



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

1 1

MORENO, 25 FEB 2016

VISTO el Expediente N° UNM:0000038/2016 del Registro de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO; y

CONSIDERANDO:

Que el REGLAMENTO GENERAL ACADÉMICO, aprobado por Resolución UNM-R N° 37/10 y sus modificatorias, el que fuera ratificado por el Acta de la Sesión Ordinaria N° 01/13 del CONSEJO SUPERIOR de fecha 25 de Junio de 2013, establece el procedimiento para la aprobación de las obligaciones curriculares que integran los Planes de Estudios de las carreras que dicta esta UNIVERSIDAD NACIONAL.

Que conforme lo dispuesto en el citado REGLAMENTO GENERAL, se ha elevado una propuesta de Programa de la asignatura: SEMINARIO TALLER OPTATIVO: "GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES" (1163F/1263F/1363F/1463F), del ÁREA: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, correspondiente a las ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS de las carreras LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO, LICENCIATURA EN ECONOMÍA y CONTADOR PÚBLICO NACIONAL, del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN de esta UNIVERSIDAD,

Uy  
Z

aconsejando su aprobación con vigencia a partir del 1er. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2016.

Que la SECRETARÍA ACADÉMICA de la UNIVERSIDAD ha emitido opinión favorable, de conformidad con lo previsto en el artículo 3° de la Parte I del citado REGLAMENTO GENERAL, por cuanto dicho Programa se ajusta a las definiciones enunciadas en el artículo 4° de la Parte I del REGLAMENTO en cuestión, así como también, respecto de las demás disposiciones reglamentarias previstas en el mismo.

Que la SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA ha tomado la intervención de su competencia.

Que el CONSEJO del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, en sesión de fecha 22 de Febrero de 2016, trató y aprobó el Programa propuesto, conforme lo establecido en el artículo 2° de la Parte I del REGLAMENTO GENERAL ACADÉMICO.

Por ello,

EL CONSEJO DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

DISPONE:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el Programa de la asignatura: SEMINARIO TALLER OPTATIVO: "GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS





**Universidad Nacional de Moreno**  
**Departamento de Economía y Administración**

11

ORGANIZACIONES" (1163F/1263F/1363F/1463F), del ÁREA: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, correspondiente a las ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS de las carreras LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO, LICENCIATURA EN ECONOMÍA y CONTADOR PÚBLICO NACIONAL, del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN de esta UNIVERSIDAD, con vigencia a partir del 1er. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2016, el que como Anexo I forma parte integrante de la presente Disposición.

ARTÍCULO 2º.- Regístrese, comuníquese, dese a la SECRETARÍA ACADÉMICA a sus efectos y archívese.-

DISPOSICIÓN UNM-DEYA N°11/2016

any  
2

  
Lic. PABLO ALBERTO TAVILLA  
DIRECTOR GRAL. DEL DEPTO.  
DE ECONOMÍA y ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

11

ANEXO I

Universidad Nacional de Moreno

**Programa Asignatura: SEMINARIO TALLER OPTATIVO: GESTION DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES (1163F/1263F/1363F/1463F)**

**Carrera:** LICENCIATURA EN ECONOMÍA (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10)<sup>1</sup>

**Carrera:** CONTADOR PÚBLICO NACIONAL (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 312/11)<sup>2</sup>

**Carrera:** LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10)<sup>3</sup>

**Carrera:** LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10)<sup>4</sup>

**Trayecto curricular:** Actividades Complementarias

**Período:** A elección del alumno

**Carga horaria:** 48 (cuarenta y ocho) horas

**Vigencia:** A partir del 1° cuatrimestre 2016

**Clases:** 16 (dieciséis)

**Régimen:** de regularidad

**Responsable de la asignatura:** CLAUDIO FARDELLI CORROPOLESE

**Programa elaborado por:** CLAUDIO FARDELLI CORROPOLESE

#### FUNDAMENTACIÓN

- 
- 1 Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 1293/12
  - 2 Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 695/12
  - 3 Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 673/12
  - 4 Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 488/12

*Cary*  
*2*

En las últimas décadas las organizaciones están experimentando una profunda transformación, los cambios tecnológicos especialmente los impulsados por las TICs y la creciente automatización de los procesos no solo productivos sino también de servicios y administrativos, los cambios en los mercados y la tendencia hacia una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar las estructuras de trabajo tradicionalmente configuradas en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004). Las configuraciones estructurales tradicionales ya no pueden dar cabalmente cuenta del vertiginoso proceso de cambio y se hace necesario generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para su mejor comprensión. En cambio los equipos de trabajo satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. Los equipos están presentes a lo largo y ancho de la estructura organizacional, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes.

Según Eduardo Surdo (Surdo, E., 1997) en las unidades tradicionales en la organización "...la tarea está desmenuzada y las personas sólo se responsabilizan de la parte que les atañe. Las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos", en tanto que en los equipos "...Las personas

Org  
2



**Universidad Nacional de Moreno**  
**Departamento de Economía y Administración**

11

reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido. Ellas asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran..."

Por otra parte, el paradigma predominante en las organizaciones actuales realza la importancia del personal como fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles. De este modo, la gestión de recursos humanos ha abandonado el enfoque de tipo micro analítico centrado en los costos, evolucionando hacia una dirección estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización mediante el desarrollo de competencias laborales y el compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor.

Por tanto la gestión de recursos humanos por competencias viene a dar una respuesta parcial a las necesidades organizacionales para adaptarse rápidamente a los ambientes dinámicos, inciertos y complejos, pues permite desarrollar el compromiso organizacional, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, reconociendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y como un medio para crear ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización.

Al mismo tiempo mientras las tareas más rutinarias han tendido a automatizarse y numerosos puestos de trabajo han sido reemplazados por procesos llevados adelante por máquinas. Los avances logrados en áreas industriales (robótica, multiproducción diversificada y automatizada) con énfasis en sistemas de calidad, el desarrollo de normas cada vez más

Aug  
2

sofisticadas en distintas disciplinas productivas o de servicios, la búsqueda permanente de mejorar los standards de calidad de vida; y el desarrollo de tecnología de procesamiento de datos y comunicaciones, el acceso y la utilización de herramientas computarizadas han provocado el surgimiento de nuevos modos de trabajo, gestión y aprendizaje en las organizaciones, tendiendo a valorizar la interacción entre los trabajadores en equipos por la capacidad que los mismos generan a nivel de solución de problemas y de generación de instancias de innovación en el desarrollo de productos o procesos.

La comunicación es el proceso que facilita la articulación del equipo, conviven en el sistema comunicacional la llamada comunicación horizontal, vertical, transversal. A la vez, influyen en la comunicación intra - equipo (entre los integrantes del equipo), las modalidades instituidas en la organización y los mensajes que se transmiten hacia y desde el equipo (u organización) al y del exterior de la misma. Para Surdo que en las unidades tradicionales "... la comunicación es pobre, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y desacuerdos. En los equipos "es abierta comprometida y honesta. Se discute y se negocia".

Pero la comunicación en el trabajo en equipo adopta múltiples formas, especialmente con la incorporación de las TICs que han permitido que la interacción y el mismo trabajo pueda ocurrir en espacios geográficos diferentes y que pueden llevarse adelante a través de los diversos medios de comunicación e interacción virtual. Hablar del trabajo en equipo en las organizaciones ya ha dejado de ser una mera moda en la gestión de las organizaciones y su incorporación como una verdadera

Org  
6



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

11

cultura de trabajo es de muy difícil implementación. Muchos fracasos de gestión, y en particular en los procesos de desarrollo de programas de calidad, grupos de calidad o mejora continua, son atribuidos por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones.

El trabajo en equipo permite que los integrantes perciban:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Que son protagonistas de su propia tarea.
- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
- Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender. Aprender la riqueza de la diversidad. Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros. Aprender a defender las opiniones propias, etc.
- Mayor identificación con los propósitos organizacionales.
- Que el consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.
- Fortalecida la sensación de pertenencia.

Los que aprenden son los integrantes, con sus tiempos, sus ritmos y sus posibilidades. Cada integrante aprende de los otros integrantes en forma individual y de la operatoria del conjunto. Este aprendizaje es "en equipo" y no del equipo. Este aprendizaje es continuo y se perfecciona si los integrantes del equipo indagan acerca de cómo aprenden. Resulta ser de circuito doble: está orientado a reflexionar sobre qué se aprende y también sobre cómo se aprende (el método que cada uno tiene para aprender).

*Org*  
*2*

En este sentido el conocimiento se constituye en el recurso estratégico más importante, y la habilidad para generarlo, adquirirlo, codificarlo, transferirlo, aplicarlo y reutilizarlo, se ha convertido en la competencia sustancial para la obtención de una ventaja competitiva sostenible. En un entorno que cambia continua y rápidamente, el potencial del conocimiento no reside sólo en su capacidad para generar ventaja competitiva, sino que se convierte además en fuente relevante para que dicha ventaja se mantenga

El taller que se propone busca introducir a los estudiantes en el conocimiento de las particularidades de la organización de equipos de trabajo y que a través de una experiencia fundamentalmente vivencial puedan reflexionar acerca de las virtudes y el potencial del trabajo en equipo, incorporen un conjunto de buenas prácticas para el trabajo eficiente en equipo y conozcan las posibilidades que el manejo de las TICs brindan para un adecuado desempeño de un equipo.

#### **OBJETIVOS GENERALES**

- Que los estudiantes adquieran conocimiento acerca de la importancia del desarrollo y la gestión del trabajo en equipo en las organizaciones.
- Que los estudiantes adquieran competencias para el trabajo en equipo
- Que los estudiantes valoren la importancia de trabajar con otros, en la diversidad, la multidisciplinariedad y la pluralidad de pensamiento.

#### **CONTENIDOS MÍNIMOS**

Copy  
6



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

1 1

Diferencia entre grupo, equipo de trabajo y trabajo en equipo. La importancia de los equipos de trabajo en las organizaciones. La gestión y el trabajo en equipo. Tipos de equipos de trabajo. Momentos o etapas del proceso de los equipos. Planificación, objetivos, proyectos para el trabajo en equipo. Roles. Seis sombreros para pensar / Diferentes tipos de inteligencia. Liderazgo en equipos de trabajo. Aprendizaje en equipo. Equipos de trabajo y calidad. Equipos de trabajo y TICs. Los equipos de trabajo en la nube. La comunicación en los equipos de trabajo. Procesos de Negociación en los equipos de trabajo.

#### **UNIDADES TEMÁTICAS: CONTENIDOS Y PROPÓSITOS**

##### **Unidad 1: El equipo de Trabajo.**

Conjunto, grupo y equipo. Definiciones y diferencias de grupo y equipo. Características de los equipos. De las interacciones sociales a los procesos de tarea. Proceso de transición de grupo a equipo. Individualidad vs. Equipo. Necesidades individuales y necesidades de equipo. Equipo de trabajo y trabajo en equipo. Expectativas y Viabilidad del trabajo en equipo. Las ventajas y las desventajas del trabajo en equipo. El decálogo del trabajo en equipo.

##### **Unidad 2: Conformación de un equipo de Trabajo**

El proceso de constitución de los equipos de trabajo. Principios en la construcción de equipos. El contexto organizativo. Enfoques en la construcción de equipos. Enfoques

*Aug*  
*2*

diferentes. Enfoques interpersonales. Enfoque de definición de roles. Enfoque de valores. Enfoque orientado a la tarea. Cómo combinar los enfoques. El enfoque de la identidad social en la creación de equipos. Etapas en el desarrollo de equipos. Etapa formativa. Etapa conflictiva. Etapa normativa. Etapa de rendimiento. Fases y productividad.

### **Unidad 3: Comunicación y Liderazgo en los equipos de trabajo**

Efectos del equipo sobre la comunicación. Interacción entre los miembros del grupo La diversidad en el equipo de trabajo. Concepto y medida de la diversidad. Efectos de la diversidad sobre la dinámica de los equipos. Roles. Diferencias entre función y rol. Efectos sobre el proceso de toma de decisiones. Efectos sobre las relaciones personales. El sentido de pertenencia. . La confianza en el seno de los equipos. La creación y el mantenimiento de sinergias en los equipos de trabajo. La coordinación del trabajo en equipo. Conducir equipos de trabajo. El liderazgo dentro de equipos de trabajo. Funciones de los conductores de equipos.

### **Unidad 4: Información, conocimiento y equipos de trabajo.**

La importancia de la gestión del conocimiento en los equipos de trabajo. El conocimiento en los equipos de trabajo. Procesos de transformación del conocimiento en los equipos. La gestión del conocimiento y el desarrollo de equipos de trabajo. Claves para implantar un programa de gestión del conocimiento en un equipo. Importancia de los equipos de trabajo en la gestión del conocimiento. Promover

Am  
6



**Universidad Nacional de Moreno**  
**Departamento de Economía y Administración**



simultáneamente la creatividad y la profesionalización de los integrantes del equipo. Facilitar el establecimiento de un lenguaje común. Las TICs y trabajo en equipo. Como modifican las TICs el modo de trabajar en equipo. Impacto de las TICs sobre comunicación, información, relaciones y espacios de trabajo en equipos.

#### **Unidad 5: Conflicto en el equipo.**

La cooperación desde la perspectiva del conflicto. Singularidades del conflicto en equipo. Causas del conflicto. Medidas que propician el entendimiento de los miembros del equipo. Reflexiones acerca de la conexión conflicto-desempeño en el seno de los equipos. El trabajo en equipo genera más conflicto. Dificultades y limitaciones del trabajo en equipo. Siempre es mejor el trabajo en equipo?. Los mitos sobre el trabajo en equipo

#### **BIBLIOGRAFÍA GENERAL:**

Dyer, W. Formación de Equipos. Problemas y alternativas. 2da edición. Ed. Addison Wesley. Wilmington, 1988.

Maxwell. J. El abc del trabajo en equipo. V&R Ed. Buenos Aires. 2012.

Hirschhorn, L. Administración en un nuevo ambiente de equipo. Habilidades, herramientas y métodos. E, Addison Wesley. Wilmington. 1993

any

6

Robbins, H y Finley, M. Por qué fallán los equipos. Los problemas y como corregirlos. Ed. Granica. Buenos Aires. 2014.  
Cañeque, M Aprender a construir equipos. Manual de desarrollo gerencial. Temas Grupo Ed. Buenos Aires, 2013.

Formento, H. El proceso de mejora continua. Claves para el desarrollo exitoso de las organizaciones. Ed. UNGS. Los Polvorines. 2015.

FAINSTEIN, Héctor: "La gestión de equipos eficaces". Organizaciones del Siglo XXI. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1997.

Henric-Coll, M. Introducción a Fractal Teams.e-book.

Gongora, N y Regía, L. La cultura y el trabajo en equipo. UNLP. 2012.

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:**

Al tratarse de una propuesta de trabajo que propone el desarrollo de competencias se trata de un taller fundamentalmente práctico en donde los estudiantes se enfrenten sistemáticamente a los desafíos que plantea el trabajo en equipo.

Cada dimensión abordada será fundamentada teóricamente y los estudiantes tendrá bibliografía complementaria a la que podrán acudir para una comprensión más cabal de las experiencias.

Se complementará la actividad con la presencia de invitados que contarán sus experiencias en actividades donde el trabajo en equipo es una característica esencial (equipos deportivos,

*Cany*  
*2*



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

1 1

artísticos, equipos de empresas tecnológicas, ONGs, bomberos voluntarios, etc).

#### **MODO Y REGIMEN DE EVALUACIÓN**

Se prevé tanto la instancia de examen final como la promoción directa. En el primer caso se requerirá, además de la asistencia obligatoria del 75% de las clases, un promedio de 4 puntos para mantener la regularidad y pasar la instancia del examen final oral para la aprobación de la materia. Para la promoción directa (sin examen final), se requerirá, además del porcentaje de asistencia, un promedio de 7 o más, entre las instancias mencionadas más arriba. Cabe destacar que se valorará la participación activa en clase y se considerará la disposición para realizar trabajos en equipo de acuerdo a consignas a determinar.

any  
6