

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PLAN DE ESTUDIOS: 1997

**ASIGNATURA: SEMINARIO DE CONDUCCION DE
EQUIPOS DE TRABAJO**

PROFESOR A CARGO: DR (CP) HECTOR N. FAINSTEIN

Programa en los términos de la Resolución Consejo Directivo Nro 4422 del 10-11-97.-

SEMINARIO: CONDUCCION DE EQUIPOS DE TRABAJO

A-ENCUADRE GENERAL

A.4 Contenidos mínimos

Teoría de la comunicación humana .La condición social del hombre en el desarrollo de la civilización. Interacción y vínculo. Evolución histórica de la dinámica de grupos. Diferentes escuelas: Construcción de equipos, trabajo en equipo, liderazgo de equipos, etc. Aportaciones teóricas desde la psicología: del sujeto al grupo, del grupo a la organización, de la organización

a la Institución. Tipología grupal : grupos primarios y grupos secundarios .Grupos y equipos. La tarea en el equipo. Tarea explícita y tarea implícita. Fases evolutivas del equipo .Distintas concepciones. El tiempo en los equipos. Crisis y desarrollo. El desempeño de roles en los equipos de trabajo. Líder y portavoz. Evaluación de equipos. Vectores para evaluar los procesos y los resultados individuales y del equipo .Eficacia de los procesos grupales. Diferencia entre función y rol. Función y rol del conductor. Simetrías y asimetrías. Conducción y Liderazgo. La motivación. La gerencia participativa y el modelo de gestión en equipos de trabajo. Equipos, grupos, organización y contexto, aproximaciones a la comprensión de sus articulaciones. Competencia,cooperación y aprendizaje en equipo. Los procesos de mejora continua. El profesional en Ciencias Económicas como integrante o conductor de equipos de trabajo.

A.1 FUNDAMENTACION

Los autores más diversos, en las publicaciones especializadas, coinciden en que las modernas ciencias gerenciales se encuentran en crisis. Estos comentarios se exponen también en los medios masivos de comunicación, en cursos y conferencias en todo tipo de institución.

Asimismo se reconoce cada día más (y no solo en ámbitos especializados) el carácter turbulento de nuestra sociedad y el nivel complejo e interactivo de las organizaciones que la conforman.

Las configuraciones estructurales tradicionales no dan cuenta del vertiginoso proceso de cambio y plantean un desafío científico-tecnológico a empresarios, investigadores , consultores, etc., de las más diversas especialidades: este desafío se constituye hoy sin duda en un espacio "**inter**":

Inter organizacional , o sea , entre organizaciones públicas y/o privadas , con o sin fines de lucro , de formación y/o investigación , grandes y/o pequeñas , tendientes a diseñar estrategias adaptativas a las características dinámico-sociales del medio.

Inter disciplinario , que se constituye en otra dimensión de análisis de este fenómeno que se acelera en los finales de la década del 90. 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.-

Los avances logrados en áreas industriales (robótica , multiproducción diversificada y automatizada) y en el desarrollo de tecnología de procesamiento de datos para proveer sistemas de información gerencial determinan una cada vez mayor relación hombre-máquina. Esta situación , que es característica del complejo desarrollo social del siglo 20, es causante , entre otras variables, de un deterioro progresivo de la relación hombre - hombre que ha sido advertida por numerosos especialistas e investigadores de las ciencias humanas desde las épocas Elton Mayo y Kurt Lewin.

Las profundas mutaciones sociales de fines de la década del 80 que continúan en los mediados de la década del 90 (procesos de democratización de América Latina, caída del muro de Berlín , unificación de las dos Alemanias, cambios en la composición de los países del Este, la guerra del Golfo Pérsico , la globalización económica , las luchas de las minorías étnicas, apuntan a una nueva configuración estructural en el plano mundial y plantean una necesidad gerencial innovadora acorde a los tiempos en que vivimos.

La tecnología administrativa referente a la conducción de equipos de trabajo en organizaciones complejas es una de las carencias sustantivas en los programas de formación en diversas disciplinas, como se observa en los programas de grado y postgrado en diversas Facultades y, en un sentido más amplio, Universidades Latinoamericanas.-

Por ello resulta que muchos fracasos de gestión son atribuidos por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones.-

Esta carencia formativa ha posibilitado la aparición de numerosas instituciones (la mayoría de ellas no oficiales) que tienen como objetivo el adiestramiento en conducción de equipos de profesionales heterogéneos correspondientes a las más diversas disciplinas :administradores, contadores, economistas, ingenieros, médicos, docentes, etc.

Para ellos la Universidad no ofrecía , a nivel de grado , actividades de formación teórico - experimental , que posibiliten una mejora sustantiva en su tarea y desarrollo profesional.

Si bien en las carreras de grado, se encuentran aspectos parcializados del conocimiento disponible , se hizo necesario ofrecer tecnología administrativa en el campo de conocimiento en el nivel de las carreras de grado, que tal vez sea más difícil de abordar y explorar:

El campo del sujeto en relación con otros sujetos y los grados de eficacia en el alcance de sus propósitos , que pueden ser compatibles y/o conflictivos.

En la creencia que esta actividad es fundamental para el desarrollo del potencial de nuestros profesionales, docentes, etc., cuya gran mayoría deberá correr intuitivamente con el desafío de formar parte o conducir equipos de trabajo, es que se planteó la necesidad de generar una asignatura específica de carácter opcional, bajo la forma de seminario, en el nivel de grado, con las características que se detallan.

A.2 UBICACIÓN EN EL CURRÍCULUM

Conforme las Resoluciones 3070/96 y 3287/96 del Consejo Directivo que norman el Plan de Estudios 1997. Es una de las materias optativas con 4 VH de las Carrera de Administración de Empresas, Economía, Contador, Actuario, Sistemas de Información, en todos los casos correspondiente al segundo tramo del ciclo profesional.

Para la carrera de Licenciado en Administración es posterior a las asignaturas 452-Sociología de la Organización, y 454-Administración de Personal.

Para la carrera de Licenciado en Sistemas de Información, posterior a la asignatura 452-Sociología de la Organización.

Para la carrera de Licenciado en Economía es posterior a 555-Organización Industrial.

Para la carrera de Contador Público es posterior a 354-Derecho del Trabajo y Seguridad Social.

Por su carácter participativo- activo- experiencial la asignatura se dictará en forma de Seminario.

A.3 OBJETIVOS

General : Proporcionar los fundamentos teóricos y desarrollar las técnicas de Conducción de Equipos de Trabajo que de ellos se derivan , para comprender los problemas que se plantean en esta área específica de la gestión de recursos humanos en las organizaciones , encarando soluciones alternativas eficaces con la metodología adecuada.

Específica : Adquirir conocimientos de conducción de equipos , que posibiliten cambios sustantivos en la comprensión de equipos de trabajo en organizaciones complejas ; y a la vez como instrumento idóneo para la mejor coordinación de los mismos , tendiente a un mayor eficacia en el logro de sus propósitos .-

Desarrollar aptitudes para conducir equipos de trabajo , de tal forma que las actitudes favorezcan una relación participativa en la cual se potencien los resultados a obtener .-

Tender a una mejor calidad de vida en la gestión de las organizaciones a través de la vivencia y el conocimiento de los procesos grupales.

A.4 Contenidos mínimos

Teoría de la comunicación humana .La condición social del hombre en el desarrollo de la civilización .Interacción y vínculo. Evolución histórica de la dinámica .Aportaciones teóricas desde la psicología :del sujeto al grupo, del grupo a la organización , de la organización a la Institución. Tipología grupal : grupos primarios y grupos secundarios .La tarea en el equipo. Tarea explícita y tarea implícita. Fases evolutivas del equipo .Distintas concepciones. El tiempo en los grupos .Crisis y desarrollo .El desempeño de roles en los equipos de trabajo.Lider y portavoz. Vectores para evaluar los procesos y los resultados individuales y del equipo .Eficacia de los procesos grupales. Diferencia entre función y rol. El rol del conductor. Simetrías y asimetrías. Conducción y Liderazgo. La motivación. La gerencia participativa y el modelo de gestión en equipos de trabajo. Equipos,grupos,organización y contexto, aproximaciones a la comprensión de sus articulaciones. Competencia,cooperación y aprendizaje en equipo.-

B. ENFOQUE CONCEPTUAL

B1. PROGRAMA ANALÍTICO

a)Unidades del programa

1. Fundamentos de la Comunicación. Aplicación a Equipos de Trabajo.
2. Grupo y Equipo. Concepciones y Escuelas. Convergencias y Divergencias. Las organizaciones complejas (espacios y tiempos).
3. El proceso de formación y desarrollo de Equipos .Tarea y resultados.
4. Diagnóstico de Equipos .Negociación y conflicto. El grid gerencial.Otros modelos.
5. El Impacto de la Tecnología en los equipos de trabajo.
6. Motivación. Teorías vigentes.
7. Funciones y roles. Teorías. Conducción y Liderazgo. Teorías.
8. Aprendizaje individual , en equipo, organizacional.
9. Evaluación de performance. Rendimiento individual y de Equipo. Equipo de alto rendimiento. Condiciones y requisitos.
10. Ética en equipos de trabajo.La funcionalidad y la polifuncionalidad . Ventajas e inconvenientes.

b)Detalle analítico

1. La importancia de la comunicación. Concepto de percepción. Comprensión del proceso comunicacional. Elementos de la comunicación. Comunicación interpersonal, en el equipo, organizacional. Comunicación lateral, hacia abajo y hacia arriba .Regiones de información. Eficacia .Estrategias de mejoramiento. Los marcos de referencia. Los juicios de valor. Problemas: semánticos , etc. presión del tiempo. Carga y sobrecarga.La empatía. Comunicación visual , escrita, kinestésica. Comunicación formal e informal .Patologías comunicacionales. Las jerarquías y las relaciones interpersonales. Necesidades individuales. Necesidades en el equipo. Necesidades organizacionales .Objetivos y propósitos. La noción de telé según E. Pichón Riviere. La transferencia.
2. Grupo y Equipo .Convergencia y Divergencias .Teorías sobre grupos .Evolución del pensamiento en la Administración , la Psicología , la Psicología y otras disciplinas sociales. El tránsito de la Serie, al grupo , la organización y la Institución .Autores que desarrollan el concepto de equipos .Equipos en Organizaciones sin fines de lucro, en empresas, en deportes , en artes , etc. equipos de trabajo como motor del cambio organizacional. Personas, Tarea, Resultados.
3. El proceso de formación de equipos .Cómo ha madurado el concepto. Planeación del programa inicial.El desarrollo de equipo como un proceso de recopilación de información, elaboración de diagnóstico y planeación de acciones en situaciones complejas. Duración y ubicación del programa.La ayuda del consultor .Funciones y roles del gerente y del consultor .El ciclo de la formación de equipos .Opciones para el diseño .Preparación ,fase inicial, fase de solución de problemas del equipo y análisis del proceso, fase retroalimentación interpersonal, fase de planeación de la acción, de las personas al equipo de alto rendimiento. Noción de tarea , noción de resultados.
4. Diagnóstico de equipos .Análisis situacional y contingente. Análisis FODA individual y colectivo. Otros tipos de análisis .La función comunicacional obturada y libre .Equipo en y de riesgo. Problemas de conflicto en el equipo en funcionamiento .Aprendizaje y desaprendizaje. El modelo de aclaración de roles. Planeación , diseño del programa. Implementación. El grid gerencial como metodología de detección de situaciones. Las técnicas de inmersión en Laboratorios o actividades de entrenamiento .Actitud y Aptitud. Disposición individual. Metodología de resolución de problemas y negociación de acuerdos. Conflictos con la organización, con otros equipos , interindividuos, etc.
5. El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo. Equipos que operan en el mismo lugar y mismo tiempo , mismo lugar y distinto tiempo , distinto lugar y mismo tiempo , distinto lugar y distinto tiempo. Características de la comunicación, la relación , la motivación, la transferencia y los resultados. La grupomática, la utilización de recursos electrónicos, correo de voz ,correo electrónico, redes computarizadas en línea , conferencias electrónicas, diseño de la sala de equipos, etc. Calidad y trabajo en equipo. Aplicaciones .Inducción al uso de recursos novedosos .Articulación y desarticulación generacional.
6. Motivación. Qué es? El proceso de la motivación. Teorías del contenido sobre la motivación La jerarquía de las necesidades de Maslow. La teoría de los dos factores de Herzberg. Comparación de los modelos. Teorías de proceso. Teorías de expectativas de Vroom. Teoría del refuerzo. Modelo integral. Modelo de Porter y Lawler. Estrategias del conductor para aumentar la motivación. Enriquecimiento del trabajo. Relación entre sueldo y rendimiento. Motivación , éxitos y fracasos del equipo. Motivación y resultados.

7. Funciones y roles .Diferencia entre la concepción de función y rol .Teorías de los roles .Roles y comunicación, roles y motivación ,roles y resultados. La función del conductor y el rol de líder en relación a los resultados del equipo. Funciones del conductor de equipos de trabajo. Entrenamiento para la mejora del desempeño. La función gerencial en la práctica. Coaching. El mentor.El entrenador.El capacitador.La intención. Qué es el liderazgo. Actitudes y supuestos .Teorías sobre los rasgos del liderazgo. Teorías sobre cualidades personales o standards de comportamiento. Estudios de Michigan. Líderes centrados en la tarea. Líderes centrados en las personas. Estudios de Ohio: _La teoría bi-dimensional. El grid gerencial. Teorías de contexto .Teoría de la contingencia. Teorías de las rutas y las metas .Teoría del estilo. Teoría tridimensional sobre la eficacia del líder.Comparación. Formación, experiencia y personalidad. Oportunidad en tiempo, espacio y situación. Teoría del Dr. Enrique Pichón Riviere.

8. Aprendizaje. Diferentes teorías. El aprendizaje individual. El cambio de modalidad de aprendizaje en el niño y en el adulto. Entrenamiento y Capacitación.El aprendizaje en equipo como resultado sinérgico de aprendizajes individuales. Disposición. Patologías. La capacidad de un equipo. La disciplina del aprendizaje en equipo , diálogo y discusión. Como afrontar la "realidad": conflicto y rutinas defensivas, detección y superación. El eslabon perdido. La práctica .aprendiendo a practicar. El aprendizaje en equipo y la quinta disciplina. ¿Existe un aprendizaje en equipo y un aprendizaje organizacional? Aprendizaje de circuito simple y de circuito doble.

9. La evaluación de los equipos de trabajo. Afiliación, pertenencia, pertinencia, cooperación , comunicación, aprendizaje, roles, telé. La evaluación de desempeño individual. Formas de evaluar el rendimiento del equipo. El diseño de objetivos: atributo, unidad de medida, medida, horizonte de tiempo. Conflicto entre rendimiento individual y rendimiento del equipo. La autoevaluación y la evaluación combinada. El grid gerencial como modelo de evaluación. El laboratorio de equipos como forma de evaluación. Normalización de inputs, procesos, outputs. Evaluación de personas, de tareas, de resultados. La importancia de los afectos en los resultados del equipo: articulación entre lo ideal y lo posible . Otros modos de evaluación. Evaluación periódica y permanente. La noción de intervención de equipos de trabajo: el encargo(la demanda), el consentimiento, la modalidad de contratación , espacio y tiempo.

10. Equipos "salvajes" o cómo articular la ética con los resultados propuestos. El atravesamiento de modelos de "éxito" en los individuos. La cultura exitista y los resultados de los equipos . Exigencias de fin de siglo. Nuevas tecnologías a las que se denominan trabajo en equipo : ¿lo son?, ¿lo simulan?. Círculos de Calidad , reingeniería , otros :modelos de equipos o equipos sin modelos. El trabajo en equipo como modalidad de humanización y sostén en momentos de crisis o el trabajo en equipo como una nueva modalidad de mecanización. La imagen mecanicista del equipo. Fundamentos de la ética según la metáfora de equipos a aplicar.

11. Los profesionales en Ciencias Económicas y los equipos de Trabajo. El aprendizaje de formar parte de un equipo y como conducirlo.

B.2 Bibliografía

a)Obligatoria

· Dyer W.Formación de Equipos.Problemas y alternativas. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. EEUU, 1988.-

· Blake W. y Mouton R. Como trabajar en equipo. Editorial Tesis-Norma. Buenos Aires, 1993.-

- Fainstein Hector. La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del Siglo XXI. Ediciones Macchi. Buenos Aires,1997.-
- Senge P. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje . Ediciones Granica. Barcelona, 1993.-
- Johanssen R. y otros. El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo. Ediciones Addison Wesley. EE.UU., 1993.-

b)ampliatoria

- Donnelly J.J. y otros. Dirección y Administración de Empresas. 8º edición. Ediciones Addison Wesley . EE.UU., 1994.-
- Pichón Riviere E. El proceso grupal . Del psicoanálisis a la Psicología Social. ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, 1985.-
- Greiner L. y otro. Poder y desarrollo organizacional. La movilización del poder para implantar el cambio. Ediciones Addison Wesley. EE.UU., 1990.-
- Fainstein Héctor. Trabajo en Equipo. Enoikos. Revista de Postgrado ,Investigación y Doctorado Nº7 , Facultad de Ciencias Económicas UBA. Buenos Aires,1995.-
- Fainstein Hector .La moda o el modo de trabajar en equipo . Revista Alta Gerencia. Buenos Aires, 1994.-
- Dellarossa A. Grupos de reflexión . Entrenamiento institucional de coordinadores y terapeutas de grupos. Editorial Paidós . Buenos Aires, 1979.-
- Hirschhorn L. Administración en un nuevo ambiente de equipo. Habilidades, herramientas y métodos. Ediciones Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1993.-
- Tjosvold D. El conflicto positivo en la organización. Cómo estimular la diversidad y crear unidad . Ediciones Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1993.-
- Lapassade G. Grupos, Organizaciones e Instituciones. Ediciones Gedisa. Barcelona, 1988.-
- Maddux R. Formación de equipos de trabajo. Editorial Trillas. México 1991.-
- Albert L. Las relaciones interpersonales. Manual del animador. Editorial Herder .España, 1979.-
- Rodríguez Gil F.y otros .Grupos en las organizaciones. Ediciones Pirámides. España, 1996.-
- Ader J.J. y otros. Organizaciones. Editorial Paidós . Buenos Aires, 1992.-
- Rodríguez J. M. Casos de Factor Humano en la Empresa. Ediciones Gestión 2000. España, 1995.-
- Morgan W. Imágenes de las Organizaciones . Ediciones Ra-ma. Madrid, 1990.-

- Bion W. Experiencias en Grupos. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1972.-
- Anzieu D. y Marín L. La dinámica de los grupos pequeños. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, 1988.-
- Schvarstein L. Psicología Social de las Organizaciones. Ediciones Paidós. Buenos Aires, 1994.-
- Bleger J. Psicohigiene y Psicología Institucional. Editorial Paidós. Buenos Aires 1972.-

C.METODOLOGIA

C.1 Conducción del aprendizaje en los cursos de promoción

El curso de promoción se dará bajo la forma de Seminario.

A los efectos de lograr los objetivos mencionados, la metodología de enseñanza aprendizaje a emplear en el desarrollo del curso estará estructurada en formar equipos de trabajo durante el cuatrimestre, alternativamente en base a :

Clase teórica a cargo de un docente .

Relato de experiencias mediante la participación de docentes invitados en los ámbitos organizacional empresario , deportivo , artístico, médico, etc.

Talleres sobre uno de los ejes temáticos del programa analítico de integración de teoría y práctica.

Realización de encuestas, proyectos de investigación, etc., en ámbitos y con personas de otros ámbitos externos a la Facultad.

Análisis en pequeños equipos de conceptos teóricos , de casos reales o diseñados ad-hoc .

Resolución de problemas individuales y en equipos.

Ejercicios de aplicación de conceptos.

Juegos grupales de práctica en equipos.

Role-playing sobre situaciones de equipos.

Diseño situacional.

Las clases serán esencialmente participativas. Los alumnos como paso de su experiencia de formación de equipos deberán realizar actividades de observación de equipos, de coordinación, etc.

Una tarea que define la formación de equipos es la realización de un trabajo de campo que combina la investigación teórica con la aplicación a un caso concreto y la realización de un video complementario como factor de evaluación.-

C.2 Evaluación

b) Cursos de promoción : Se tomará como mínimo dos exámenes parciales de conceptualización teórica a partir de casos o ejercicios diseñados o reales que deberán ser aprobados, siendo las instancias de recuperación conforme las normas vigentes.

Uno de los parciales podrá ser reemplazado por el trabajo final que se enuncia en el punto anterior. Habrá evaluación del desempeño individual y del equipo con instancias adicionales de autoevaluación.

La nota final incluirá la participación del alumno en las clases , en los trabajos individuales y de equipo realizado y elaboración del video.

Se cumplirá en todos los casos con las normas vigentes en cuanto a comunicación de notas, recuperatorios, etc.

Buenos Aires, febrero de 1997.-

DR. (CP) Héctor N. FAINSTEIN