



**Universidad Nacional de Salta**  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y SOCIALES  
 Coordinación Posgrado  
 Avda Bolivia n° 5150 - 4400 Salta (Rep.Arg.)

RES- CD-ECO N° **324.11**  
 EXPEDIENTE N° 6.400/11  
 Salta, **26 OCT 2011**

**V I S T O:** La nota presentada por la Prof. Paola Guardatti y Cra. Maria Rosa Panza, docentes responsables de las carreras Profesorado en Ciencias Económicas y Profesorado en Ciencias Jurídicas, mediante la cual solicitan la aprobación para el dictado del “*Curso de Capacitación sobre el tema: Taller de desarrollo de habilidades para la conducción gerencial*”, en el marco del cursado del Módulo III “La Práctica Docente”; y,

**CONSIDERANDO:**

Que por Resolución N° 171/11 del Consejo Directivo de esta Unidad Académica, se aprueban las condiciones de regularidad y aprobación del Módulo III “La Práctica Educativa” y el Reglamento de las Prácticas Docentes.

Que en el Reglamento de las Prácticas Docentes aprobado por Res. CD N° 171/11 - Anexo II, se establece que el desarrollo de las prácticas se podrá formalizar mediante el dictado de un curso de capacitación.

Que la Comisión de Posgrado y Extensión Universitaria de esta Unidad Académica, emitió el dictamen correspondiente, el que obra desde fojas 115 a 116 en el expediente de referencia.

Que el Consejo Directivo en su Reunión Ordinaria N° 12/11 de fecha 04/10/11 aprobó el dictamen de la Comisión de Posgrado.

**POR ELLO:** En uso de las atribuciones que le son propias,  
**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
 JURÍDICAS Y SOCIALES**  
**RESUELVE:**

**ARTICULO N° 1.-Aprobar** el dictado del “*Curso de Capacitación sobre el tema: Taller de desarrollo de habilidades para la conducción gerencial*”, realizado en el marco de la Prácticas Docentes, por la Lic. Natalia Gabriela Toigo D’Angelo, D.N.I. N° 27.455.737 y Esc. María Soledad Del Carlo, D.N.I N° 27.974.345, alumnas de la carrera de Profesorado en Ciencias Económicas y Profesorado en Ciencias Jurídicas, respectivamente, con los lineamientos que como **ANEXO** forman parte de la presente Resolución.

**ARTICULO N° 2.- Establecer** que la coordinación, seguimiento y supervisión del citado Curso de Capacitación estará a cargo de las Docentes Responsables de las carreras Profesorado en Ciencias Económicas y Profesorado en Ciencias Jurídicas.

**ARTICULO N° 3.- Hágase** saber a las alumnas Natalia Gabriela Toigo D’Angelo y María Soledad Del Carlo, a la Coordinación de Posgrados, a la Prof. Paola Guardatti, Cra. María Rosa Panza, Abog. María de los Desamparados Talens y otros interesados para su toma de razón y demás efectos.

asch/ggl

Cra. ELIZABETH TRUNINGER DE LORE  
 Secretaria Académica y de Investigación



Cr. ANTONIO FERNANDEZ FERNANDEZ  
 DECANO

## "TALLER DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA CONDUCCIÓN GERENCIAL"

*Esta propuesta de capacitación ofrece herramientas fácilmente utilizables, tendientes a incorporar hábitos propios de personas altamente efectivas y, a partir del autoconocimiento, generar un esquema de pensamiento para obtener resultados exitosos.*

*Se destaca que es un taller que pretende brindar herramientas, por lo tanto, tiene una naturaleza vivencial y persigue la incorporación de habilidades a través de la experiencia, del "aprender haciendo".*

### PERFIL DEL PARTICIPANTE

El taller está dirigido a jóvenes (entre 25 y 35 años) empresarios, gerentes y todos aquellos que necesiten desarrollar sus habilidades de dirección, conducción y liderazgo para mejorar la productividad en su ámbito laboral u organizacional.

### FUNDAMENTACIÓN

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan sus miembros. De este modo, el estilo de **LIDERAZGO** más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre el comportamiento directivo y de apoyo que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo: estilo control, supervisión, asesoramiento y delegación. Cada uno de los estilos se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo.

Así, una de las características de las empresas efectivas es la de contar con **EQUIPOS DE TRABAJO** bien integrados, cohesivos, motivados y comprometidos con sus objetivos; en donde cada individuo aporta sus conocimientos, habilidades y destrezas, para facilitar el desempeño del equipo en función de los planes definidos y para alcanzar resultados favorables. El trabajo en equipo es un proceso lleno de desafíos pero muy satisfactorio. La integración de unos a otros constituye una oportunidad de aprender y crecer. En equipo se descubren, conocen y ejecutan los procesos; se crean y mejoran estándares. El colaborador se retroalimenta del que sabe, del que no sabe y del que más sabe; todos aprenden y desaprenden. Por lo tanto, es muy significativo que la gerencia preste atención y colaboración a los equipos de trabajo y logre que los individuos que lo integran se identifiquen con la cultura organizacional que ha creado y ha venido desarrollando.

Muchas veces en las organizaciones se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos porque la **COMUNICACIÓN** no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas. Es decir, si existe una comunicación de calidad con la cual un miembro no se sienta relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta parte integral e importante su satisfacción se reflejará en éxito para toda la empresa. Todo gerente y/o empresario debe hacer que sus colaboradores sientan que son escuchados ya que sólo así se conseguirá un compromiso alto de su parte y los resultados se verán en todas las áreas de la organización.

Existe una relación muy estrecha entre comunicación y conflicto, ya que en la raíz de muchos conflictos está una mala comunicación. Por el contrario, una comunicación de calidad puede ayudar a las personas a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes. El hecho de que los conflictos puedan resultar negativos o



bien convertirse en una oportunidad para aprender más acerca de uno mismo y de los demás, dependerá de cómo sean abordados. Para transformar el conflicto en un elemento enriquecedor para las partes, se requieren ciertas habilidades, técnicas y procedimientos. Entre éstos están la **NEGOCIACIÓN**. Las diferentes percepciones de las personas de una organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

## FINALIDAD

En virtud de la posición clave que ocupa todo empresario y/o gerente en su organización, se quiere generar un espacio de reflexión individual para conocerse mejor. También es necesario que desarrolle su capacidad de gestión de manera continua a fin de desarrollar sus habilidades de tomar mejores decisiones, crear y liderar equipos de trabajo con orientación a resultados, influir en la motivación de sus colaboradores, favorecer la comunicación interpersonal y administrar los conflictos mediante la negociación y la búsqueda del beneficio mutuo.

## PLAN DE CAPACITACIÓN

Con respecto al contenido como componente didáctico se hacen éstas consideraciones:

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

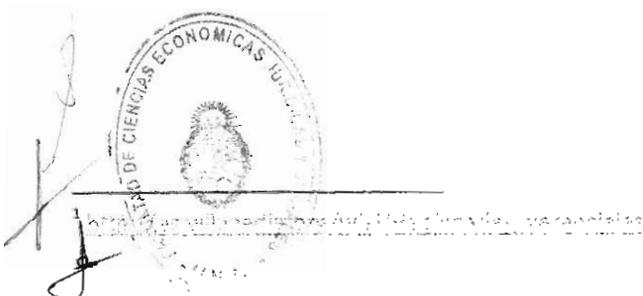
Entre estas habilidades se encuentran<sup>1</sup>: manejo de recursos humanos, gestión de tiempo, capacidad de análisis, capacidad de negociación, gestión de proyectos, toma de decisiones y trabajo en equipo.

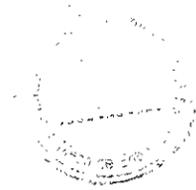
Para la selección del contenido partimos de un análisis de la realidad, ya que somos parte de organizaciones y por nuestras profesiones asesoramos a empresas. Así, detectamos la necesidad de empresarios y/o gerentes del medio del desarrollo de habilidades de conducción gerencial.

Se abordan cuatro habilidades: habilidades de liderazgo, de trabajo en equipo, de comunicación y de negociación.

Con respecto a la organización didáctica, los contenidos se agrupan en módulos (cuatro). Cada módulo es coherente e interrelacionado en torno a una habilidad a entrenar, con la cual se lo denomina. A su vez, el módulo 1 y 2 constituyen el Eje I y el módulo 3 y 4 constituyen el Eje II.

Junto al proceso de organización se toman decisiones respecto a la secuenciación de los contenidos. Se asignan 8 horas a cada módulo sin tener en cuenta su grado de complejidad, por lo tanto, la secuenciación de los contenidos es lineal.





## "TALLER DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA CONDUCCIÓN GERENCIAL"

### Eje I

#### Expectativas de Logros:

En el Eje I, se pretende que los participantes del taller adquieran un conjunto de herramientas que les permitan conducir equipos de trabajo eficientes a través del ejercicio de un liderazgo situacional.

#### Módulo I: HABILIDADES DE LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN

\*Autoridad versus liderazgo.

\*Estilos de liderazgo. Liderazgo situacional.

\*Cómo evaluar y desarrollar el propio nivel de liderazgo.

\*El rol del Gerente como líder de los procesos de cambio.

\*La importancia de alinear el liderazgo con la visión, misión y valores de la organización.

#### Módulo II: HABILIDADES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

\*Cómo crear un equipo de trabajo

\*Planificar el trabajo: establecer la misión y los objetivos del equipo.

\*Conducción del equipo para la acción.

### Eje II

#### Expectativas de Logros:

En el Eje II, se pretende que los participantes del taller adquieran un conjunto de herramientas que les permitan valorizar la importancia de la comunicación como esencial en la construcción de relaciones personales y capacidad para influir sobre los demás y para poder adaptarse a los cambios y situaciones que se presentan a diario.

#### Módulo III: HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

\*La comunicación como problema clásico del Gerente.

\*Cómo controlar las emociones.

\*Aprender a escuchar.

\*Barreras que impiden la comunicación eficaz.

\*Dar y recibir "feedback": una herramienta que favorece la comunicación entre el gerente y su equipo de trabajo.

#### Módulo IV: HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN-MEDIACIÓN

\*Cómo identificar los distintos tipos de conflicto.

\*Técnicas para resolver conflictos.

\*El proceso de negociación.

\*Diferencias con la mediación.





## Bibliografía

- Etchevarne, Carlos. "Calidad Gerencial". Ediciones Macchi. Buenos Aires
- Margenison, Charles y McCann Dick. "Administración en Equipo. Nuevos enfoques prácticos". Ediciones Macchi. Buenos Aires
- Wolk, Leonardo. "Coaching el arte de soplar brazas". Gran Aldea editores.
- Fisher, Roger, Ury William y Patton Bruce. "Sí... ¡de acuerdo!. Como negociar sin ceder". Grupo Editorial Norma
- Ponti, Franc. "Los caminos de la negociación". Editorial Granica
- Toigo D'Angelo, Natalia Gabriela. "Cambiemos el juego. Negociación basada en principios para la resolución de conflictos". ISBN en trámite. 2010
- Publicaciones de revistas especializadas
- Material de estudio diseñado por las capacitadoras para el curso

## LOCALIZACIÓN FÍSICA

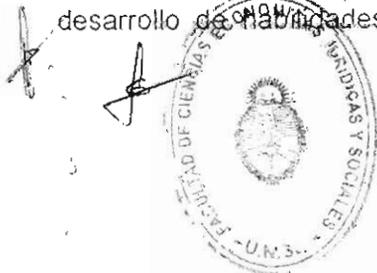
La propuesta de capacitación va a dictarse en la Cámara de Comercio de Salta, España 339. Ésta institución cuenta con salas equipadas y con personal que asumiría la responsabilidad de dar a conocer el taller e inscribir y seleccionar a los participantes.

## ASPECTOS ESPECIALES REFERIDOS A LA METODOLOGÍA DEL APRENDIZAJE

Se propone un curso de capacitación taller, ya que la significación pedagógica del taller como sistema enseñanza y aprendizaje consiste en un "aprender haciendo". Los conocimientos y habilidades se adquieren a través de la práctica concreta. Por otra parte, es una forma pedagógica activa en la que se enseña y se aprende llevando a cabo una tarea conjunta. Nuestra fundamentación se justifica en el poco tiempo que dispone un empresario y/o gerente para dedicarle a la adquisición de conocimientos y en que se persigue el entrenamiento de conductas gerenciales.

El aprendizaje en pequeños grupos se considera el medio adecuado para permitir el refuerzo inmediato y continuo del aprendizaje. Se pretenden utilizar diferentes técnicas grupales, por lo cual se sugiere un equipo de capacitación de 25 alumnos como máximo.

Se emplean metodologías para el aprendizaje activo que conceden un papel relevante al participante, quien construye el conocimiento a partir de pautas, actividades o escenarios diseñados por el capacitador. De esta forma, el rol del capacitador fomenta el desarrollo de habilidades, actitudes y valores que requieren las organizaciones en la





actualidad, ante las exigencias de un entorno globalizado y dinámico que reclama conocimientos actualizados y de gran diversidad.

Los objetivos de las metodologías activas son, principalmente, lograr que el participante:<sup>2</sup>

- \* Se convierta en responsable de su propio aprendizaje, que desarrolle habilidades de búsqueda, selección, análisis y evaluación de la información, asumiendo un papel más activo en la construcción del conocimiento.

- \* Participe en actividades que le permitan intercambiar experiencias y opiniones con sus compañeros.

- \* Se comprometa en procesos de reflexión sobre lo que hace, cómo lo hace y qué resultados logra, proponiendo acciones concretas para su mejora.

- \* Interactúe con su entorno para intervenir social y profesionalmente en él, a través de actividades como trabajar en proyectos, estudiar casos y proponer solución a problemas.

- \* Desarrolle la autonomía, el pensamiento crítico, actitudes colaborativas, destrezas profesionales y capacidad de autoevaluación.

En este marco se seleccionan:

HERRAMIENTAS PARA UN MEJOR APRENDIZAJE	
	1) Exposiciones por parte de las capacitadoras
	2) Debates
	3) Simulación, role play
	4) Proyección de fragmentos de películas o videos
	5) Juegos
	6) Tests de autoconocimiento
* Se contempla cierta flexibilidad de acuerdo a las necesidades particulares de cada grupo.	

Se propone como sistema de evaluación continua la implementación de un portafolio y de registros personales, que forma parte del material de estudio de la propuesta de capacitación y al cual se lo llama "Diario de conductas". Este diario se usa durante el Taller para reforzar la práctica del desarrollo de las habilidades de conducción gerencial. Se fomenta a los participantes a que tomen conciencia de sus esfuerzos planificados para fortalecer acciones que se vinculan al comportamiento gerencial exitoso.

Uno de los objetivos más importantes del Taller es el fortalecimiento o cambio del comportamiento gerencial. Se enfoca en la importancia de la práctica de las habilidades en forma activa y voluntaria, en vez de limitarse simplemente a identificarlas cuando ocurran.

Para ayudar a los participantes a medir su progreso se proponen llevar a cabo los siguientes pasos:

- \* Elegir el comportamiento que se desea practicar.
- \* Pensar cómo se puede practicarlo.

<sup>2</sup> Águeda Benito, Cruz Ana. "Nuevas claves para la Docencia Universitaria, en el Espacio Europeo de Educación Superior". Narcea, S.A. De Ediciones. Pág. 21





- \* Luego practicar el comportamiento.
- \* Abrir el diario de conductas y escribir el relato resumido de los hechos.

Diario de conductas. Práctica de los comportamientos	
CONDUCTA ( por ejemplo: Fijar Metas) Detalle del concepto de la conducta (por ejemplo: Fija metas y objetivos que tienen significado personal y que conllevan un reto)	
..... ..... ..... ..... ..... .....	
<b>EJERCICIO</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b> .....

\*Entregar la hoja del diario a las capacitadoras.

Los comportamientos que se practiquen y escriban en el diario deberán ser los que realicen durante el dictado del taller, por lo tanto, no valen comportamientos anteriores o futuros.

El comportamiento practicado debe ser validado por las capacitadoras del Taller, ya que los participantes deben cumplimentar con los ejercicios para obtener el certificado de asistencia y aprobación del curso. Habrá una instancia a recuperación.

Consideramos que esta forma de evaluar se adapta a nuestros requerimientos de:

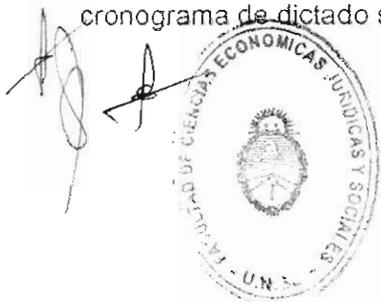
- autoevaluación continua,
- de evaluación conjunta ya que los ejercicios personales se van a poner en común para su intercambio en el equipo de capacitación.
- de evaluación por parte de las capacitadoras, generando un feedback personal a cada alumno al final de cada eje.

Sobre todo se busca a través de la motivación personal y grupal generar un cambio de conducta en los participantes y un esquema de pensamiento para obtener resultados exitosos. Consideramos, que desde esta perspectiva, efectivamente la evaluación es una herramienta de conocimiento para capacitadoras y participantes.

Se incluye la orientación tutorial, como el conjunto de acciones de ayuda que las capacitadoras realizan en paralelo a su actividad en el taller. Se decide implementar un espacio virtual a través de un blog ya que es un medio que permite rápidamente el intercambio de información.

### CRONOGRAMA

Cada módulo contará con la misma carga horaria, cumpliendo con un total de 32 horas presenciales y consultas virtuales a través email y blog. Con respecto al cronograma de dictado se hacen 3 propuestas a continuación:



Propuesta 1: desarrollo del taller en 4 meses, encuentros quincenales.

Nº	Temática	FECHA ESTIMADA
Módulo I	HABILIDADES DE LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN	Mes 1 SÁB xx- 14hs a 18.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo II	HABILIDADES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	Mes 2 SÁB xx- 14hs a 18.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo III	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	Mes 3 SÁB xx- 14hs a 18.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo IV	HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN	Mes 4 SÁB xx- 14hs a 18.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs

Propuesta 2: desarrollo del taller en 2 meses, encuentros quincenales.

Nº	Temática	FECHA ESTIMADA
Módulo I	HABILIDADES DE LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN	Mes 1 VIE xx- 19hs a 23.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo II	HABILIDADES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	Mes 1 VIE xx- 19hs a 23.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo III	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	Mes 2 VIE xx- 19hs a 23.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo IV	HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN	Mes 2 VIE xx- 19hs a 23.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs

Propuesta 3: desarrollo del taller en 2 meses, encuentros semanales.

Nº	Temática	FECHA ESTIMADA
Módulo I	HABILIDADES DE LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN	Mes 1 SÁB xx- 14hs a 18.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo II	HABILIDADES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	Mes 1 SÁB xx- 14hs a 18.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo III	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	Mes 2 SÁB xx- 14hs a 18.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs
Módulo IV	HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN	Mes 2 SÁB xx- 14hs a 18.30hs SÁB xx- 14hs a 18.30hs

## RECURSOS DISPONIBLES Y NECESARIOS

El curso de capacitación no tiene costo para los participantes.





Los participantes reciben material de estudios. La impresión del material de estudio que los participantes necesitan durante el transcurso del curso se publicará en un blog o se enviará por email para que lo tenga disponible para su lectura previa.

### RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En el marco de la Práctica Docente del Profesorado de Ciencias Económicas, y Jurídicas de la Universidad Nacional de Salta; las responsables del Taller son:

-Natalia Gabriela Toigo D'Angelo del Eje I

-María Soledad Del Carlo del Eje II

