
Tipo de trayecto: módulo

1. DENOMINACIÓN: Habilidades interpersonales para la conducción de equipos inteligentes

2. DESTINATARIOS

Directivos, equipos de gestión, mandos medios, personas con personal a cargo, responsables de área, sector o proyectos, que se desempeñen en organizaciones del sector privado, público o social, instituciones educativas, artísticas o culturales, empresas familiares, emprendedores, propietarios.

3. REQUISITOS DE INGRESO

En todos los casos la formación básica requerida es el certificado analítico de Nivel Medio finalizado en cualquiera de sus formatos (técnicos, bachilleres, etc.).

4. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Comprender los principios básicos de la comunicación interpersonal identificando los obstáculos que afectan el entendimiento, la salud y la eficacia de los equipos.

Reconocer distintas modalidades de conversación y sus áreas como recurso fundamental de la conversación generativa.

Diferenciar los elementos implicados en toda conversación orientada a resolver situaciones problemáticas y los estilos de liderazgo requeridos en la conducción de personas y equipos en la organización contemporánea.

Reconocer las características, fortalezas, debilidades y situaciones de aplicación óptima del propio estilo de conducción y liderazgo.

5. COMPETENCIA

Comprende las dinámicas de la conversación.

Genera situaciones comunicativas apropiadas para la colaboración y la resolución de problemas.

6. JUSTIFICACIÓN

En el panorama organizacional actual, la comunicación interpersonal efectiva y el liderazgo adaptativo se erigen como pilares fundamentales para el éxito de los equipos y la consecución de los objetivos. Este trayecto formativo aborda estas habilidades esenciales, reconociendo que la mera competencia técnica no es suficiente para garantizar un entorno de trabajo saludable y productivo.

El módulo se centra en el desarrollo de habilidades interaccionales clave, explorando los principios básicos de la comunicación interpersonal y los obstáculos que dificultan el entendimiento, la salud y la eficacia de los equipos. Al comprender estas dinámicas, los participantes estarán mejor equipados para fomentar una comunicación clara y constructiva en sus entornos laborales.

Asimismo, el trayecto formativo profundiza en el arte de la conversación, diferenciando sus diversas modalidades y reconociendo las áreas de la conversación como un recurso fundamental para generar nuevas ideas y soluciones. La capacidad de distinguir los elementos implicados en conversaciones orientadas a resolver situaciones problemáticas proporcionará a los participantes herramientas prácticas para abordar desafíos de manera colaborativa y eficiente.

Finalmente, el módulo explora los estilos de liderazgo requeridos en la conducción de personas y equipos en la organización contemporánea, alentando a los participantes a reconocer las características, fortalezas y debilidades de su propio estilo de conducción y liderazgo. La habilidad para identificar las situaciones de aplicación óptima de cada estilo decisional permitirá a los líderes adaptar su enfoque para maximizar el potencial de sus equipos y alcanzar los objetivos organizacionales de manera más efectiva.

En este sentido, este trayecto formativo resulta de vital importancia para quienes buscan fortalecer sus habilidades de comunicación interpersonal y liderazgo, contribuyendo a la creación de equipos más cohesionados, productivos y adaptables a los desafíos del entorno laboral actual.

7. Pertinencia de su dictado en Campus Norte

El presente trayecto formativo reviste una alta pertinencia con la oferta formativa de Campus Norte de la UNC al abordar habilidades fundamentales para la eficacia en el ámbito del desarrollo territorial: la comunicación interpersonal y el liderazgo adaptativo. La capacidad de los equipos para comunicarse con claridad y superar obstáculos al entendimiento es crucial para la colaboración y el éxito de los proyectos territoriales.

Este módulo proporcionará herramientas esenciales para mejorar la comunicación, explorando sus principios básicos y las diversas modalidades de conversación, incluyendo la conversación generativa orientada a la resolución de problemas. Estas habilidades facilitarán un diálogo constructivo y la generación de soluciones innovadoras en los desafíos propios del desarrollo territorial, donde la interacción efectiva entre diversos actores es primordial.

Finalmente, al explorar los estilos de liderazgo contemporáneos y fomentar la reflexión sobre el propio estilo, el trayecto formativo permitirá a los participantes de esta oportunidad formativa a adaptar su conducción para guiar a sus equipos de manera más eficiente y estratégica en la consecución de los objetivos de desarrollo territorial.

8. ESTRUCTURA

Este módulo se desarrollará a lo largo de 8 semanas, combinando encuentros sincrónicos semanales de dos a tres horas (detallados en el cronograma) con recursos didácticos de abordaje autónomo.

Los encuentros virtuales sincrónicos tendrán formato de seminarios-taller interactivos. En ellos, se expondrán conceptos teóricos fundamentales y se aplicarán de manera práctica a través de dinámicas grupales y el análisis de casos concretos, incluyendo simulaciones de situaciones laborales en equipo.

Los encuentros sincrónicos se complementarán con actividades de aprendizaje autoguiado a través del aula virtual. Estas actividades fomentarán la autonomía del participante mediante la realización de ejercicios prácticos y trabajos integradores. Se emplearán diversas metodologías activas como entornos personales de aprendizaje, trabajo en grupos, foros de debate, puestas en escena y role-playing para facilitar la comprensión y aplicación de los contenidos.

9. Contenidos mínimos de cada unidad o módulo:

- Comunicación generativa.
- Tipos de conversación.
- Liderazgo situacional generativo.
- Estilos de decisión y liderazgo.
- Flexibilidad y adecuación del propio estilo de conducción.

10. Modalidad de cursado:

La base metodológica sobre la que se desarrollará la propuesta es virtual sincrónica (presencialidad mediada por tecnología) , en la que se alternan clases virtuales sincrónicas y actividades de abordaje autónomo del estudiante. La propuesta se llevará a

cabo intercalando diferentes modalidades: seminarios-taller de análisis de casos y aplicación a situaciones concretas de trabajo de equipo simuladas, entornos personales de aprendizaje, grupos de trabajo, resolución de problemas, foros de intercambio, role-playing, entre otras.

Se fomentará la observación y auto-observación, el redescubrimiento, demostración y comparación, a través un proceso activo, participativo y reflexivo con una metodología gradual, intencional y continua.

Las actividades autónomas complementarias a la formación del estudiante serán las siguientes:

- De trabajo autónomo:
 - *Análisis de bibliografía complementaria* sugerida, en esta instancia se intenta que el participante complemente el marco teórico abordado en los encuentros virtuales sincrónicos.
 - *Ejercicios de registro personal*, mediante los cuales se busca que el participante desarrolle el autoconocimiento, tome conciencia de sus fortalezas y debilidades, y entrenar habilidades específicas.
 - Actividades prácticas:
 - *Análisis de casos*, se distribuirán entre los participantes casos que aborden la temática en las organizaciones, en esta instancia y a través de consignas específicas se busca que analicen y reflexionen sobre los criterios abordados en las clases teóricas. Así también se promoverá que los participantes propongan casuística de su propia experiencia.
 - *Resolución de ejercicios prácticos y consignas* diseñadas para la verificación de comprensiones.

11. Cronograma de dictado y Carga horaria total expresada en horas y créditos

Semana	Temas	Carga horaria (h)	
		Lectiva	Trabajo autónomo
1	Conversación generativa para la gestión del talento en equipos Principios básicos de la comunicación interpersonal y los obstáculos para el entendimiento, la salud y la eficacia de equipo. Los obstáculos invisibles de la comunicación.	3	6
2	Instancias clave de la comunicación interaccional: más allá de la transmisión de información. Informar, consultar, acordar acciones y especificar compromisos	2	6

3	El tratamiento de situaciones problemáticas: una circunstancia comunicacional particular. Los juegos inadvertidos al conversar. Tipos de conversación.	3	6
4	Las áreas de la conversación. El territorio de la conversación generativa.	2	6
5	La indagación eficaz para el tratamiento y resolución de situaciones problemáticas. Situaciones de conversación dificultosa.	3	6
6	Liderazgo, conducción y decisión. Estilos de liderazgo y decisión.	2	6
7	Administración situacional del liderazgo. Hacia la delegación efectiva	3	7
8	Autoridad y liderazgo de equipo. Fortalezas y debilidades del propio estilo de conducción y liderazgo.	2	7
	Total	20	50
	Carga Horaria Total:	70	
	Total de Créditos Académicos	2.8	

12. Nómina de docentes

Nombre/s	Apellido/s	Nº de DNI	Email	Teléfono	Temas que dicta en la propuesta
Ivana	SCHROEDER	24679505	ivana.schroeder@unc.edu.ar	3513635519	Todos
Gustavo	MONTENEGRO	14640004	gustavo.montenegro@unc.edu.ar	3513635529	Todos

13. Modalidades de evaluación (parcial y final)

La evaluación se realizará atendiendo a dos ejes:

- *De proceso:* se valorará la participación en las clases y foros de intercambio, el desempeño en ejercicios grupales y actividades de aplicación. Estas instancias tendrán seguimiento y devoluciones por parte del equipo docente.

- *De acreditación del módulo:* sobre un trabajo al finalizar el módulo, que articulará los contenidos desarrollados con un ejercicio de aplicación y transferencia. Este podrá ser un caso brindado por el docente, una experiencia personal o el análisis de una situación problemática específica. El trabajo se realizará de manera asincrónica y se entregará a través del aula virtual. Será evaluado considerando como criterios centrales la precisión conceptual y la articulación teórico – práctica.

Recuperatorio: Para acceder a una entrega posterior, por alguna eventualidad, se deberá comunicar al tutor y/o docentes a cargo, solicitando un plazo de prórroga.

La evaluación se concibe como una instancia más de aprendizaje, cuyo enfoque se deriva de los objetivos del trayecto y del perfil del egresado.

14. Requisitos de aprobación:

Es requisito para la aprobación del trayecto realizar satisfactoriamente las actividades de proceso que los docentes dispongan y aprobar el trabajo final. Como instrumento de evaluación se construirá *ad hoc* una rúbrica que contendrá indicadores de calidad que validen las competencias aprendidas en el módulo.

La escala de valores de evaluación será aprobado /reprobado.

15. Bibliografía:

Echeverría, R. (1997). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000). *La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo* (pp.133-160). En *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. D. Fried Schnitman, D. (Comp.). Buenos Aires: Granica.

Gergen, K. (2000). *Hacia un vocabulario para el diálogo transformador* (pp. 43-42). En *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. D. Fried Schnitman, D. (Comp.). Buenos Aires: Granica.

Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez Manzanera, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. *Papeles del psicólogo*, 32 (1), 38 - 47. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>

Kofman, F (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica

Montenegro, G. (2022). *Las organizaciones como sistemas complejos de cognición distribuida. Un modelo teórico y metodológico para la investigación empírica del aprendizaje organizacional*. [Tesis Doctoral] IIFAP. Universidad Nacional de Córdoba.

Montenegro, G. y Schroeder, I. (2010). *Diálogo y confianza en contextos de crisis: Aportes de la investigación organizacional contemporánea* (pp. 55-66). En *Compromiso y responsabilidad de los actores sociales*. N. Liarte Vejrup (Ed). EDUCC.

Montenegro, G. y Schroeder, I. (2014). Inteligencia organizacional en la empresa familiar (pp: 157-177). En La sucesión en la empresa familiar. Relevo generacional, cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad. IADEF. Instituto Argentino de la Empresa Familiar. Buenos Aires: Editorial Ad-Hoc.

Robbins P. Stephen y Timothy A. Judge (2017). Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson

Sánchez Santa Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista Latinoamericana de Psicología, Vol 42, Nº1. 2010.

Uribe R, A.; Molina L, J.; Contreras T., F.; Barbosa R, D. & Espinosa M, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa, 15 (25), 53-71.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873>

Watzlawic, P., Beavin, J. y Jackson, D. (2002). Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas. Barcelona. Ed. Herder.

16. Cupo

Atendiendo el adecuado acompañamiento de la/os cursantes en el recorrido de aprendizaje de este trayecto se sugiere un cupo mínimo de 12 personas y máximo de 30.

17. Recursos y habilidades necesarias para el cursado, en virtud de las modalidades definidas.

Es requerido una buena comprensión de textos, manejo de PC con conexión a internet, y conocimiento de programas básicos de oficina.

MODELO DE CERTIFICADO

El Campus Norte de la Universidad Nacional de Córdoba

Certifica que (APELLIDO Y NOMBRE COMPLETO)

DNI xxxxxxxxxxxx

ha finalizado el módulo

Habilidades interpersonales para la conducción de equipos inteligentes

aprobado por Resolución ...XXXX., con una carga horaria de 70 (setenta) horas reloj, equivalente a 2.8 créditos académicos.

Por tal motivo se certifica la demostración de las siguientes competencias:

Comprende las dinámicas de la conversación.

Genera situaciones comunicativas apropiadas para la colaboración y la resolución de problemas.