

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: **CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

Código: **795**

Plan Vigente (*)

Cátedra: **Departamento de Administración**

Carrera: (*) Lic. en Administración (RCS N.º 1695/24) y Contador Público (RCS N.º 1509/18 y su modif. RCS N.º 215/20)

Aprobado por Res. Consejo Directivo (FCE)

Nro.: 4586/26

Valoración horaria semanal: 4 VH

1) ENCUADRE GENERAL

a) Contenidos mínimos

El desafío de las organizaciones híbridas y virtuales para los conductores y equipos. Nuevas configuraciones estructurales. Contextos cambiantes. Tecnología, IA, comunicación y equipos. Teoría de la comunicación. La escucha activa. Redefinición de habilidades comunicacionales. El grupo y el equipo. Fases evolutivas del equipo. Distinción entre función y rol. Conducción y liderazgo. Liderazgo de masas, de organizaciones y de equipos. El desafío de gerenciar. Gerencia participativa y gerencia directiva. Motivación y conflicto en equipos. Personas, tarea y objetivos. Funciones del conductor. Jefe o Líder: una falsa antinomia. Análisis de roles que favorecen al equipo y de roles que obstaculizan. Nuevas metodologías: pensamiento visual, agilidad, estructuras liberadoras, coaching de equipos y tecnologías de integración. Conflicto y negociación en los equipos. Competencia, cooperación y aprendizaje en equipo. Inclusión y diversidad. Percepciones acerca del liderazgo. Gestión del cambio organizacional hacia una cultura basada en equipos. De organizaciones basadas en líderes a organizaciones basadas en equipos. Evaluación de equipos, por procesos y resultados. Equipos de alto desempeño.

b) Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del plan de estudios. Su importancia en la formación profesional

En un contexto global de cambio acelerado, marcado por la digitalización, la inteligencia artificial, y la creciente importancia de las organizaciones híbridas y virtuales, se hace imprescindible repensar las dinámicas de trabajo en equipo y los modelos de liderazgo. Estas transformaciones han generado nuevas demandas laborales, exigiendo líderes capaces de coordinar equipos diversos y multiculturales, adaptarse a entornos complejos e inciertos, y fomentar culturas organizacionales basadas en la colaboración y el aprendizaje continuo.

Los modelos estructurales tradicionales han quedado obsoletos frente a la necesidad de equipos de trabajo ágiles, autónomos y con capacidad de respuesta rápida ante las demandas del entorno. Esto se traduce en limitaciones significativas para profesionales que, en sus roles, deben liderar y gestionar personas en entornos dinámicos.

A través de esta asignatura se aborda esta problemática integrando avances teóricos y prácticos que permiten comprender, diagnosticar y gestionar equipos de trabajo en organizaciones contemporáneas.

En América Latina, las mutaciones sociales y económicas de las últimas décadas han incrementado la necesidad de estructuras organizacionales más inclusivas, resilientes y

sostenibles. Nos proponemos contribuir en la formación universitaria respecto a tecnologías gerenciales aplicadas al desarrollo de equipos, a dotar a los estudiantes de inteligencia emocional, respondiendo a las demandas del mercado laboral y generando impacto en sus futuras organizaciones.

c) Ubicación de la asignatura en el Plan de Estudios y requisitos para su cursada

Ubicación: Ciclo Profesional Orientado (Competencias de gestión) de la Carrera de Lic. en administración y Optativa en Contador Público.

Requisito: Gestión del Talento (sólo para Lic. Administración).

d) Objetivos del aprendizaje

En el marco de un modelo de aprendizaje bidireccional, donde se concibe a cada individuo como agente tanto de enseñanza como de aprendizaje, se propone una inmersión crítica en los modelos de conducción de equipos predominantes. Este enfoque busca fomentar en el estudiante una aguda conciencia de su propia subjetividad y de su rol como observador participante, promoviendo a su vez un compromiso social profundo. Se orienta hacia estructuras organizacionales basadas en equipos de trabajo cohesionados, en contraposición a jerarquías centralizadas en la figura del "liderazgo" tradicional, cuya concepción misma será objeto de análisis y cuestionamiento.

El objetivo central trasciende la mera transmisión de contenidos y fórmulas preestablecidas. Se busca que los participantes desarrollen la capacidad de reconocer la naturaleza reflexiva de sus decisiones, entendiendo que estas se toman desde una perspectiva individual, influenciada por su formación y su proceso de socialización, dentro de un contexto dinámico, incierto y diverso.

Se pretende formar un profesional capaz de participar en equipos y coordinarlos. Este profesional debe saber cuándo es necesaria la mejora continua, entendiendo que esta no es exclusiva de los momentos de crisis, sino una práctica constante. Se busca un perfil que priorice la confianza en sus equipos por encima de la adopción acrítica de tecnologías de moda, lo cual exige una ruptura con el paradigma del tecnomanagement.

En consecuencia, se considera fundamental proporcionar una base conceptual y experiencial sólida para comprender los complejos mecanismos individuales y sociales que configuran el entorno en el cual el trabajo en equipo adquiere un papel protagónico en las organizaciones del futuro. Se busca interconectar conocimientos diversos, experiencias enriquecedoras y diferentes perspectivas, con el fin de lograr una articulación efectiva en el desarrollo organizacional

2) PROGRAMA ANALITICO

1. Unidad 1: La fuerza de los equipos en las organizaciones

- 1.1. Cultura organizacional que permite la formación de equipos
- 1.2. Equipo versus grupo
- 1.3. Decálogo y características del equipo
- 1.4. Etapas de formación de los equipos de trabajo
- 1.5. Funciones y Roles
- 1.6. Evaluación de los equipos de trabajo
- 1.7. Diagnóstico de un equipo
- 1.8. Los equipos en organizaciones taylorianas, los equipos en organizaciones de última generación.

Objetivos: Comprender las convergencias y divergencias entre grupos y equipos. Desarrollar las instancias del proceso de formación de equipos. Identificar las diferencias entre la concepción de función y rol. Conocer las teorías de los roles en función de la motivación, la comunicación y los resultados. Sostener roles positivos y resolver roles obstructores. Estar preparados para realizar un diagnóstico de equipo a partir de elaborar un proceso de recopilación de información, elaboración de diagnóstico y planeación de acciones en situaciones complejas. Desarrollar la capacidad de realizar análisis situacionales y contingentes. Descubrir diferentes métodos de evaluación de equipos de trabajo identificando el conflicto entre rendimiento individual y rendimiento del equipo. Diferenciar la autoevaluación y la evaluación combinada, como así también la importancia de los afectos en los resultados del equipo: articulación entre lo ideal y lo posible. Realizar evaluaciones periódicas y permanentes. Transitar de organizaciones taylorianas a organizaciones basadas en equipos.

2. Unidad 2: La Comunicación en los equipos de trabajo

- 2.1. Modelos Mentales
- 2.2. Las conversaciones en los equipos
- 2.3. Los valores subyacentes
- 2.4. Elementos de la comunicación, el lenguaje no verbal
- 2.5. La Columna izquierda
- 2.6. Protocolo de aprendizaje según P. Senge
- 2.7. Organización de reuniones
- 2.8. Los equipos virtuales
- 2.9. Pensamiento visual

Objetivos: En la era de la información, resulta clave incorporar herramientas que ayuden a hacer más efectiva la comunicación. Para eso proponemos que los estudiantes logren:

Comprender la importancia de la comunicación en la constitución de un equipo de trabajo. Discernir entre los conceptos de percepción, los marcos de referencia, modelos mentales y juicios de valor. Desarrollar habilidades de comunicaciones constructivas a partir de potenciar la empatía, la asertividad y el lenguaje no verbal mediante la comunicación visual, escrita, kinestésica. Conocer tanto las posibilidades y limitaciones de los equipos de trabajo virtuales y su impacto en la constitución del equipo, como de sus resultados.

Así mismo, en un mundo donde la sobrecarga de información es una constante, el pensamiento visual es la herramienta que ofrece la capacidad de sintetizar conceptos en elementos visuales y facilita la comunicación, el aprendizaje y la resolución de problemas. En tal sentido se promoverá en los estudiantes la posibilidad del uso de este recurso no sólo para tomar sus propias notas visuales sino también para que puedan utilizarlos en reuniones de trabajo facilitando una visión compartida por todos los miembros del equipo.

3. Unidad 3: Liderazgo y Conducción de equipos de Trabajo

- 3.1. Funciones del conductor
- 3.2. El rol de líder y los estilos de liderazgo
- 3.3. Coaching
- 3.4. Motivación de un equipo y sus integrantes
- 3.5. Delegación en el equipo
- 3.6. Liderazgo compartido en el equipo
- 3.7. Gestión de incompetentes

Objetivos: Identificar las diferencias entre Conductor y Líder. Comprender qué es el liderazgo de equipos a través de estudiar diferentes teorías, enfoques y estilos de liderazgo. Las teorías del contexto y de la contingencia. Lograr responsabilidad en el conductor para la motivación del equipo y de sus integrantes. Reconocer estrategias del conductor para aumentar la motivación. Conocer los métodos de delegación eficaz dentro de un equipo de trabajo logrando enriquecimiento del trabajo. Entrenamiento para la mejora del desempeño. La función gerencial en la práctica. Coaching. El mentor. El entrenador. El capacitador. Compartir el liderazgo entre los integrantes del equipo

4. Unidad 4: Conflicto y Sinergia en los equipos de trabajo

- 4.1. Conflictos interpersonales en los equipos de trabajo
- 4.2. Las diversidades, la diversidad generacional
- 4.3. Aprendizaje y sinergia de equipo
- 4.4. Decisiones en equipo: negociación, acuerdos y consenso

Objetivos: Distinguir la complejidad en los vínculos interpersonales. Descubrir la riqueza en las diversidades de los integrantes (generacional, género, formación, estilos personales, etc) y su efecto en las relaciones de los integrantes. Identificar la potencialidad de la diversidad para lograr aprendizaje y sinergia. Lograr resultados de equipo sinérgicos a través de decisiones en equipo. Conocer metodologías de resolución de problemas y negociación de acuerdos.

BIBLIOGRAFÍA

a) BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

Seleccionamos una variedad de autores de diferentes perfiles y nacionalidades que brindan un panorama amplio de los temas y enfoques actuales de la materia. De cada autor indicaremos los capítulos pertinentes:

- Fainstein, H. (1997). La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del Siglo XXI. Ediciones Macchi.
- Fainstein, H., & Sciarrotta, C. (2010). Etapas en la formación de equipos de trabajo (material digital de la cátedra).
- Fainstein, H., & Sciarrotta, C. (2010). Rol y función (material digital de la cátedra).
- Henric-Coll, M. (2005). Introducción a Fractal Teams. Recuperado de www.michelhenriccoll.com.
- Lencioni, P. (2007). Las cinco disfunciones de un equipo. Empresa Activa.
- Sánchez Pérez, J., y otros. (2006). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo (Cap. 6). McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Senge, P. (2005). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica.
- Torre, J. J. (2020). Team up: Equipos conectados. Editorial Kolima Books.

b) BIBLIOGRAFÍA AMPLIATORIA

Sugerimos una amplia bibliografía actualizada de profundización de algunos de los contenidos de la materia para quienes deseen ampliar sus conocimientos sobre el tema:

- Belbin, M. (2012). Team roles at work. BH Ed.
- Bresman, H., & Ancona, D. G. (2007). Equipos X. Harvard Business School Press.
- Diamond, L. E., & Diamond, H. (2006). Cómo construir equipos de trabajo que logren resultados. Sourcebooks.
- Fisher, K., & Fisher, M. (2000). Gerente a distancia: Una guía para manejar empleados a distancia y equipos virtuales.
- Ginebra, G. (2010). Gestión de incompetentes. Océano Editores.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001). Coaching: La última palabra en desarrollo del liderazgo. Pearson.
- Hughes, M., & Bradford, J. (2007). El equipo emocionalmente inteligente. Jossey-Bass.
- Kahane, A. (2005). Cómo resolver problemas complejos: Una novedosa manera de hablar, escuchar y crear nuevas realidades. Editorial Norma.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1997). La sabiduría de los equipos. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Kraemer, H. (2011). Pasar de los valores a la acción: Los principios del liderazgo basado en valores.

- Lewis, R. D. (2012). Cuando los equipos colisionan: Cómo gestionar exitosamente el equipo internacional.
- Murphy, M. (2012). No más reuniones sin sentido. AMACOM - American Management Association.
- Robbins, H., & Finley, M. (1999). Por qué fallan los equipos. Ediciones Granica.
- Ulrich, D., Smallwood, N., & Sweetman, K. (2009). El código del liderazgo: Cinco reglas para liderar.
- Wolk, L. (2006). El arte de soplar en las brasas. Gran Aldea Editores.
- Fernando de Pablo y Miren de Lasa (2015) Dibújalo. INnova, crea y comunica de manera visual”Lid editorial
- Vivas, Rafa. Visual thinking works. Cómo lograr lo que te propongas con dibujos (2021)Lunweg Editores

MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

a) Objetivos generales a cumplir en los cursos

Por su ubicación en la estructura curricular esta asignatura pretende estimular el espíritu crítico de los alumnos en combinación con temas no vistos en otras materias sobre la Conducción de Equipos de Trabajo y para el caso que hayan sido vistas, lo será ahora desde otro enfoque.

En la concepción más simétrica del “enseñaje” (utilizamos este término para referirnos al proceso que vincula la enseñanza y el aprendizaje), en el trabajo en equipo a través de la realización de conversaciones para la acción, en el placer por el aprendizaje, en la construcción colectiva del conocimiento, están las bases de los objetivos de la cátedra.

b) Metodología del proceso enseñanza - aprendizaje

- I. **Casos/Ejemplos:** El proceso se dará basado en situaciones de la vida real, vista desde el lugar de cada uno como observador de ella, en el análisis de organizaciones vinculadas a las unidades temáticas, desde los docentes, desde los textos, desde los propios alumnos o desde profesores invitados. De la misma manera se analizarán películas o series que muestren aspectos sustantivos de los temas de la asignatura. La idea es que de esta forma y en su propio ritmo y enfoque, cada uno vaya incorporando modalidades de formación y conducción de equipos que no necesariamente se alineen con los que la cátedra propone. Eso es lo que denominamos respeto por la diferencia y la diversidad.
- II. **Otras modalidades didácticas:** Pueden utilizarse otros recursos didácticos como el role-playing, trabajos en equipo, estructuras liberadoras, ejercicios de equipos de trabajo y liderazgo, con la intención de facilitar una múltiple visión de cada fenómeno o situación para despejar la idea de una Administración única y “científica”.

- III. **Foco:** El pensamiento sistémico de las situaciones, el pensamiento crítico, la ruptura del acriticismo y de la aceptación de lo dado, y la construcción de equipos de trabajo serán el foco del proceso de “enseñaje”.
- IV. **Bibliografía (complementaria):** La Conducción de Equipos de Trabajo, así como el Liderazgo son temas muy desarrollados por autores diversos, en libros, papers de investigación, artículos y los recursos varios que Internet agrega día a día. Siendo imposible abarcar el universo, se tenderá a que los alumnos hagan sus propias búsquedas y las aporten al universo bibliográfico que la materia tiene.
- V. **Foros/email:** Los recursos más modernos como el almacenamiento en la nube de información (artículos, trabajos de alumnos, videos, etc.) serán utilizados porque de hecho es la forma de comunicación habitual de la gran mayoría de alumnos. El correo electrónico es una forma complementaria de ida y vuelta de información entre Profesor y coach (ayudante) con los equipos y las personas.
- VI. **Fomento de la lectura:** Es criterio de la cátedra fomentar la lectura y la búsqueda de información actualizada sobre la asignatura, tanto de parte de los alumnos como del equipo docente.
- VII. **Clases/Talleres Profesionales:** Se invitará a profesionales de cada unidad temática de la asignatura con el propósito de compartir experiencias de Conducción de Equipos para poder compartir, debatir, diferir y consensuar con los alumnos respecto a su cualidad de observador de la Dirección.
- VIII. **Clases especiales:** Si surgiera algún tema novedoso o de actualidad algún miembro del equipo docente o un equipo de alumnos podrá tomar toda la clase o parte de ella para transmitir y debatir sus contenidos referidos a los temas de la asignatura.

c) Dinámica del dictado de las clases

La asignatura tendrá un desarrollo teórico-práctico, y se combinan ambos métodos en el transcurso de las clases. Si bien el aprendizaje es individual, su construcción se realizará en equipos, que son la base filosófica de la concepción de la nueva Dirección de Organizaciones. Se estimulará el pensamiento crítico y el aprendizaje colaborativo. Las clases no serán enciclopedistas ni se espera el estudio memorioso por parte del alumno o la repetición de la opinión de los docentes. Por el contrario, se estimulará y valorará el pensamiento diverso, en cuanto pueda justificarse aún desde la creatividad.

El programa de la materia (incluyendo bibliografía) y el cronograma tentativo del curso se distribuirá la primera clase.

Cada curso establecerá el calendario y las normas de dictado de clases y toma de exámenes complementarios, dentro del marco de las presentes normas.

Se distribuirá material bibliográfico complementario en soporte papel, electrónico, vía cloud, blogs, páginas web, redes profesionales, etc.

Como estrategia metodológica se trabajará con la modalidad de aula taller, potenciando el aprendizaje activo articulada con las concepciones de aprender haciendo (learning by doing), de aprendizaje colaborativo y significativo, en una comunidad de práctica. Así, el

saber qué y el saber cómo interactuaron de manera tal, que el estudiante no evolucionará como una entidad aislada, sino a partir de su interacción con los demás.

Para ello, se formarán equipos de alumnos que contarán con la designación de un integrante del equipo docente, que actuará como facilitador de los procesos individuales y grupales, intra e inter equipos. El facilitador acompañará el proceso de constitución y desarrollo del equipo y orientará su accionar con miras al logro del objetivo y la integración y pertenencia al equipo.

En todos los casos se tratará de relacionar los temas con la realidad organizacional de los alumnos o con casos resonantes o mediante la asistencia de Profesores Invitados especialistas o con experiencia probada en los temas.

El humor, los juegos en equipo, el análisis de casos, serán además de elementos constitutivos del aprendizaje temático, una forma de darle calidad de vida al proceso de "enseñaje".

METODOS DE EVALUACION

a) Cursos presenciales y semipresenciales

Los alumnos serán evaluados en cumplimiento con lo indicado en las normativas vigentes (Resolución CD 386/2006 y Resolución CD 455/2006).

Se contemplarán evaluaciones que consideren aspectos teóricos y prácticos de la asignatura como así también instancias individuales y de equipo.

La materia no acepta estudiantes en carácter de oyentes o voluntarios y sólo serán calificados los alumnos inscriptos en la lista del curso respectivo. Asimismo no se admitirán cambios de curso o la rendición de exámenes parciales en otros cursos.

b) Régimen de exámenes finales, intensivos, magistrales y libres

El examen final integrador comprenderá temas teóricos y prácticos de la asignatura, debiendo el alumno aprobar ambos temarios, para que su calificación resulte promediada, con un puntaje que alcance por lo menos un 60% de los contenidos. Por consiguiente, los alumnos que obtengan una calificación inferior a 4 (cuatro) puntos serán considerados insuficientes y aquellos con una calificación igual o superior a 4 (cuatro) aprobarán la asignatura con dicha nota (Resolución CD 406/2006).

En el caso de cursos intensivos la evaluación se realizará con una nota final para cada alumno inscripto, que surgirá de un único examen final, el promedio de dos exámenes, la combinación de seguimiento de lectura y trabajos prácticos con exámenes parciales

Las calificaciones deberán ser informadas a los alumnos dentro de los 15 días corridos siguientes a la fecha del examen final. En caso de no existir aula disponible, el acto de lectura y entrega de notas se realizará en Sala de Profesores (Resolución CD 374/2006)

c) Criterio de confección del promedio de notas finales

En los casos en que fuere necesario expresar en número entero el promedio de notas parciales o de estas y el examen parcial, se aplicará el número entero superior si la fracción fuere de 0.50 puntos o más y el número entero inferior si fuere de 0.49 o menos. Cuando la nota fuese de 3.01 a 3.99 se calificará con 3 (tres) puntos. (Resolución CS 4994/93)