.5 Enfoque Integrativo: liderazgo transaccional y transformacional. 11.3.6 Características del liderazgo eficaz	Control de Lectura 9 (primer día de clases) Caso 9: Liderazgo
	Lectura Obligatoria: Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES. (pp. 319-352)	
UNIDAD DE APRENDIZAJE III: ANÁLISIS DE SISTEMA ORGANIZACIONAL RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> • Discrimina los elementos de los modelos teóricos como variables de estudio, explica la interrelación entre ellos, describiendo la interrelación de las variables individuales, grupales y organizacionales como parte de tres sistemas interrelacionados. • Analiza a partir del estudio de casos o historias cortas (storytelling), la importancia de la cultura, sus componentes y la importancia de su gestión para el desarrollo de una organización eficaz. 		
14° Del 24 al 29 de Junio	CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EL PAPEL DE LO SIMBÓLICO EN LA VIDA DE LA EMPRESA 12.1 Cultura Organizacional 12.1.1 El estudio de la cultura organizacional	Control de Lectura 10 (primer día de clases)

	<p>12.1.2 Componentes y dimensiones de la cultura organizacional 12.1.3 Formación y sostenimiento de la cultura organizacional 12.2 Cambio Organizacional: adaptación continua para crecer 12.2.1 Cambio organizacional 12.2.2 Razones que impulsan el cambio 12.2.3 Tipos de cambio organizacional 12.2.4 Condiciones y fases en el proceso de cambio 12.2.5 Resistencia al cambio</p>	<p>Caso 10: Cultura y Cambio</p>
	<p>Lectura Obligatoria: Arbaiza. L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: ESAN EDICIONES.(pp. 397-417)</p>	
<p>15° Del 01 al 06 de Julio</p>	<p>Exposición del caso integrador - Parte III</p>	<p>Todos los equipos de trabajo: Entregan el Caso Integrador-Parte III (Semanas 11,13,14) y las PPT de presentación en el aula virtual hasta el domingo 30 de junio</p>
<p>16° Del 08 al 13 de julio</p>	<p>EXÁMENES FINALES</p>	

VIII. Referencias

Bibliografía Básica:

Arbaiza. L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima: ESAN Ediciones.

Bibliografía Complementaria:

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Flórez J. (1996). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gomez, J. (2011). Aprendizaje experiencial, Ecominga. p. 21. Recuperado de: <http://www.ecominga.uqam.ca/>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12va ed.). México: Cengage Learning.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (13va. ed.) México: McGraw-Hill.
- Palomo M.(2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (7ma ed.). ESIC Business y Marketing School. Libros profesionales de empresa. Madrid España.
- Portuondo, A. (2005). *Elementos del comportamiento organizacional Contemporáneo. Folletos Gerenciales*. Cuba: Centro Internacional de la Habana (CIH), casa consultora y auditora.
- Robbins, S. y Judge, T. *Comportamiento Organizacional*. (11a ed.). México: McGraw-Hill.

IX. Profesores

David Álvarez	dalvarez@esan.edu.pe
Varinia Bustos	vbustos@esan.edu.pe
Carmen Heinmann	cheinmann@esan.edu.pe
Beverly Rachael Silberman Pach	rsilberman@esan.edu.pe