



Vive tu propósito

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

GUÍA DE TRABAJO

VISIÓN

Ser una de las 10 mejores universidades privadas del Perú al año 2020, reconocidos por nuestra excelencia académica y vocación de servicio, líderes en formación integral, con perspectiva global; promoviendo la competitividad del país.

MISIÓN

Somos una universidad privada, innovadora y comprometida con el desarrollo del Perú, que se dedica a formar personas competentes, íntegras y emprendedoras, con visión internacional; para que se conviertan en ciudadanos responsables e impulsen el desarrollo de sus comunidades, impartiendo experiencias de aprendizaje vivificantes e inspiradoras; y generando una alta valoración mutua entre todos los grupos de interés.

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE	3
Hoja de lectura I del tema: Las Águilas vuelan	4
Hoja de actividades del tema: Las Águilas vuelan	6
Hoja de lectura II del tema: El efecto Pigmalión en las Empresas	7
Hoja de actividades del tema: El efecto Pigmalión en las Empresas	9
Hoja de lectura III del tema: Los valores como parte de la Cultura Organizacional.....	10
Hoja de actividades del tema: los valores como parte de la Cultura Organizacional.....	13
Hoja de lectura IV del tema: Satisfacción laboral para el buen funcionamiento de la Empresa	14
Hoja de actividades del tema: Satisfacción laboral para el buen funcionamiento de la Empresa	18
Hoja de lectura V del tema: Comunicación la llave para descubrir la motivación	19
Hoja de actividades del tema: Comunicación la llave para descubrir la motivación	21
Hoja de lectura VI del tema: La comunicación organizacional de cara al siglo XXI	22
Hoja de lectura VII del tema: La llave que abre la puerta del liderazgo	27
Ejercicio en clase: Autodiagnóstico 15min.	28
Hoja de lectura VIII tema: El nuevo modelo de organización empresarial	29
Hoja de actividades tema: El nuevo modelo de organización empresarial	32
Hoja de lectura IX del tema: El Assessment Center	33
Hoja de actividades del tema: El assessment Center	37
Hoja de lectura X del tema: El grupo Brecca (ex Brescia)	38
Hoja de actividades del tema: El grupo Brecca (ex Brescia)	39
Hoja de lectura XI del tema: RSE minera Chinalco Perú S.A. - Proyecto Toromocho.....	40
Hoja de actividades tema: RSE minera Chinalco Perú S.A. - Proyecto Toromocho	42
Tarea académica N° 1: Confección de visión y misión personal	43
Tarea académica N° 2: ¿Las emociones pueden ser inteligentes?	44
Tarea académica N° 3: Análisis caso Brenda	45
Tarea académica N° 4: Lectura de la obra: los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos	47
Tarea académica N° 5: Triángulo de la efectividad	48
Tarea académica N° 6: Estructura y diseño organizacional	50
Tarea académica N° 7: Formulación de un plan de capacitación	52
Tarea académica N° 8: Trabajo final, Monografía sobre la aplicación del comportamiento organizacional en una empresa local	53

**HOJA DE LECTURA I DEL TEMA:
LAS ÁGUILAS VUELAN**

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Primera Semana: I

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración : 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis: 15', Debate grupal: 10', Exposición y preguntas 5",
Calificación máxima por pregunta : 4ptos.

Esta es una maravillosa historia acerca de un taxista que prueba porque es diferente que los demás: Rodrigo estaba haciendo fila para poder ir al aeropuerto. Cuando un taxista se acercó, lo primero que notó fue que el taxi estaba limpio y brillante. El chofer bien vestido con una camisa blanca, corbata negra y pantalones negros muy bien planchados, el taxista salió del auto dio la vuelta y le abrió la puerta trasera del taxi. Le alcanzó un cartón plastificado y le dijo: yo soy Willy, su chofer.

Mientras pongo su maleta en el porta equipaje me gustaría que lea mi Misión. G

Después de sentarse, Rodrigo leyó la tarjeta: Misión de Willy: "Hacer llegar a mis clientes a su destino final de la manera mas rápida, segura y económica posible brindándole un ambiente amigable" Rodrigo quedó impactado. Especialmente cuando se dio cuenta que el interior del taxi estaba igual que el exterior, ¡¡limpio sin una mancha!!

Mientras se acomodaba detrás del volante Willy le dijo, "Le gustaría un café? Tengo unos termos con café regular y descafeinado". Rodrigo bromeando le dijo: "No, preferiría un refresco " Willy sonrió y dijo: "No hay problema tengo un hielera con refresco de Cola regular y dietética, agua y jugo de naranja".

Casi tartamudeando Rodrigo le dijo: "Tomare la Cola dietética "Pasándole su bebida, Willy le dijo, "Si desea usted algo para leer, tengo el Reforma, Esto, Novedades y Selecciones."

Al comenzar el viaje, Willy le pasó a Rodrigo otro cartón plastificado, "Estas son las estaciones de radio que tengo y la lista de canciones que tocan, si quiere escuchar la radio"

Y como si esto no fuera demasiado, Willy le dijo que tenía el aire acondicionado prendido y preguntó si la temperatura estaba bien para él. Luego le avisó cual sería la mejor ruta a su destino a esta hora del día.

También le hizo conocer que estaría contento de conversar con él o, si prefería lo dejaría solo en sus meditaciones.

"Dime Willy, -le preguntó asombrado Rodrigo- siempre has atendido a tus clientes así?"

Willy sonrió a través del espejo retrovisor. "No, no siempre. De hecho solamente los dos últimos dos años. Mis primeros cinco años manejando los gaste la mayor parte del tiempo quejándome igual que el resto de los taxistas. Un día escuché en la radio acerca del Dr. Dyer un "Gurú" del desarrollo personal. El acababa de escribir un libro llamado "Tú lo obtendrás cuando creas en ello". Dyer decía que si tu te levantas en la mañana esperando tener un mal día, seguro que lo tendrás, muy rara vez no se te cumplirá. El decía: Deja de

quejarte. Se diferente de tu competencia. No seas un pato. Se un águila. Los patos solo hacen ruido y se quejan, las águilas se elevan por encima del grupo".

"Esto me llego aquí, en medio de los ojos", dijo Willy. "Dyer estaba realmente hablando de mi. Yo estaba todo el tiempo haciendo ruido y quejándome, entonces decidí cambiar mi actitud y ser un águila. Mire alrededor a los otros taxis y sus choferes. Los taxis estaban sucios, los choferes no eran amigables y los clientes no estaban contentos.

Entonces decidí hacer algunos cambios. Uno a la vez. Cuando mis clientes respondieron bien, hice más cambios". "Se nota que los cambios te han pagado", le dijo Rodrigo. "Si, seguro que sí", le dijo Willy. "Mi primer año de águila duplique mis ingresos con respecto al año anterior. Este año posiblemente lo cuadruplique. Usted tuvo suerte de tomar mi taxi hoy. Usualmente ya no estoy en la parada de taxis. Mis clientes hacen reservación a través de mi celular o dejan mensajes en mi contestador. Si yo no puedo servirlos consigo un amigo taxista águila confiable para que haga el servicio". Willy era fenomenal. Estaba haciendo el servicio de una limusina en un taxi normal. Posiblemente haya contado esta historia a mas de cincuenta taxistas, y solamente dos tomaron la idea y la desarrollaron. Cuando voy a sus ciudades, los llamo a ellos. El resto de los taxistas hacen bulla como los patos y me cuentan todas las razones por las que no pueden hacer nada de lo que les sugería.

Willy el taxista, tomó una diferente alternativa:

El decidió dejar de hacer ruido y quejarse como los patos y volar por encima del grupo como las águilas.

No importa si trabajas en una oficina, en mantenimiento, eres maestro, Un servidor público, "político", ejecutivo, empresario, empleado, vendedor o ama de casa ¿Cómo te comportas? ¿Te dedicas a hacer ruido y a quejarte? ¿Te estás elevando por encima de los otros?

Recuerda: ES TU DECISIÓN Y CADA VEZ TIENES MENOS TIEMPO PARA TOMARLA;

Un abrazo grande y recuerda que lo bueno llega con esfuerzo y mucha paciencia

Atentamente,

UN AGUILA

HOJA DE ACTIVIDADES DEL TEMA:**Las Águilas vuelan**

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Primera Semana: I

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas las mismas que se desarrollarán en clase.
Calificación máxima por pregunta: 4ptos.

1.- ¿Por qué cree ud que Willy, personaje central de la lectura, le alcanzó una tarjeta que contenía la misión de su trabajo?

.....
.....
.....
.....

2.- ¿Qué efectos logró advertir Willy en el cliente ocasional?

.....
.....
.....
.....

3.- ¿Quién y cómo influyó en Willy para generar el cambio?

.....
.....
.....
.....

4.- ¿Cómo logró Willy mejorar u optimizar el servicio de taxi que brindaba?

.....
.....

5.- Finalmente que mensaje nos ofrece la lectura. Y cómo lo aplicarían a su vida personal.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

HOJA DE LECTURA II DEL TEMA: EL EFECTO PIGMALIÓN EN LAS EMPRESAS

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Primera Semana: III

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis: 15', Debate grupal: 10', Exposición y preguntas 5",
Calificación máxima por pregunta : 4ptos.

Por : ARTURO ORBEGOSO

Emil Ludwig, en su famosa biografía de Napoleón, refiere que éste fue convencido desde muy temprano por su madre de que podía realizar cosas extraordinarias. Sea cierta o no tal anécdota, hoy sabemos que el célebre militar actuó, a lo largo de su vida, con gran confianza en su persona y sin titubear al tomar decisiones.

De otro lado, a mediados del Siglo XX, el norteamericano Robert Merton designó con el nombre de "Efecto Pigmalión" las consecuencias que generan sobre el comportamiento de una persona las expectativas y creencias que se tienen de ella. Si percibe que se le valora poco o que es tratada con desconfianza, esto se reflejará en sus acciones posteriores.

Esto es, mostrará resultados mediocres. Si, por el contrario, percibe que sobre ella se deposita confianza y se le trata con consideración, su desempeño se elevará. Merton tomó el nombre Pigmalión de un mitológico rey de Chipre de quien se cuenta produjo una hermosa escultura de la cual se enamoró. La diosa Afrodita accedió a sus ruegos y la convirtió en una mujer de carne y hueso con todas las cualidades que Pigmalión siempre había soñado encontrar en una esposa.

Hay que decir, en honor a la verdad, que a principios del siglo xx el dramaturgo británico George Bernard Shaw bautizó también como Pigmalión a una de sus obras en la que un refinado caballero inglés emprende la tarea de "re-educar" a una rústica muchacha -vendedora callejera-para hacerla pasar como una dama de sociedad. Esta obra se convirtió en película en los años treinta.

En los años sesenta, los psicólogos Rosenthal y Jacobson mostraron que las actitudes que los maestros expresan hacia sus alumnos y que éstos perciben influyen sobre su rendimiento. En dicho trabajo, aplicaron un test de inteligencia a varias secciones de una escuela y se dijo a los maestros que determinados estudiantes a su cargo habían mostrado un alto índice de inteligencia y que por tanto su desempeño subsiguiente sería superior. Como se imaginará el lector, tal advertencia carecía de verdad y los estudiantes referidos fueron tomados al azar.

Meses después, tras aplicarles nuevamente un test, se descubrió que, en efecto, los estudiantes en cuestión incrementaron su cociente intelectual y los docentes estaban muy satisfechos con ellos. De hecho, les habían dedicado, en promedio, más atención que a los demás. Estos trabajos parecen probar que la actitud del maestro tiene un papel preponderante en el desempeño del estudiante.

Casi por la misma época, algunos estudiosos de la empresa, como McGregor y Likert, afirmaron que la conducta del directivo genera un efecto trascendental en la de sus subordinados. En otras palabras, los empleados responderán según como crean son las expectativas de sus superiores.

A todo lo dicho debe agregarse que la interacción humana es tan compleja que entraña una serie de factores. Por ejemplo, cada día se destaca más el papel que desempeña el lenguaje no verbal en nuestras relaciones sociales. Verbalmente podemos decir algo pero nuestro cuerpo puede estar declarando exactamente lo opuesto.

Pues bien, aquí viene la pregunta del millón: ¿No estaremos condicionando al personal con nuestras propias actitudes y comentarios? Recordemos que tanto o más importante que lo que se dice es el cómo se dice.

Profundicemos en el mundo de la empresa. Es muy común oír a empresarios y ejecutivos encasillar a sus trabajadores en determinados roles y conductas. Por ejemplo: "Mi personal es incompetente"; "No sé qué hacer con esta gente"; "¿Por qué no le pones más fuerza al trabajo?", etc.

Si vamos un poco más allá descubriremos las enormes diferencias que hay al impartir una misma directiva de dos modos distintos. Un jefe podría decir a su subordinado, casi sin mirarlo, "Mira qué puedes hacer" o, en tono irónico, "Por lo menos haz algo, ¿quieres?". Mientras que otro supervisor, mirando a los ojos a su empleado, diría "Necesito te encargues de esta tarea, confío en que obtendrás los resultados que esperamos".

A modo de conclusión, debiera quedarnos el compromiso de mejorar nuestro trato para con todos los empleados, sin excepción y no prejuizarlos. Debiéramos mostrar actitudes equitativas hacia todos. La confianza que ellos perciban de nosotros generará significativos resultados en su actuación. Mostremos fe en la capacidad de las personas para poder cambiarlas y hacerlas mejores.

HOJA DE ACTIVIDADES DEL TEMA: EL EFECTO PIGMALIÓN EN LAS EMPRESAS

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Primera Semana: III

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración : 30min.

INSTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas las mismas que se desarrollarán en clase.
Calificación máxima por pregunta: 4ptos.

1.- Defina el efecto Pigmalión.

.....
.....
.....
.....

2.- ¿Qué efectos en los trabajadores o personas produce dicha definición?

.....
.....
.....
.....

3.- ¿Por qué cree Ud., que la actitud de un maestro o jefe, tiene un papel preponderante en el desempeño del estudiante o trabajador?

.....
.....
.....
.....

4.- A qué se refiere la lectura en cuanto a: ... "debemos mostrar actitudes equitativas hacia todos"...

.....
.....
.....
.....

5.- ¿Cómo se expresa el lenguaje no verbal y porqué es evidente cuando no existe coherencia entre lo dicho y lo actuado?

.....
.....
.....
.....

HOJA DE LECTURA III DEL TEMA: LOS VALORES COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Primera Semana: IV

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis : 15', Debate grupal : 10', Exposición 5",
la calificación será en base al resumen a presentarse.

**Interesante aporte de Roberto Salazar Guzmán,
Licenciado en Administración, desde Lima.**

Por: Roberto Salazar

Hace dos años mi país se estremecía con la difusión en los medios de comunicación de unas imágenes que mostraba como un recién electo parlamentario recibía dinero por parte del asesor del Servicio de Inteligencia Nacional, es decir, recibía un soborno a cambio de un favor político. Con estas imágenes se destapó una serie de hechos reñidos con la ley, la ética y la moral que involucraba a toda una serie de políticos, juristas, militares, empresarios y personajes del mundo del espectáculo y del deporte y que marcó el fin de un gobierno que se caracterizó por la corrupción, la inmoralidad y la degradación de los valores.

Hoy, son loables las campañas en los diversos medios de comunicación, en las escuelas, en las instituciones públicas, en las empresas, en la iglesia y el gobierno, acerca de los valores y de su recuperación.

Es necesario una buena lavada de cara al país con una permanente campaña de valores, porque en la medida que el país sea visto como corrupto los inversionistas que buscan un mercado sano, no vendrán.

VALORES La palabra valor viene del latín valor, valere (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte). Cuando decimos que algo tiene valor afirmamos que es bueno, digno de aprecio y estimación. En el campo de la ética y la moral, los valores son cualidades que podemos encontrar en el mundo que nos rodea. En un paisaje (un paisaje hermoso), en una persona (una persona honesta), en una sociedad (una sociedad tolerante), en un sistema político (un sistema político justo), en una acción realizada por alguien (una acción buena), en una empresa (organización responsable), y así sucesivamente.

Aunque son complejos y de varias clases, todos los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida. La clasificación más extendida es la siguiente:

- 1. Valores biológicos.** Traen como consecuencia la salud, y se cultivan mediante la educación física e higiénica.
- 2. Valores sensibles.** Conducen al placer, la alegría, el esparcimiento.

3. **Valores económicos.** Proporcionan todo lo que nos es útil; son valores de uso y de cambio.
4. **Valores estéticos.** Nos muestran la belleza en todas sus formas.
5. **Valores intelectuales.** Nos hacen apreciar la verdad y el conocimiento.
6. **Valores religiosos.** Nos permiten alcanzar la dimensión de lo sagrado.
7. **Valores morales.** Su práctica nos acerca a la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz, entre otros.

De la anterior tabla, los más importantes son, sin duda, los valores morales, ya que estos les dan sentido y mérito a los demás. De poco sirve tener muy buena salud, ser muy creyente o muy inteligente o vivir rodeado de comodidades y objetos bellos, si no se es justo, bueno, tolerante u honesto, si se es una mala persona, un elemento dañino para la sociedad, con quien la convivencia es muy difícil. La falta de valores morales en los seres humanos es un asunto lamentable y triste precisamente por eso, porque los hace menos humanos.

Los valores morales son los que orientan nuestra conducta, en base a ellos decidimos cómo actuar ante las diferentes situaciones que nos plantea la vida.

Se relacionan principalmente con los efectos que tiene lo que hacemos en las otras personas, en la sociedad, en la empresa o en nuestro ambiente en general. De esta manera, si deseamos vivir en paz y ser felices, debemos construir entre todos una escala de valores que facilite nuestro crecimiento individual para que, a través de él, aportemos lo mejor de nosotros a una comunidad que también tendrá mucho para darnos. Son, pues, tan humanos los valores, tan necesarios, tan deseables, que lo más natural es que queramos vivirlos, hacerlos nuestros, defenderlos cuando estén en peligro o inculcarlos en donde no existan. En este punto es donde intervienen la moral y la ética.

VALORES, MORAL, ETICA Y ANTIVALORES Los significados de las palabras moral (del latín mores, costumbres) y ética (del griego ethos, morada, lugar donde se vive) son muy parecidos en la práctica.

Ambas expresiones se refieren a ese tipo de actitudes y comportamientos que hacen de nosotros mejores personas, más humanas. Si bien la moral describe los comportamientos que nos conducen hacia lo bueno y deseable, y la ética es la ciencia filosófica que reflexiona sobre dichos comportamientos, tanto una como otra nos impulsan a vivir de acuerdo con una elevada escala de valores morales.

Así como hay una escala de valores morales, también la hay de valores inmorales o antivalores. La injusticia, la deshonestidad, la intransigencia, la intolerancia, la traición, la irresponsabilidad, la indiferencia, el egoísmo, son ejemplos de estos antivalores que rigen la conducta de las personas inmorales.

Una persona inmoral es aquella que se coloca frente a la tabla de valores en actitud negativa, para rechazarlos o violarlos. Es lo que llamamos una "persona sin escrúpulos", fría, calculadora, insensible al entorno social que la rodea. El camino de los antivalores es a todas luces equivocado; porque no solo nos deshumaniza y nos degrada, sino que nos hace

merecedores del desprecio, la desconfianza y el rechazo por parte de nuestros semejantes, cuando no del castigo por parte de la sociedad.

CULTURA ORGANIZACIONAL Trasladando los valores al campo de la empresa, indudablemente la Alta Dirección es la responsable por promover los valores dentro de la organización. No olvidar que la cultura organizacional es la personalidad de la compañía y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones. Es así como dentro de esta cultura de la empresa se incluyen desde los conocimientos, creencias y valores hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas en tanto miembros de la compañía para la que trabajan. Cuando las personas conviven en una empresa van formando un algo en común, como una personalidad colectiva, sin perder sus diferencias individuales. Al ingresar personas nuevas a la compañía, muchas veces no se les socializa adecuadamente, es decir, no sólo capacitarlos técnicamente para el trabajo, sino culturalmente: cómo vestirse, a qué hora se almuerza y con quién, cómo son las reuniones de trabajo, cómo se relacionan las personas al interior de la empresa, quiénes son los líderes formales e informales, cómo son los sistemas de comunicación interna y externa, entre otros.

Comprender la cultura de la empresa es importante para que las personas lleguen a conocer cuáles son las conductas apropiadas y esperadas dentro de la empresa. Es así como, cuando una persona no se desempeña según lo esperado, una de las razones suele ser que no se ha adaptado a la cultura organizacional. Por este motivo, es fundamental que los líderes sepan considerar objetivamente la cultura imperante, ya que ésta se puede volver un obstáculo para lograr el éxito.

PALABRAS FINALES: El mundo de los valores es amplio, complejo y en permanente transformación. En cada época aparecen nuevos valores o los viejos valores cambian de nombre. Todos somos libres, además de escoger nuestros valores y de darles el orden y la importancia que consideramos correctos de acuerdo con nuestra manera de ser y de pensar. Sin embargo, hay valores que no cambian, que se conservan de generación en generación, siempre y en todas partes. Valores universales, que exigiríamos a cualquier persona.

De los valores depende que llevemos una vida grata, alegre, en armonía con nosotros mismos y con los demás; una vida que valga la pena ser vivida y en la que podamos desarrollarnos plenamente como personas y trabajadores.

Fines de capacitación y orientación, tomado de Todomba.com por J. Morales.

HOJA DE ACTIVIDADES DEL TEMA: LOS VALORES COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Primera Semana: IV

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Elaborar las actividades grupalmente. La calificación será en base al resumen a presentarse.

1. Resumen

2. Conclusiones

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Recomendaciones

.....
.....
.....
.....
.....
.....

HOJA DE LECTURA IV DEL TEMA: SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Segunda Semana: V

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis: 15', Debate grupal: 10', Exposición y preguntas 5',
Calificación máximo por pregunta: 4ptos.

El buen funcionamiento de la empresa depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, claro esta, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como de lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la Empresa.



A continuación, le daremos unos cuantos Tips a las empresas que deseen realmente hacer el trabajo de sus empleados de forma confortable, haciendo que la productividad de su empresa suba, así como también el autoestima de sus empleados.

Qué es la satisfacción laboral

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral. Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo.

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales": Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados recibe nada a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente

físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Satisfacción, insatisfacción y producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Revista de Gestión Empresarial Guatemala,

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/21.htm>

**HOJA DE ACTIVIDADES DEL TEMA:
SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO
DE LA EMPRESA**

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Segunda Semana: V

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración : 30min.

INSTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas. Calificación máxima por pregunta: 4ptos.

- 1.- De qué depende el buen funcionamiento de las empresas?
.....
.....
.....
.....
.....

- 2.- La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, como qué definiría esta percepción laboral?
.....
.....
.....
.....
.....

- 3.- ¿Cuántas y cuáles son las características que afectan a las percepciones del trabajador? ¿Por qué?
.....
.....
.....
.....
.....

- 4.- Principales factores que afectan la satisfacción laboral.
.....
.....
.....
.....
.....

- 5.- ¿Por qué cree ud que las percepciones reales de la satisfacción laboral "deberían ser" los aspectos que afectan a la situación de empleo?
.....
.....
.....
.....
.....

**HOJA DE LECTURA V DEL TEMA:
COMUNICACIÓN: LA LLAVE PARA DESCUBRIR LA MOTIVACIÓN**

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Segunda Semana: VII

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis : 15', Debate grupal : 10',
Exposición y preguntas 5", Calificación máximo por pregunta: 4ptos.

Autor : Dinah Daniels**La comunicación eficaz crea un clima en el que cualquier tipo de personalidad se potencia y se desarrolla por igual...**

Lo más importante que tiene que hacer un directivo, es motivar a las personas que trabajan para él. Los empleados comprometidos que se sienten realizados y que están satisfechos con su trabajo, sencillamente trabajan mejor y son más productivos.

La mayoría de directivos asumen que lo que les motiva a ellos es lo que motiva a los demás. Este es uno de los mayores errores que se cometen al contratar a alguien.

La cuestión clave es saber reconocer que todas las organizaciones deben tener muchos tipos de personalidades diferentes: los que toman decisiones, los que se arriesgan, los líderes, los seguidores, los que analizan y piensan, los que venden, los que saben comunicar, los que mueven, los que proporcionan estabilidad, los que innovan, los que aportan especialización técnica. La comunicación eficaz -llegar a la gente sabiendo sintonizar el canal que más claramente van a oír- es el trampolín hacia la motivación.

La comunicación eficaz crea un clima en el que cualquier tipo de personalidad se potencia y se desarrolla por igual porque cada persona recibe el feedback más adecuado y porque se respetan las diferentes necesidades motivadoras.

Si todo esto les suena un poco "artificial", consideren lo siguiente: hace 20 años, los departamentos de recursos humanos funcionaban básicamente con el instinto y la intuición. Si dos candidatos aparentemente estaban igualmente cualificados, se contrataba al que daba un apretón de manos más fuerte o al que tenía mejor sentido del humor.

Hoy las cosas han cambiado. Para los que están empleando, la apuesta es mucho mayor. La ley es bastante estricta protegiendo a los trabajadores, y los costos de formación en cualquier empresa son elevados. Los managers ya no pueden contratar "alegremente". Tienen que apoyarse en todas las herramientas de las que dispongan para contratar a las personas más adecuadas para cada trabajo y, una vez en la empresa, saber cómo comunicarse eficazmente con ellas, motivarlas y dirigir las canalizando sus energías y potencialidades hacia los objetivos y la autorrealización.

Los conflictos y dificultades de comunicación entre el departamento de ventas y el de producción o administración por ejemplo, son legendarios. Y ello es debido a que las personas que trabajan en dichos departamentos tienen motivaciones, necesidades y estilos

de comunicación muy diferentes.

Los vendedores estrella suelen ser personas que corren riesgos, exigentes, persuasivos, competitivos, seguros de sí mismos y orientados a objetivos y resultados. Las personas que trabajan en los departamentos de administración y finanzas, tienen la paciencia y la capacidad para hacer un trabajo de detalle con rigurosidad y precisión. Y la persona con vocación de servicio, que le gusta llevar a cabo con esmero instrucciones claramente definidas, será un valioso miembro del departamento de atención al cliente. Ninguno de ellos podría desempeñar eficazmente el trabajo de los demás, y a ninguno de ellos le gustaría. Pero juntos, pueden hacer un equipo excelente.

El Directivo que sabe apreciar el valor de las diferencias, que sabe reconocer cada estilo de comunicación y cada necesidad motivadora es el que sabrá obtener mayores resultados a través del "capital humano", el único capaz de aportar ventajas competitivas a la empresa.

Presidente de Praendex Inc. USA

dinahd@praendex.com

Fuente: Revista Empresa Privada N° 49

**HOJA DE ACTIVIDADES DEL TEMA:
COMUNICACIÓN: LA LLAVE PARA DESCUBRIR LA MOTIVACIÓN**

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Segunda Semana: VII

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración : 30min.

INSTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas (para contestar en clase).
Calificación máxima por pregunta : 4ptos..

1.- ¿Cuál es la importancia de la comunicación eficaz?
.....
.....
.....
.....

2.- ¿Cuántos y cuáles son los elementos que intervienen en un proceso de comunicación?
Describa.
.....
.....
.....
.....

3.- ¿Qué relación tiene la comunicación con la motivación?
.....
.....
.....
.....

4.- Cite algunos beneficios de la comunicación y su necesidad motivadora.
.....
.....
.....
.....

5.- En qué casos la comunicación organizacional es vertical, horizontal y bidireccional.
.....
.....
.....
.....

HOJA DE LECTURA VI DEL TEMA: La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Segunda Semana: VIII

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura individual para comentarla en clase después de la semana de exámenes.

Por: Mónica Valle
Número 32

La hiper organización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas.

Ante estos retos y en el siglo de los intangibles la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX¹. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el " sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

Gerenciar la Comunicación Organizacional

El especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

Esta propuesta formativa plantea un enfoque heurístico, integral de la comunicación, en el que se asume ésta como un sistema que determina el comportamiento organizacional. Desde allí se entiende que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos, se piensa en la organización como constructo humano, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a la distorsión comunicativa.

Esta visión trasciende la instrumental en la que se ha enmarcado, el quehacer de la comunicación organizacional. Orientaciones funcionalistas sustentadas en las destrezas del comunicador. Por el contrario la nueva visión de la comunicación organizacional debe partir del supuesto de que las empresas son realidades en construcción, que permiten visiones

integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a lo que pretenden ser. Se debe pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.

Comunicación Organizacional en Latinoamérica

En Latinoamérica distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de las Especializaciones en Comunicación Organizacional: El enfoque mecanicista fundamentado en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal; el psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; hasta el enfoque tecnócrata cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total.

En Colombia la oferta educativa en torno a la comunicación organizacional, cada día crece más. En el Departamento de Antioquia, por ejemplo, se cuenta un pre grado específico en Comunicación Corporativa que imparte la Universidad de Medellín, de su parte la Universidad Pontificia Bolivariana tiene énfasis en la comunicación organizacional, y es la primera Universidad del país, en crear la Especialización en Gerencia de la Comunicación en la que se han profesionalizado ejecutivos de organizaciones como Suramericana de Seguros, Cadenalco, Cámara de Comercio, Cementos Argos, Comfama, Seguro Social, Empresas Públicas de Medellín, Confenalco, Postobon, El Colombiano, Aces, Pera & Villa , etc. además de profesionalizar también a consultores , profesores entre otros. En Cali, la Universidad del Valle, así como la Autónoma ofrecen la Especialización en Comunicación Organizacional, esto sin contar con el número de diplomados y cursos en torno a éste tema, que se promociona en cada una de las principales regiones del país.

Desde el punto de vista empírico se podría decir que aún en Colombia, se percibe la Comunicación Organizacional como (speech communication) "comunicación del habla": de Persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), de Discurso Público (u oratoria) y de comunicación mecanicista (medios) con el personal.

Aunque no se cuenta con datos precisos, se podría decir que en su mayoría los gerentes entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero algunos ni siquiera la perciben como factor estratégico de la gestión empresarial, pese a ello, la actividad del profesional de la comunicación organizacional va en aumento, cada vez son más las organizaciones públicas y privadas que requieren un profesional de ésta características.

Es necesario resaltar que la necesidad de profesionalizar a gerentes y comunicadores sociales en torno a la gestión de comunicación se hace sentir, especialmente en la región Caribe de Colombia, mucho más si se tienen presente que importantes empresas de la región cuentan con comunicadores y cada vez medianas empresas de producción y de servicios, entidades sociales y fundaciones entre otras, demandan este tipo de profesional, ya en calidad de practicante o de empleado.

Retos del Profesional de la Comunicación Organizacional

Según las últimas investigaciones de Andersen Consulting y de diferentes Universidades Europeas, la formación empresarial más solicitada en este principio de siglo, será el Marketing y la Comunicación (Social y empresarial), Nuevas Tecnologías y todo lo relacionado con la dirección y motivación de equipos humanos.

Profesionalizar aún más la comunicación organizacional podría ser punta de lanza para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

Mirar la organización desde la comunicación implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio que trasciende incluso a la misma organización, ya que nuestras empresas todavía no disponen de modelos avanzados para una cultura empresarial que no está sustentada en el control, la autoridad y la producción, sino en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información.

En este contexto la Comunicación debe ser gerenciada pues la comunicación es objeto de "gestión", es decir, es instrumento, de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos aspecto importante para la productividad empresarial.

Comunicación Organizacional y Nuevas Tecnologías

El uso y apropiación de las nuevas tecnologías de comunicación se han constituido en herramientas para la competitividad, de allí que uno de los grandes retos que tiene el comunicador organizacional es la de generación de sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías.

Cuando falla la comunicación organizacional, esto se ve reflejado en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios.

La Comunicación Organizacional se debe plantear como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es la "comunidad labora", el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en mercados internacionales.

Hoy día la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios es una necesidad. En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un comunicador organizacional, se muestre a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo obtener metas colectivas, o competir en el mercado.

Aporte al desarrollo empresarial

La comunicación organizacional puede hacer aportes significativos a las pequeñas, medianas y grandes empresas en su proceso de adaptación a los nuevos requerimientos y necesidades de los mercados internos y externos.

Si bien en Colombia aún falta mucho por hacer en torno a la comunicación organizacional podríamos señalar que en un alto porcentaje las empresas se han abierto a la comunicación organizacional. El empresario ha entendido que más que controlar autoritariamente debe procurar la comunicación dialógica con sus trabajadores, es decir reconocer al otro en toda su dimensión para que juntos procuren el bienestar empresarial.

Cómo un proyecto experimental en Barranquilla la Universidad del Norte y Acopi Seccional Atlántico montarán el primer laboratorio de comunicación organizacional, desarrollo y nuevas tecnologías para Pymes. Este proyecto consiste en la elaboración de diagnósticos para pequeñas empresas de la capital del Atlántico, detectando los niveles de comunicación a nivel interno y externo, además de medir sus niveles de desarrollo y las necesidades de nuevas tecnologías.

El fin de este laboratorio es perfilar a las empresas seleccionadas para un programa de desarrollo de adecuación tecnológica y prepararse para competir a nivel internacional, abrir nuevos mercados y generar desarrollo interno que fortalezca a la pequeña empresa.

Comunicación Organizacional y Universidad

En 1978 la comisión Mc. Bride rinde informe a la UNESCO sobre la nuevas tendencias de la comunicación. Allí se indica que la comunicación Organizacional es una nueva especialidad en la que están desempeñando estos profesionales. A partir de este momento, algunos de las universidades latinoamericanas incluyen la comunicación organizacional como énfasis en sus programas de comunicación.

Siguiendo las nuevas tendencias y necesidades sociales la academia debe procurar la formación de comunicadores organizacionales más cualificados, que puedan ejercer y aportar profesionalmente a la sociedad a la que pertenecen y con el desarrollo de las nuevas tecnologías aportar a nivel organizacional. En América latina se debe formar un comunicador organizacional que aporte a los niveles de producción internos y a la calidad de manera consciente y responsable.

Entre 50% y 60% de los profesionales de las facultades de comunicación social de Colombia están dedicados a las comunicaciones organizacionales. Por lo que esta especialidad debe ser reenfocada teniendo en cuenta que será una de las de mayor desarrollo en este siglo, encontrar los puntos efectivos en que puede ejercer este profesional, y fundamentar mucho mas al comunicador organizacional en investigación y elaboración de diagnósticos para que determine las diferentes estrategias de comunicación de acuerdo con el tipo y tamaño de empresa, según los recursos y públicos.

Recuadro

Congreso CIESPAL

Del 5 al 7 de febrero se llevó a cabo en Quito, Ecuador el Primer Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica para Organizaciones, en la sede del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (Ciespal).

El evento contó con la asistencia de más de 350 personas, entre participantes y conferencistas de América Latina, España y Portugal. Este primer evento internacional de Comunicación Organizacional de la Ciespal, se constituyó en una oportunidad para que los participantes y responsables del direccionamiento organizacional público y privado,

adquiriesen conocimientos y aplicaran de manera creativa las herramientas. Los expertos invitados compartieron en las sesiones alrededor de la temática planteada. Al respecto, en el Congreso se estudió a las organizaciones que actualmente no se ven amenazadas por la globalización y la apertura económica, debido principalmente al papel del comunicador organizacional por mantener y facilitar las relaciones entre los elementos de la organización, y entre la organización y el entorno.

El encuentro tuvo como fin poner en la agenda pública y de las universidades, el tema de la comunicación organizacional para que sea vista como una opción tanto para empresarios como comunicadores sociales. Cuando el exterior presenta cambios, como los que está causando la globalización, "el objetivo de la comunicación debe ser, redefinir la relación de las organizaciones con el entorno, colocar en interacción los elementos internos y externos y desarrollar el potencial humano y tecnológico con que estas cuentan.

Al final se definió la conformación de la Red Virtual de Comunicadores Organizacionales de Iberoamérica, con el fin de compartir experiencias, generar investigación, socializar a los comunicadores y adelantar foros y charlas virtuales.

Notas:

1 Joan Costa: La Comunicación en Acción,. Paidós, 1999.

Mónica Valle Florez

Docente de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia

HOJA DE LECTURA VII DEL TEMA: LA LLAVE QUE ABRE LA PUERTA DEL LIDERAZGO

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Tercera Semana: X

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración : 45 min.

INSTRUCCIONES: Describir en grupo un resumen de cada ítem aplicado a su vida personal. 20" .Se escogerá al azar los grupos a exponer en clase, tiempo máximo 5 min por grupo.

MARTES, 11 DE OCTUBRE DE 2011 22:00 LIDERAZGO Y COACHING



El recientemente fallecido **Steve Jobs** encarnaba quizás la mejor versión moderna de lo que debe ser un líder. Aun así, el liderazgo sigue siendo una cualidad difícil de definir porque dentro encierra también otras múltiples cualidades.

Dan Rockwell disecciona en Leadership Freak las "tripas" del liderazgo:

- 1. El líder debe creer en sí mismo.** Debe ser consciente no sólo de que va a marcar la diferencia con respecto a los demás, sino también que aquello que le va a servir para marcar la diferencia.
- 2. El líder debe hacer creer a otras personas que son importantes.** Un buen líder transmite la sensación de importancia que él mismo tiene a su equipo.
- 3. El líder actúa.** La diferencia entre los soñadores y los líderes que los segundos actúan en base a lo que creen e inician realmente el proceso de marcar la diferencia.
- 4. El líder abraza y sigue un propósito.** Sin un propósito que transmitir a los demás, difícilmente hay liderazgo.
- 5. El líder ama a la gente, a su propósito, a su organización y también a sí mismo.** Para ser líder, hay que ser generoso.
- 6. El líder tiene carácter e integridad.** El carácter ayuda a un líder a diferenciarse de la masa, la integridad lo mantiene con los pies amarrados al suelo.
- 7. El líder es creativo.** La creatividad es condición sine qua non de un líder, pero también la capacidad de resolver problemas.
- 8. El líder es humilde.** Es consciente de que está marcando la diferencia, pero no por ello pierde su humildad.
- 9. El líder delega.** Los líderes que no son capaces de delegar nunca logran a desarrollar todo su potencial de líderes.
- 10. El líder tiene pasión y visión.** Sin pasión ni visión, el líder se desinfla.

Fuente: Marketing Directo

ACTIVIDADES.-

Comentarios del grupo, debate en clase.

EJERCICIO EN CLASE: AUTODIAGNOSTICO 15min.

De manera sincera y espontánea anota, en cada una de las siguiente actividades, un signo (+) en las que más te describen, o te agradan, o un signo (-) si no te describen o agrada. Después anota el total de (+) y (-) en cada cuadrante.

<p>"A"</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajar sólo</p> <p><input type="checkbox"/> Aplicar fórmulas</p> <p><input type="checkbox"/> Finalizar tareas</p> <p><input type="checkbox"/> Analizar datos</p> <p><input type="checkbox"/> Ordenar cosas</p> <p><input type="checkbox"/> Hacer funcionar cosas</p> <p><input type="checkbox"/> Solucionar problemas</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajar con números</p> <p><input type="checkbox"/> Enfrentar retos</p> <p><input type="checkbox"/> Analizar y diagnosticar</p> <p><input type="checkbox"/> Explicar conceptos</p> <p><input type="checkbox"/> Aclarar asuntos</p> <p><input type="checkbox"/> Procesar información lógica</p> <p><input type="checkbox"/> Contar el dinero</p> <p>(+) _____ (-) _____</p>	<p style="text-align: right;">"D"</p> <p><input type="checkbox"/> Tomar riesgos</p> <p><input type="checkbox"/> Inventar soluciones</p> <p><input type="checkbox"/> Imaginar</p> <p><input type="checkbox"/> Actividades multifuncionales</p> <p><input type="checkbox"/> Hacer cambios</p> <p><input type="checkbox"/> Oportunidades para experimentar</p> <p><input type="checkbox"/> Vender ideas</p> <p><input type="checkbox"/> Desarrollar nuevas ideas</p> <p><input type="checkbox"/> Diseñar</p> <p><input type="checkbox"/> Tener mucho espacio</p> <p><input type="checkbox"/> Jugar</p> <p><input type="checkbox"/> Tener visión</p> <p><input type="checkbox"/> Experimentar emociones</p> <p style="padding-left: 40px;"><input type="checkbox"/> Gastar el dinero</p> <p>(+) _____ (-) _____</p>
<p><input type="checkbox"/> Construir cosa</p> <p><input type="checkbox"/> Organizar</p> <p><input type="checkbox"/> Tener un lugar ordenado</p> <p><input type="checkbox"/> Conservar el status</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajar con el papeleo</p> <p><input type="checkbox"/> Establecer el orden</p> <p><input type="checkbox"/> Planear actividades</p> <p><input type="checkbox"/> Sentir estabilidad</p> <p><input type="checkbox"/> Hacer las cosas a tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> Atender detalles</p> <p><input type="checkbox"/> Estructurar tareas</p> <p><input type="checkbox"/> Proporcionar ayuda</p> <p><input type="checkbox"/> Administrar</p> <p>"B" <input type="checkbox"/> Ahorrar el dinero</p> <p>(+) _____ (-) _____</p>	<p><input type="checkbox"/> Apoyar a otros</p> <p><input type="checkbox"/> Expresar ideas</p> <p><input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales</p> <p><input type="checkbox"/> Enseñar / Capacitar</p> <p><input type="checkbox"/> Escuchar y hablar</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajar con gente</p> <p><input type="checkbox"/> Persuadir a la gente</p> <p><input type="checkbox"/> Ser parte de un equipo</p> <p><input type="checkbox"/> Integrar los equipos de trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Ayudar a la gente</p> <p><input type="checkbox"/> Expresar ideas por escrito</p> <p><input type="checkbox"/> Asesorar y guiar</p> <p><input type="checkbox"/> Aconsejar</p> <p><input type="checkbox"/> Ayudar con dinero</p> <p style="text-align: right;">"C"</p> <p>(+) _____ (-) _____</p>

Francisco Fuentes

Nombres y Apellidos.....

HOJA DE LECTURA VIII TEMA: EL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Tercera Semana: XI

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis: 15', Debate grupal: 10', Exposición y preguntas 5",
Calificación máxima por pregunta : 4ptos.

Por : Ángel Baguer Alcalá

Desde que surgió la máquina, la industria no ha dejado de evolucionar. La Primera Revolución Industrial comenzó a mediados del siglo XVIII, la segunda en el siglo XIX, pero ¿estamos ya en la tercera? En mi opinión la respuesta es contundente, comenzó al final del siglo pasado. Para que exista una revolución industrial, deben producirse tres acontecimientos básicos. El primero es la existencia de una explosión tecnológica, el segundo, una variación en la forma de trabajar, y el último un cambio social importante.

Estas características se dieron en las dos primeras revoluciones industriales. En la primera, que comenzó en Inglaterra, surgió la máquina y con ella las empresas y la figura del empresario. Emergió la cultura obrera, las personas comenzaron a trasladarse a los centros de trabajo y el clan familiar se fue desmembrando poco a poco. Como consecuencia de los grandes adelantos científicos del siglo XIX, surgió la Segunda Revolución Industrial. Esta derivó en un cambio importante en la forma de trabajar. El norteamericano Frederick Taylor diseñó la organización científica del trabajo, dividiéndolo en tareas pequeñas y dándole a cada trabajador la más apropiada para ejecutarla en un tiempo determinado, premiándole o castigándole dependiendo de los resultados.

Durante años, las ideas de Taylor supusieron un notable aumento de la productividad en las empresas, con gran beneplácito por parte de los empresarios, pero no de los trabajadores. Durante el presente siglo, más concretamente en los años 20, el australiano Elton Mayo, profesor de la Universidad de Pennsylvania, adoptó un punto de vista totalmente diferente para resolver el problema del trabajo. Eligió como lugar de investigación la planta de la Western Electric Company en Hawthorne (Illinois).

Los estudios que desarrolló allí junto a Fritz Roethlisberger y William Diskson en la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard, les llevaron a la conclusión de que en una organización el trabajador es, sin duda, el elemento más importante.

Los acontecimientos de las dos últimas décadas del siglo XX demuestran que estamos inmersos en la Tercera Revolución Industrial. Los últimos años se han caracterizado por una explosión tecnológica llamativa en el campo de la informática, el desarrollo de la inteligencia artificial, la robótica industrial, el mundo de las comunicaciones y la aparición de los nuevos materiales. Todo esto ha alterado de nuevo la forma de trabajar, y unido a la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral está provocando un cambio social importante.

Hoy en día, por los hechos comentados, es necesario cambiar en las empresas las estructuras organizativas verticales (consistentes en muchos jefes y pocas personas en el

tramo de control de cada uno) por estructuras planas u horizontales. Las verticales surgieron tras la segunda revolución industrial de las ideas de Taylor y del industrial francés Henry Fayol.

Ahora no son válidas porque "el jefe tiende a intervenir en el trabajo del subordinado y también hay mucha distancia entre el nivel superior y el inferior, lo que dificulta la comunicación". La organización vertical desaprovecha a los trabajadores. Hay aproximadamente un 20 por ciento de personas que trabajan mucho a un ritmo estresante y un 80 por ciento al que no se le saca partido, no se delega la suficiente responsabilidad en ellos. En mi opinión, la única manera de afrontar el futuro en todas las empresas u organizaciones es tendiendo a una organización horizontal, donde haya pocos líderes (de gran calidad) y muchas personas debajo de su nivel jerárquico.

Se debe tender a la organización por procesos y no por funciones, asignando cada proceso a la persona más indicada, que liderará el mismo y contará con un equipo de trabajadores de distintos departamentos de la empresa.

Esta es la única manera de aprovechar el potencial creativo de todos, trabajando en equipos multidisciplinares y autogestionados, al mismo tiempo que supone un factor motivador importante y una participación masiva de los empleados en los objetivos de la organización.

Lo que más cuesta cambiar es la mentalidad de las personas: los jefes deben aprender a delegar, a dar autonomía plena. Esto es bastante más difícil de lo que parece, es una cultura que se debe adquirir poco a poco. Por supuesto, la persona en la que se delega debe asumir esa responsabilidad dando confianza a su jefe, cumpliendo los objetivos establecidos.

En la actualidad las empresas se encuentran con un mercado rico y saturado donde prima el servicio al cliente. Esto les obliga a ser cada día más flexibles y dar respuesta inmediata a la demanda. La única forma de poder ser eficaz es que todos sus empleados trabajen con responsabilidad y sean multifuncionales.

Complacer al cliente en un mercado globalizado, rico pero a la vez saturado por la capacidad de producción de los continuos adelantos tecnológicos, es sin duda no solamente el reto actual de las empresas sino la meta para lograr sobrevivir.

Navegar en el entorno turbulento actual, difícil e inestable por la alta competitividad existente es complejo. La planificación de cada ejercicio empresarial debe contemplar todos los años una mejora en eficiencia y eficacia respecto al ejercicio anterior con las mismas personas, e incluso en ocasiones con menos.

Lo vital, que es el servicio al cliente, tiene que ser mejor, la calidad de los productos superior, pero sin embargo el coste tiene que disminuir. Si sus competidores logran este proceso, usted debe superarlos si quiere permanecer en el mercado. Es la guerra económica donde nunca se habla de lograr la paz, que hasta en los conflictos bélicos más cruentos ha sido y es posible. En la guerra económica actual solo existe la opción de ganar o desaparecer.

Se estrechan los ciclos de vida de los productos ante la necesidad de satisfacer al cliente, que aprovechándose de la coyuntura se ha vuelto caprichoso, y también para no dejar reaccionar al competidor.

Se aplica de continuo la reingeniería de procesos con objeto de lograr la optimización del coste, la máxima calidad del producto y el mejor servicio, ya que cada ejercicio los costes de salarios, materias primas y energía eléctrica, por citar los importantes, suben como mínimo al ritmo del aumento del coste de la vida. Por tanto, es evidente que cada año que

comienza, en cada nuevo ejercicio empresarial, las organizaciones tienen que hacer las cosas mejor sin aumento de personal, en el mejor de los casos. La única forma de conseguir esto es a través de la delegación del trabajo. Si cada año es preciso mejorar sin aumentar los recursos, la única posibilidad de alcanzar los objetivos es distribuir las tareas entre todos los trabajadores delegándoles responsabilidad y marcando objetivos de mutuo acuerdo, trabajando en equipo.

Los avances tecnológicos han revolucionado las plantas de fabricación y los negocios debido a la tercera revolución industrial. Al igual que sucedió con las anteriores revoluciones industriales, los avances tecnológicos de finales del siglo XX pueden hacer pensar que las personas puedan perder importancia relativa a medida que avanzan las nuevas tecnologías. Sin embargo la tendencia actual indica que no sólo las personas no pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo. Las empresas disponen de lo mejor en el campo técnico: ordenadores, maquinaria avanzada y procesos altamente mecanizados, pero los triunfos o fracasos de las empresas dependen de las personas. Su valor es más importante que nunca.

Las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros. Son las mentes creativas de las que depende todo el proceso industrial: diseñan el producto, gestionan los aprovisionamientos, planifican la producción, controlan el proceso y la calidad, comercializan los productos y establecen los objetivos y estrategias de la organización. Las personas son la clave para que las empresas, sujetas al cambio continuo, puedan lograr sus objetivos en el mercado competitivo de hoy.

La competitividad nos ha hecho asistir a la quiebra de muchas organizaciones empresariales. Pero otras se consolidan y emergen con pujanza: se trata de aquellas que un día decidieron afrontar el reto de cambiar su modelo de organización y apostar por las personas.

Ángel Baguer Alcalá. Doctor Ingeniero Industrial, Consultor de Dirección, especialista en Gestión Empresarial y Recursos Humanos. 11 años Director General de la empresa GEIDE, S.A. Subdirector durante 7 años de la Escuela Superior de Ingenieros de TECNUN (Tecnológico de la Universidad de Navarra en España). Imparte actualmente en este centro las asignaturas de "Economía" y "Recursos Humanos". Autor de los libros *iAlerta!*, *iDirige!* y *Un timón en la tormenta*, de Editorial Díaz de Santos.

HOJA DE ACTIVIDADES TEMA: EL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Tercera Semana: XI

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración : 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis: 15', Debate grupal: 10', Exposición y preguntas 5",
Calificación máxima por pregunta : 4ptos.

Sírvase contestar las siguientes preguntas:

1. Explique brevemente la transición y características de la revolución industrial y cómo afectó a las organizaciones?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuál fue la conclusión de Elton Mayo y otros respecto a la participación del trabajador en una organización?

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Cuáles han sido los cambios sociales importantes en la organización empresarial últimamente?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Qué entiende por organización por procesos?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Qué influencia ha causado en las organizaciones la globalización en cuanto al avance de la tecnología?

.....
.....
.....
.....

**HOJA DE LECTURA IX DEL TEMA:
EL ASSESSMENT CENTER**

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Tercera Semana: XIII

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 30min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis: 15', Debate grupal: 10', Exposición y preguntas 5',
Calificación máxima por pregunta: 4ptos.

El capital de las empresas ya no se mide sólo en términos económicos y tecnológicos, sino por las capacidades y el nivel de formación de sus RRHH para adaptarse en forma flexible a situaciones inciertas y cambiantes. Las organizaciones se ven en la necesidad de analizar la forma en que seleccionan, evalúan, desarrollan y promueven a sus empleados.

El assessment center se relaciona con el potencial. La evaluación y detección del potencial implican un diálogo y un compromiso entre la organización y el individuo.

❖ Intereses de la organización.

- ✓ Identificar el mejor candidato posible para la función a cubrir
- ✓ Minimizar los márgenes de error.
- ✓ Conocer a los candidatos elegidos

❖ Intereses de los candidatos.

- ✓ Conocer las exigencias de la función y los criterios por medio de los cuales son evaluados.
- ✓ Que las capacidades y habilidades evaluadas estén directamente relacionadas con las exigencias de la función.
- ✓ Conocer los resultados de su actuación (lo que alcanzó y lo que le faltó)

❖ Métodos para identificar el potencial

✓ Test psicológicos: hay dos grandes categorías. Uno es el test de aptitudes (permite evaluar las capacidades específicas) y el otro es el test proyectivo (evalúa las características de personalidad del candidato. Los resultados de estos tests no toman en cuenta los aspectos del entorno en el que se mueve el candidato y otra falencia es que las cualidades de una persona no indican forzosamente la naturaleza ni las posibilidades de éxito en el seno de una organización. Esta última se puede resolver con una entrevista.

- ✓ La evaluación de los superiores u otros miembros de la organización.

❖ El assessment center.

Metodología que integra los elementos relativos a la persona con las características del grupo social que tiene la responsabilidad del futuro de la empresa. El cambio más

importante que aporta es la introducción de la **simulación**. La simulación toma como marco de referencia la situación de trabajo real.

✓ Características

Se trata de un método destinado a crear un contexto de evaluación estandarizado y objetivo que permite registrar y ponderar los comportamientos de acuerdo a normas preestablecidas sobre la base de ejercicios de simulación.

Se suele evaluar a varios candidatos en forma grupal y se los ubica en una situación idéntica, con las mismas posibilidades y dentro de un marco de tiempo controlado y preciso.

El A.C. combina el realismo del proceso de selección preindustrial y las técnicas creadas a partir de las ciencias del comportamiento.

✓ Implicancias

La evaluación no está confiada solamente a los especialistas en RRHH, sino que incluye la participación activa de la línea en todas las etapas del proceso.

✓ Componentes del A.C.

Los A.C. constan de ciertos aspectos comunes, requisitos básicos para su exitosa implementación:

✎ Perfiles de exigencia bien definidos (es preciso llevar a cabo un análisis de las conductas esenciales para el puesto)

✎ Presencia de múltiples ejercicios de evaluación (simulaciones, discusiones en grupo, entrevistas, evaluaciones recíprocas entre los participantes)

✎ Experiencia práctica en la cual se evalúa el comportamiento

✎ Implica a varios asesores/evaluadores

✎ Agrupamiento e interacción entre los postulantes

✎ Aproximación sistemática al proceso de evaluación

❖ Supuestos básicos del A.C.

El A.C. evalúa al candidato no por su pasado, sino en función de lo que se pueda observar y evaluar sobre el desempeño ante circunstancias y exigencias futuras. Hay dos premisas básicas:

✓ Es posible identificar las exigencias de una tarea en términos de comportamiento, es decir, las conductas pueden ser observadas en forma precisa cuando se realiza la tarea.

✓ Es posible, y altamente deseable evaluar la capacidad del individuo de poner en práctica estos comportamientos. El método procura dar información sobre posibilidades concretas de que un candidato haga uso de sus capacidades. El candidato ya no debe comentar sus destrezas, sino más bien demostrarlas en acción.

❖ Simulación.

Los ejercicios están diseñados para estimular las conductas consideradas esenciales para desarrollar con éxito el trabajo. Los mismos deben reflejar la complejidad de los supuestos de trabajo y ser llevados a cabo en condiciones semejantes a las de la realidad. De esta forma, en un tiempo corto, es posible observar la conducta del candidato en su entorno natural.

Cada ejercicio varía a fin de permitir que los participantes exterioricen e instrumenten las diferentes habilidades y destrezas requeridas; y pueden o no implicar el uso de diferentes materiales.

Se busca saber del candidato, pero también apunta al autoconocimiento de los participantes sobre sus habilidades.

Los ejercicios pueden ser:

- ✓ Ejercicios en grupo: se da un tema de conversación y se observa el debate, o bien se da un problema. Esto permite evaluar a los candidatos en sus habilidades interpersonales
- ✓ Ejercicios individuales: Al candidato se le presentan problemas habituales a los niveles gerenciales
- ✓ Ejercicios bi-personales: se les presenta a dos candidatos situaciones de gerente/subordinado, ventas/cliente, etc. .

Otra técnica es la entrevista, la cual puede aportar una gran información y brinda datos del candidato que las otras pruebas relevaban sólo parcialmente.

❖ Procedimiento

La puesta en marcha comienza con la planeación. Todos los programas tienen un denominador común:

- ✓ Identificación de las características de la función
- ✓ Elaboración de los ejercicios y técnicas de evaluación
- ✓ Preparación de los evaluadores
- ✓ Desarrollo de la sesión
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Decisión grupal del equipo de evaluadores y devolución a los candidatos

❖ Participantes

Existen tres tipos de participantes implicados:

- ✓ Los candidatos: constituyen el objeto de la evaluación
- ✓ Los observadores: van a realizar la observación y la evaluación (generalmente son los de la línea)
- ✓ Uno o dos consultores: internos o externos, entrenados en el método y en la observación de comportamientos.

Funcionan como administradores del proceso.

❖ Duración.

El tiempo está determinado por varios aspectos:

- ✓ El nivel para el cual se va a diseñar el método y su importancia estratégica para la empresa
- ✓ La naturaleza y complejidad de la función
- ✓ El tiempo disponible de los candidatos y evaluadores

El tiempo puede variar entre media jornada y una, y de acuerdo a la finalidad llegar a tres días

❖ Problemas.

1. *Costo*: el método implica una inversión. Cuanto más candidatos, menor es el costo
2. *Tiempo*: éste método lleva más tiempo que las demás técnicas de selección y promoción.
3. *Diseño*: muchos problemas están en un diseño deficiente. En la medida en que las diferentes etapas sean cuidadosamente atendidas, la capacidad de predecir futuros comportamientos aumenta.

❖ Ventajas.

1. Ventajas directas: la posibilidad de elegir a los mejores candidatos, detectar las fortalezas y debilidades del candidato, identificar las necesidades de capacitación, etc.
2. Ventajas indirectas: los candidatos obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos, y sobre todo, acceden de manera más transparente a las exigencias de los puestos.

❖ Validez

Se entiende que todo método es válido cuando realmente mide lo que se quiere medir y evaluar. Sin embargo, la validez es un grado y no una propiedad absoluta de todo o nada. La primera, conocida como interna, comprende los aspectos relativos al contenido y a los procedimientos.

La segunda, la validez externa, llamada predictiva, hace referencia a la utilidad y calidad de la información recogida para la toma de decisiones, más allá incluso de la finalidad para la que se haya diseñado el A.C.

❖ Innovaciones

Las innovaciones apuntan a una "desformalización" de la metodología. Los cambios introducidos permiten mayor flexibilidad en los procedimientos.

Los candidatos participan en actividades a través de videotapes, o realizan ejercicios vía computadoras. De esta forma, los evaluadores pueden observar el videotape e integrar los resultados acomodándolos a sus horarios

HOJA DE ACTIVIDADES DEL TEMA: EL ASSESSMENT CENTER

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Tercera Semana: XIII

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración : 30min.

INSTRUCCIONES: Responda las preguntas para contestar en clase. Calificación máxima por pregunta: 4ptos.

1.- ¿Cuáles son las características que definen la importancia del Assessment Center en las organizaciones?

.....
.....
.....
.....
.....

2.- ¿De qué requisitos básicos consta el AC para su implementación?

.....
.....
.....
.....
.....

3.- ¿Cuál es la finalidad de las organizaciones para analizar la forma en que seleccionan, evalúan, desarrollan y promueven a sus empleados?

.....
.....
.....
.....
.....

4.- ¿En qué casos debería implementarse el AC en las organizaciones? Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

5.- ¿Cómo contribuye el AC en cuanto al desarrollo del personal, es decir principalmente en la capacitación del personal?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

**HOJA DE LECTURA X DEL TEMA:
EL GRUPO BRECCA (EX BRESCIA)**

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Cuarta Semana: XIV

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 45 min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis: 15', Debate grupal: 10', Exposición y preguntas 20,
Calificación máxima por pregunta : 5ptos.

El **Grupo Brescia** (Hoy BRECCA) es un conglomerado empresarial de origen peruano, propiedad de los hermanos Mario y Pedro Brescia Cafferata. Este posee inversiones diversificadas en varios sectores industriales, financieros, operaciones mineras y de servicios en el Perú y en el extranjero, Asimismo, participa en el sector agroindustrial, explosivos, pinturas, químicos y la construcción, además de tener presencia en el ámbito de la salud, entre otros servicios.

La fortuna de los Brescia bordea a febrero del año 2011 los \$ 8.200 millones. Al año 2005, se calculaba los \$5.000 millones (de acuerdo a Caretas). En 1996, la revista Forbes calculó la fortuna de la familia Brescia en \$1.000 millones de dólares, siendo el grupo empresarial más rico del Perú. Sin embargo al igual que Alberto Benavides de la Quintana, Eduardo Hochschild o Dionisio Romero (números 2, 3 y 4 en patrimonio respectivamente) después de 1996 los Brescia no han aparecido en ninguna edición de la revista Forbes a pesar que su patrimonio supera ampliamente el mínimo requerido para figurar, pudiendo hacerlo aun cuando se considere por separado el patrimonio de cada uno de los hermanos Brescia (Pedro, Mario, Rosa y Ana María), ya que cada uno de ellos superaría los \$2.000 millones. Esto último es discutible, pues Forbes admite la existencia de fortunas familiares como el caso de los Cisneros y Mendoza en Venezuela, Luksic o Matte en Chile, Ermirio de Moraes en Brasil entre muchísimos otros.

Valor en bolsa de empresas listadas

El valor bursátil de las empresas del Grupo Brescia que cotizan en las bolsas de valores a febrero del 2011 es el siguiente : BBVA Banco Continental (46%): \$4.994 millones.

Entre las más principales empresas del Grupo Brescia se encuentran Tecnológicas de Alimentos (TASA) a través de la cual se concretó la compra de la primera pesquera del país, El Grupo Sipesa, de Isaac Galsky. Esta empresa produce harina y aceite de pescado desde hace 50 años en el Perú.

Otras empresas del grupo son: Rímac Internacional, la cual ocupa una posición significativa en el sector seguros, Exsa en el sector explosivos, Minsur (con una producción de estaño que alcanza el 12% a nivel mundial) e Inversiones Nacionales de Turismo (con la cadena hotelera Libertador), Soldexa, empresa chilena, y que fue comprada por el grupo Brescia en Julio del 2009, por 555 millones de dólares.

Los Brescia participan, además, en el Banco Continental y AFP Horizonte, como socios del grupo español BBVA. Este grupo constituye un ejemplo de empresa peruana exitosa, que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo. Ha sabido identificar sus problemas, diagnosticarlos y encontrar soluciones para mejorar y seguir creciendo.

**HOJA DE ACTIVIDADES DEL TEMA:
EL GRUPO BRECCA (EX BRESCIA)**

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Cuarta Semana: XIV

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración : 45 min.

INSTRUCCIONES: Responda las preguntas para contestar en clase. Calificación máxima por pregunta: 5 ptos.

1.- Realice un análisis del Grupo Brescia, siguiendo el Modelo de análisis de flujo.

.....
.....
.....
.....
.....

2.- ¿Qué tipo de intervenciones del DO cree Ud. qué utiliza este exitoso grupo?

.....
.....
.....
.....
.....

3.- ¿Cuál es la importancia del estudio del DO?

.....
.....
.....
.....
.....

4.- ¿Qué relación guarda el DO con la complejidad?

.....
.....
.....
.....
.....

Fuente: www.eldiariointernacional.com (05/08/2007)
http://www.mashpedia.es/Grupo_Brescia#wiki

**HOJA DE LECTURA XI DEL TEMA:
RSE MINERA CHINALCO PERU SA - PROYECTO TOROMOCHO**

Sección : BC.....-A0051

Docente:

Unidad : Cuarta Semana: XVI

Apellidos:

Nombres:

Fecha :/...../.....

Duración: 30 min.

INSTRUCCIONES: Lectura grupal y análisis: 15', Debate grupal: 10', Exposición y preguntas 20,
Calificación máxima por pregunta : 5ptos.

El Proyecto Toromocho consiste en una mina de tajo abierto con reservas de cobre y molibdeno, localizada en la parte central de los Andes del Perú; en el distrito de Morococha, provincia de Yauli, departamento de Junín (Figura 1).

El Proyecto está localizado en un área que cuenta con una larga historia de operaciones mineras y que ha sido activamente explorada desde los años 60 por Cerro de Pasco Corporation, luego por Centromin y recientemente por Minera Perú Copper S.A. (ahora Minera Chinalco Perú S.A.), quien recibe la concesión de Centromin (ahora Activos Mineros) mediante un contrato de transferencia el 5 de mayo de 2008.

El titular del Proyecto Toromocho (el Proyecto) es Minera Chinalco Perú S.A. (Chinalco), de propiedad de Aluminum Corporation of China Ltd. Para propósitos de este documento, el nombre del titular será Minera Chinalco Perú S.A., o su abreviación Chinalco.

A la fecha, las exploraciones geológicas y el planeamiento de mina han determinado que el depósito Toromocho contiene una reserva de 1 526 millones de toneladas de mineral con una ley promedio de cobre de 0,48%, una ley promedio de molibdeno de 0,019% y una ley promedio de plata de 6,88 gramos por tonelada, basado en una ley de corte de aproximadamente 0,37% de cobre.

El Proyecto prevé 32 años de operaciones de minado, durante los cuales también se realizará la producción de concentrado y almacenamiento de mineral de baja ley. Posteriormente, por un período adicional de 4 años, las operaciones estarán dirigidas al aprovechamiento del mineral de baja ley almacenado durante los primeros 32 años, sumando en total 36 años de operación propuesta para el Proyecto. El plan de operaciones del Proyecto contempla la extracción mineral de una mina a tajo abierto utilizando métodos convencionales de explotación, usando palas y camiones para el transporte del mineral y/o desmonte.

Responsabilidades ambientales

El EIA incluye una caracterización de los principales pasivos ambientales registrados en el área del Proyecto. Debido a la presencia histórica minera en el área, existen una serie de elementos que han modificado el entorno natural del área.

Estos elementos están compuestos por las siguientes estructuras remanentes:

- Minas a tajo abierto abandonadas
- Socavones, piques, respiraderos y lugares de muestreo de roca
- Depósitos de desmonte de mina abandonados
- Instalaciones de almacenamiento de relaves y otros depósitos de residuos sólidos
- Zanjas
- Caminos de acceso y líneas de ferrocarril abandonadas

En el área existen cuerpos de agua que han sido históricamente afectados por la actividad minera. Entre estos cuerpos de agua destacan por su bajo pH y alto contenido de metales, las lagunas Copayccochoa y Buenaventura.

Una de las estructuras remanentes en el área más importantes de mencionar es el Túnel Kingsmill debido a que será la fuente de agua más importante para el abastecimiento del Proyecto Toromocho. El Túnel Kingsmill se construyó para drenar el agua de las labores mineras subterráneas de Morococha. Fue excavado en roca y tiene una longitud aproximada de 11,5 km, iniciando su recorrido en las inmediaciones del actual emplazamiento de

Morococha y terminando cerca de Manuel Montero en el distrito de Yauli. Se estima que la descarga promedio del túnel es de aproximadamente 1100 L/s, la cual presenta una calidad del agua marginal debido al drenaje ácido procedente de las diferentes labores mineras. Estas aguas en la actualidad, son vertidas directamente al río Yauli sin un tratamiento previo.

Fuente: Extracto del Resumen Ejecutivo de Impacto Ambiental de Chinalco

**HOJA DE ACTIVIDADES TEMA:
RSE MINERA CHINALCO PERU SA - PROYECTO TOROMOCHO**

Sección : BC.....-A0051
Docente:
Unidad : Cuarta Semana: XVI

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración : 30 min.

INSTRUCCIONES: Responda las preguntas para contestar en clase. Calificación máxima por pregunta: 5 pts.

1.- Realice un análisis del extracto del Resumen Ejecutivo de la Minera Chinalco Perú SA, de cómo deberá ser su RSE con sus trabajadores y la comunidad.

.....
.....
.....
.....
.....

2.- ¿Qué problemas se presentarían de no aplicarse los estudios de impacto ambiental.

.....
.....
.....
.....
.....

3.- ¿Cuál es la importancia de la aplicación de la RSE en este proyecto?

.....
.....
.....
.....
.....

4.- ¿Qué relación guarda la RSE con el Comportamiento Organizacional.

.....
.....
.....
.....
.....

Fuente: Extracto del Resumen Ejecutivo de Impacto Ambiental de Chinalco.

TAREA ACADEMICA N° 1: Confección de Visión y Misión Personal

Sección :
Docente :
Unidad: PRIMERA **Semana: I**

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración: **UNA SEMANA**

INSTRUCCIONES: DAR RESPUESTA INDIVIDUAL A LAS PREGUNTAS Y ACTIVIDADES SEÑALADAS.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Confeccionar su Visión y Misión personal alineándola con la Visión y Misión de la Universidad Continental.

II. PREGUNTAS REFLEXIVAS

1. ¿Es posible alinear la visión y misión individual, con las mismas de la organización o empresa en que uno labora?
2. ¿Qué efectos, creé usted que producirá ese alineamiento?
3. ¿Influirá en el comportamiento humano individual y grupal a favor de las organizaciones?

III. ACTIVIDADES:

PRESENTAR EL TRABAJO SOLICITADO Y LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS AL INICIO DE CLASE DE LA II SEMANA.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

CHIAVENATO, Edilberto, Introducción a la teoría general de la Administración, FEI (Consultar libros de Administración general)

www.slideshare.net/Colores13/mision-y-vision-personal-y-profesiona)

<http://quisqueliamestrategias.blogspot.com/2010/04/como-crear-la-vision-y-mision-personal.html>

Otros enlaces relacionados.

TAREA ACADÉMICA N° 2: ¿LAS EMOCIONES PUEDEN SER INTELIGENTES?

Sección :
Docente :
Unidad: PRIMERA **Semana: II**

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración: **UNA SEMANA**

INSTRUCCIONES: DAR RESPUESTA INDIVIDUAL A LAS PREGUNTAS Y ACTIVIDADES SEÑALADAS.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

En la página 14 de la Antología del Comportamiento Organizacional se incluye el texto de Daniel Goleman sobre las emociones, lea detenidamente y luego del análisis individual proceda a la realizar las actividades siguientes:

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

1. Confeccione un esquema que explique las cinco esferas principales de la inteligencia emocional según Salovey.
2. En una hoja adicional presente, según lo leído: Explique cómo aplicaría la inteligencia emocional en sus propias emociones. Fundamente con un ejemplo.

III. RESULTADOS

PRESENTAR EL TRABAJO SOLICITADO Y LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS AL INICIO DE CLASE DE LA III SEMANA.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Antología del Comportamiento Organizacional de la Universidad Continental.

Goleman, Daniel- Inteligencia Emocional

Salovey, Peter / Mayer – Inteligencia emocional

Gardner, Howard - 'ESTRUCTURAS DE LA MENTE: LA TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

SOTO, Eduardo, Comportamiento organizacional, Impacto de las emociones, México, Tomsom editores.2001

<http://escucha-tulibro.blogspot.com/2011/08/la-inteligencia-emocional.html>

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html>

http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia_exitosa3.htm

TAREA ACADÉMICA N° 3: ANÁLISIS CASO BRENDA

Sección :
Docente :
Unidad: SEGUNDA **Semana: VI**

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración: **UNA SEMANA**

INSTRUCCIONES: DAR RESPUESTA INDIVIDUAL A LAS PREGUNTAS Y ACTIVIDADES SEÑALADAS.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO TRABAJO DE EQUIPOS

Brenda Müller, mientras apreciaba el tránsito vespertino por la ventana de su oficina, pensaba en cómo solucionar el problema con el que hoy se enfrentaba. Después de haber culminado su maestría, decidió implementar el trabajo de equipo en su compañía, una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de equipos para panificación.

Una de las cosas de las que ella ahora estaba convencida era de que el trabajo en equipo enriquece las decisiones y perspectivas de toda empresa, además de abrirla nuevas oportunidades y darle la posibilidad de delegar. Pensó que no tendría problema en hacerlo, dado que, cuenta con una línea de especialistas en la jefatura de cada una de las áreas de la empresa.

Los Gerentes de Producción, Marketing, Ventas, Logística y Finanzas, tienen un largo y distinguido currículo profesional y provienen de prestigiosos centros de estudios.

Cuando ella manifestó la idea de trabajar en equipo, nadie se opuso, al contrario, su idea fue apoyada con mucho entusiasmo y por unanimidad.

Sin embargo, ya se habían llevado a cabo algunas reuniones, y Brenda descubrió con asombro que en los niveles inferiores de la organización no existía mayor problema y que sin embargo, en el nivel de los Gerentes de Área, no habían logrado concluir ninguna reunión, por causa de los desacuerdos. Como todos son especialistas en su tema, quieren hacer prevalecer sus ideas, les cuesta adaptarse a las normas establecidas para el trabajo en equipo, todos quieren liderarlo y les cuesta ser objetivos con su trabajo y el de los demás. Lo que ha acrecentado la gravedad del problema es que esta situación ha sido percibida por los niveles inferiores quienes se sienten algo confundidos y un tanto, decepcionados Brenda teme que el clima laboral resulte afectándose.

Por esta razón, Brenda acaba de indicarle a su secretaria que quiere, por lo menos 2 horas de privacidad sin interrupción, para dedicarse a diseñar la estrategia, que pueda solucionar esta situación, dado que no se resigna a desaprovechar el potencial que estos profesionales tienen y que acrecentarían si logran trabajar en equipo.

II. PREGUNTAS REFLEXIVAS O ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN

1. ¿Cuál fue el error de Brenda?
2. ¿Qué tipo de equipo pretende ella lograr con estos profesionales?

3. ¿Qué debería hacer Brenda para solucionar el problema?
4. ¿Cómo debería actuar Brenda frente a los niveles jerárquicos inferiores?

III. ACTIVIDADES

PRESENTAR EL TRABAJO SOLICITADO Y LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS AL INICIO DE CLASE DE LA IV SEMANA.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

CHIAVENATO, Edilberto, Introducción a la teoría general de la Administración, FEI
FLOREZ GARCIA, Javier, **Comportamiento en las Organizaciones**, Mc. Graw Hill.
DAVIS, Keith, **El comportamiento humano en el trabajo**, Mc. Graw Hill.
ROBBINS, Stephen P, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall

<http://loquelediga.com/5-principios-basicos-del-trabajo-en-equipo/>

<http://www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm>

http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

TAREA ACADÉMICA N° 4: Lectura de la Obra: LOS 7 HÁBITOS DE LOS ADOLESCENTES ALTAMENTE EFECTIVOS

Sección :

Docente :

Unidad: SEGUNDA **Semana: VIII**

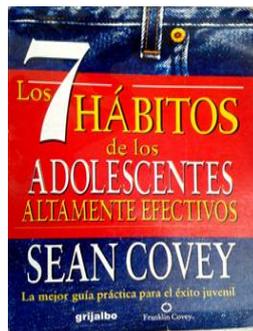
Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../.....

Duración: **SEIS SEMANAS**

INSTRUCCIONES: Realizar las tareas o actividades que se señalan a continuación |



ACTIVIDADES O TAREAS A EJECUTAR:

1. Lectura total de la obra arriba indicada.
2. Por grupos de trabajo se sorteará la confección de un resumen, conclusiones / recomendaciones y exposición de uno o dos capítulos de la obra, según sea el caso
3. La exposición será formal por los estudiantes, quienes se podrán apoyar con esquemas, dibujos, ppts o videos para la mejor comprensión de dicha exposición
4. Las conclusiones y recomendaciones serán de cada estudiante.
5. El tiempo de participación no excederá de 30 min., por lo que deberá planificar su estrategia para el fin deseado, optimizando los recursos a emplear y sobre todo el tiempo de presentación.
6. La evaluación será promediada entre el trabajo de resumen, conclusiones y recomendaciones y la exposición individual de cada estudiante.
7. Se recomienda puntualidad en la presentación del trabajo, que será considerado como una nota de Tarea Académica.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

COVEY, SEAN, Los 7 Hábitos de los adolescentes altamente efectivos, ED. Grijalbo 1999 México

<http://www.youtube.com/watch?v=zLpE5EFnE9E>

TAREA ACADEMICA N° 5: TRIÁNGULO DE LA EFECTIVIDAD

Sección :

Docente :

Unidad: TERCERA **Semana: X**

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../.....

Duración: **UNA SEMANA**

INSTRUCCIONES: DAR RESPUESTA INDIVIDUAL A LAS PREGUNTAS Y ACTIVIDADES SEÑALADAS.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Investigar en libros, artículos, internet., etc acerca del Triángulo de la Efectividad y su aplicación en el liderazgo.

II. PREGUNTAS REFLEXIVAS

1. **¿Qué resultados busca el triángulo de la efectividad?**

2) Elabore un cuadro comparativo entre liderazgo de poder y de servicio:

CUADRO COMPARATIVO	
Liderazgo de poder	Liderazgo de servicio:

III. ACTIVIDADES

PRESENTAR EL TRABAJO SOLICITADO Y LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS AL INICIO DE CLASE DE LA XI SEMANA

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

ROBBINS, Stephen P, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall.

RODRÍGUEZ, José, **El factor humano en la empresa**, Barcelona, Ediciones Deusto.2005

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modelos-y-habilidades-del-lider-empresarial.htm>

www.hugoperezidiart.com.ar/contactos-pdf/Krieger-cap9.pdf

<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/poder-y-liderazgo/>

<http://www.nicolassuarez.es/2011/06/14/relacion-entre-liderazgo-y-poder-dentro-de-las-empresas/>

TAREA ACADÉMICA N° 6: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Sección :

Docente :

Unidad: TERCERA **Semana: XI**

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../.....

Duración: **UNA SEMANA**

INSTRUCCIONES: DAR RESPUESTA INDIVIDUAL A LAS PREGUNTAS Y ACTIVIDADES SEÑALADAS.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

La Universidad del Pacífico es una institución privada y plenamente autónoma, sin fines de lucro, especializada en la formación académica en economía y gestión institucional y empresarial. Aspira a contribuir al desarrollo del Perú en el contexto de un mundo globalizado y competitivo. Reconoce como una de sus entidades fundadoras a la Compañía de Jesús, de la cual valora su contribución así como la labor apostólica que ejerce.

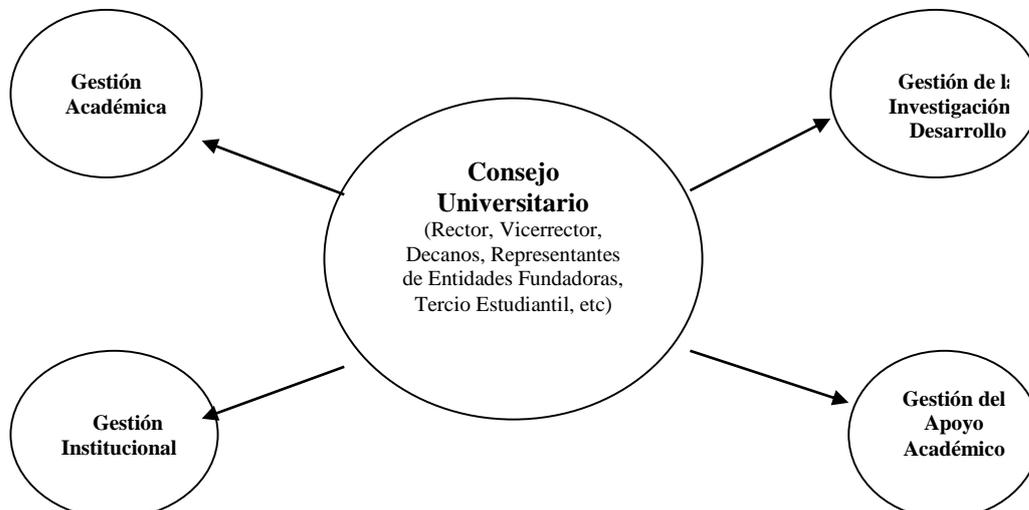
La UP fue fundada el 28 de febrero de 1962 por iniciativa de un grupo de empresarios, animados por el propósito de fomentar estudios de alto nivel en beneficio del país y la educación de su juventud.

Además se ha caracterizado por su espíritu democrático, prueba de ello son los intercampus, foros de debate que ha abierto que convocan a destacadas personalidades del quehacer político, intelectual y empresarial del país y del extranjero.

La UP se divide orgánicamente en forma satelital, en la cual el Consejo Universitario ocupa la parte nuclear. Debajo de la autoridad del Consejo Universitario se encuentra el rectorado y vice-rectorado, de los cuales dependen las siguientes gestiones:

- Académica (facultad de economía y administración y contabilidad, escuela e postgrado y los distintos departamentos académicos).
- Institucional (secretaría, relaciones institucionales, personal, entre otras áreas de apoyo administrativo).
- Investigación y desarrollo (CIUP, Extensión, CIDUP, entre otros).
- Apoyo académico (OFU, becas y bienestar, admisión, informática, entre otras áreas de servicio al alumno).

En el gráfico a continuación se puede apreciar la estructura organizacional de esta institución:



II. PREGUNTAS REFLEXIVAS

1. En base al gráfico anterior ¿qué modelo de estructura posee la Universidad del Pacífico?
2. ¿Cómo cree usted que serán los empleados?.
3. Aplique la estructura de Mintzberg a esta institución. Grafique y explique.

III. ACTIVIDADES

ANALISIS DE TEXTO PRESENTADO Y RESPONDER LAS PREGUNTAS FORMULADAS, AL INICIO DE CLASE DE LA XII SEMANA.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Antología del Comportamiento Organizacional de la Universidad Continental.

ARBAIZA FERMINI, Lydia, **Comportamiento Organizacional** : Bases y Fundamentos **Ed.** Cengage Learning, 2010

CHIAVENATO Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.

ROBBINS, Stephen P, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas.htm>

<http://www.muece.org.ar/pdf/apuntes/ciclobasico/623/B623T02.pdf>

<http://www.aulafacil.com/principios-estructura-organizacion/curso/Lecc-17.htm>

Nota.- Caso tomado del libro de Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos de Arbaiza Fermi, Lydia, sólo con fines académicos.

TAREA ACADÉMICA N° 7: FORMULACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

Sección :
Docente :
Unidad: TERCERA **Semana: XII**

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración: **UNA SEMANA**

INSTRUCCIONES: DAR RESPUESTA INDIVIDUAL A LAS PREGUNTAS Y ACTIVIDADES SEÑALADAS.

I. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Sobre la base de una empresa ficticia, elabore un plan de capacitación para el personal, que incluya un cronograma, aplicando todos los pasos a seguir en dicho proceso, según lo estudiado en clase y apoyándose en libros, textos y otra información relacionada que enriquecerá su trabajo.

II.- PREGUNTAS REFLEXIVAS

1. ¿Por qué es necesario contar con un Plan de Capacitación anual en las organizaciones?
2. Es necesario considerar todos los pasos del plan o se puede obviar alguno. ¿Cuál/Cuáles? ¿Por qué?

III. ACTIVIDADES

EL TRABAJO DEBERÁ SER CREATIVO Y CONSIDERAR LOS PASOS DE FORMULACIÓN DEL PLAN.

PRESENTAR EL TRABAJO SOLICITADO Y LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS AL INICIO DE CLASE DE LA XIII SEMANA

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

CHIAVENATO, Edilberto, Introducción a la teoría general de la Administración, FEI
FLOREZ GARCIA, Javier, **Comportamiento en las Organizaciones**, Mc. Graw Hill.
DAVIS, Keith, **El comportamiento humano en el trabajo**, Mc. Graw Hill.
ROBBINS, Stephen P, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall

<http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

<http://www.chiavenato.com/publicacoes/administracion-de-recursos-humanos-el-capital-humano-de-las-organizaciones-715.html>

TAREA ACADÉMICA N° 8: TRABAJO FINAL
MONOGRAFIA SOBRE LA APLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA LOCAL

Sección :
Docente :
Unidad: CUARTA **Semana: XVII**

Apellidos:
Nombres:
Fecha :/...../.....
Duración: **12 SEMANAS**

INSTRUCCIONES: EL TRABAJO FINAL SERA PRESENTADO EN LA ULTIMA SEMANA DEL CICLO
REGULAR SORTEANDO EL ORDEN DE EXPOSICIÓN DE LOS GRUPOS EXISTENTES.

ACTIVIDADES O TAREAS A EJECUTAR:

1. En forma grupal, escoger una pequeña o mediana empresa que tenga como mínimo 10 trabajadores con la finalidad de aplicar lo estudiado gradualmente en el curso de Comportamiento Organizacional.
2. Presentar un plan de trabajo la tercera semana del ciclo de estudios, para su revisión y validación.
3. Ejecutar el diagnóstico situacional en la empresa para evaluar, criticar y proponer acciones correctivas sobre el comportamiento organizacional de sus colaboradores.
4. Realizar el trabajo real y efectivo progresivamente durante el desarrollo del curso y que tenga como objetivo contribuir a la empresa escogida por los alumnos.
5. El trabajo final será presentado en una monografía no menor a 6 hojas ni mayor de 12, que contenga el diagnóstico situacional, antecedentes y datos históricos de la empresa, las observaciones y/o críticas que el grupo considere conveniente y sobretodo la contribución del grupo.
6. La exposición será formal por los estudiantes, quienes se podrán apoyar con esquemas, dibujos, ppts o videos para la mejor comprensión de dicha exposición
7. Las conclusiones y recomendaciones serán de cada estudiante.
8. El tiempo de participación no excederá de 30 min., por lo que deberá planificar su estrategia para el fin deseado, optimizando los recursos a emplear y sobre todo el tiempo de presentación.
9. La evaluación será promediada entre el trabajo de resumen, conclusiones y recomendaciones y la exposición individual de cada estudiante.
10. Se recomienda puntualidad en la presentación del trabajo, que será considerado como una nota de Tarea Académica.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Antología del Comportamiento Organizacional de la Universidad Continental.

ARBAIZA FERMINI, Lydia, Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos Ed. Cengage Learning, 2010

CHIAVENATO Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.

ROBBINS, Stephen P, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall

COVEY, SEAN, Los 7 Hábitos de los adolescentes altamente efectivos, ED. Grijalbo 1999 México