

Denominación

Diplomatura Universitaria en HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS INTELIGENTES

Objetivos

El objetivo principal de la diplomatura se centra en el desarrollo de habilidades intrapersonales, interpersonales y organizativas clave, integradas en un método sistemático de conducción eficaz de personas y equipos, para afrontar los desafíos actuales de la conducción y el liderazgo, y construir entornos organizacionales inteligentes y saludables.

Objetivos específicos:

1. Comprender los cambios en los paradigmas de conducción y las tendencias actuales que desafían a las organizaciones en la era del conocimiento.
2. Desarrollar las habilidades de índole intrapersonal, interpersonal y organizativas que requiere el desempeño directivo eficaz.
3. Aplicar un método de conducción de personas y equipos centrado en la resolución eficaz de situaciones problemáticas cotidianas, integrando habilidades directivas clave.

Competencias específicas a desarrollar por el estudiante:

- *Comprende los cambios en los paradigmas de conducción y los desafíos de profesionalización de la gestión de equipos en la era del conocimiento.*
- *Aplica procedimientos de gestión anímica eficaz ante situaciones problemáticas propias de la conducción de equipos .*
- *Aplica herramientas de conversación generativa*
- *Reconoce y aplica distintos estilos de decisión y conducción.*

- *Aplica el método de resolución eficaz de situaciones problemáticas cotidianas, integrando habilidades directivas clave.*

Justificación de la propuesta

En el contexto actual, la conducción eficaz de personas y equipos es un factor clave para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones. La globalización, los avances tecnológicos y los cambios constantes en el entorno laboral plantean al directivo nuevos desafíos que requieren del desarrollo de habilidades específicas y conocimientos nuevos que se suman al saber técnico profesional.

La investigación en la temática, así como la práctica cotidiana, permiten constatar que dos o más personas inteligentes no constituyen necesariamente un equipo inteligente y saludable. La potencia de los equipos y las organizaciones se encuentra naturalmente amenazada, en gran parte por la emergencia natural de tensiones y obstáculos defensivos que de no ser abordados pertinentemente producen bloqueos progresivos en la calidad interaccional, empobrecimiento de las actitudes, y desaprovechamiento de los talentos particulares.

Las organizaciones en nuestro país, muchas de ellas pequeñas y medianas, se encuentran ante el desafío inminente de profesionalizar sus modelos de gestión. Contar con profesionales capacitados resulta un recurso estratégico de vital importancia. Asimismo, los nuevos desafíos de la gestión y el liderazgo requieren de un enfoque actualizado y adaptado a las demandas del mercado laboral local.

La oferta de capacitación en esta temática, también conocida como "*habilidades blandas*" viene creciendo progresivamente, sin embargo, con frecuencia se presenta de manera dispersa y con poca articulación con otro tipo de habilidades. Llevar a cabo un trayecto formativo que tenga como eje central el desarrollo de un conjunto de habilidades directivas -intrapersonales, interpersonales y organizativas- integradas en una metodología de gestión eficaz de situaciones problemáticas, representa sin dudas una propuesta de valor y de significativa diferenciación.

Pertinencia

La propuesta formativa se sustenta en una demanda frecuente de directivos, instituciones y organizaciones locales que ven la necesidad de profesionalizar y actualizar sus modalidades de conducción. La diplomatura ofrece a los/as destinatarios herramientas concretas que encuentran su fundamento en experiencias de formación

directiva, de asistencia técnica a organizaciones diversas ante demandas de profesionalización de la gestión, y en la investigación aplicada sobre estas temáticas con avales de Secyt UNC y UCC.

Considerando la premura de que los recursos humanos de las empresas y organismos en el territorio tengan acceso a propuestas de formación continua que actualice sus saberes y eleve el nivel de sus competencias, es conveniente que la presente diplomatura sea gestionada a través del Campus Norte UNC, Pro-rectorado de Desarrollo Territorial.

Asimismo, la propuesta está diseñada y probada por profesionales de la psicología, especializados en el ámbito del trabajo y las organizaciones.

Estructura

La diplomatura está organizada en cuatro módulos temáticos que integran conceptos y herramientas prácticas para el desarrollo de habilidades directivas clave para la gestión de personas y equipos.

Todos los módulos se dictarán en modalidad virtual mediante: clases sincrónicas en las que se brindará el marco teórico y la puesta en práctica del mismo mediante dinámicas grupales; espacios de tutorías virtuales para consultas personalizadas y actividades de aprendizaje autoguiado, ejercicios prácticos a través del aula virtual y trabajos integradores.

El primer módulo, de carácter introductorio, desarrolla un modelo que integra tres tipos de habilidades directivas en el marco de los paradigmas contemporáneos de la conducción y el liderazgo orientados a la consolidación de equipos y organizaciones inteligentes. Tiene una carga horaria de 20 horas.

El segundo módulo profundiza en habilidades intrapersonales clave, inherentes a la gestión emocional y anímica, el autoconocimiento, la diferenciación de estilos personales y la aplicación de pensamiento generativo para la resolución eficaz de situaciones problemáticas. La carga horaria de este módulo es de 70 horas.

El tercer módulo aborda el desarrollo de las habilidades interpersonales de conversación generativa y liderazgo situacional generativo, con una carga horaria de 70 horas.

Finalmente, el cuarto módulo, con carácter de integrador, profundiza en un método de aplicación sistemática que involucra, -además de las habilidades intra e interpersonales abordadas en los módulos anteriores-, habilidades organizativas necesariamente requeridas para una gestión saludable y eficaz del talento y la inteligencia de personas y equipos. Su carga horaria es de 30 horas.

Contenidos

Módulo 1: Habilidades directivas y desafíos de la conducción

El saber técnico o profesional y el saber de la gestión. Paradigmas y nuevos desafíos de la organización contemporánea. La inteligencia de equipos como recurso a potenciar.

Módulo 2: Habilidades intrapersonales para la conducción de equipos inteligentes

Gestión emocional y regulación de estados de ánimo. El autoconocimiento como recurso para abordar fortalezas y debilidades del estilo personal de liderazgo. Pensamiento generativo para la resolución eficaz de problemas.

Módulo 3: Habilidades interpersonales para la conducción de equipos inteligentes

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

Módulo 4: Habilidades socio-organizativas para la conducción de equipos inteligentes

Los mapas de la interacción. Resolución de problemas en equipo. Un método sistemático para liderar la resolución eficaz de situaciones problemáticas.

Carga horaria total y créditos académicos

La carga horaria de la Diplomatura, es de 220 horas totales y 8,8 créditos académicos

Módulo 1: Habilidades directivas y desafíos de la conducción

Horas virtuales sincrónicas y asincrónicas dirigidas por el profesor: 12

Horas de trabajo autónomo: 8

Horas totales: 20

Módulo 2: Habilidades intrapersonales para la conducción de equipos inteligentes

Horas virtuales sincrónicas y asincrónicas dirigidas por el profesor: 40

Horas de trabajo autónomo: 30

Horas totales: 70

Módulo 3: Habilidades interpersonales para la conducción de equipos inteligentes

Horas virtuales sincrónicas y asincrónicas dirigidas por el profesor: 40

Horas de trabajo autónomo: 30

Horas totales: 70

Módulo 4: Habilidades socio-organizativas para la conducción de equipos inteligentes

Horas virtuales sincrónicas y asincrónicas dirigidas por el profesor: 30

Horas de trabajo autónomo: 30

Horas totales: 60

Requisitos de ingreso y destinatarios

En todos los casos la formación básica requerida es el título de escuela secundaria en sus distintas acepciones (colegios técnicos, bachilleres, etc.) finalizado.

Como destinatarios de la Diplomatura se cuenta a personas que trabajan en cargos 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 que deseen desarrollar habilidades de gestión de grupos y equipos de trabajo.

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

Modalidad de Cursado

La base metodológica sobre la que se desarrollará la propuesta es virtual, en el transcurso del trayecto se alternarán clases virtuales sincrónicas y asincrónicas. 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 de un proceso activo, participativo y reflexivo con una metodología gradual, intencional y continua.

Actividades virtuales sincrónicas y asincrónicas complementarias a la formación del estudiante dentro de las cuales se aplicarán las siguientes:

- Análisis de bibliografía complementaria sugerida, en esta instancia se intenta que el participante complemente el marco teórico abordado en las clases sincrónicas.
- Resolución de ejercicios prácticos y consignas diseñadas para la verificación de comprensiones.

-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 problemas, con esta herramienta se pretende enfrentar al participante a una situación problemática para que la resuelva con los conocimientos abordados en encuentros sincrónicos.

- Ejercicios de registro personal, mediante los cuales se busca que el participante desarrolle el autoconocimiento, tome conciencia de sus fortalezas y debilidades, y entrene habilidades específicas.

Cronograma de actividades propuestas

El programa tendrá una duración de 24 semanas con una clase semanal virtual sincrónica. Entre cada encuentro sincrónico se programarán tutorías virtuales y actividades autónomas asincrónicas.

Módulos	Cantidad de encuentros	Modalidad	Semanas
1	2	1 taller virtual sincrónico (3 hs.)	1
		1 seminario virtual sincrónico (2hs.)	2
		Trabajo autónomo del estudiante (8 hs.)	1 y 2
		Tutorías asincrónicas a cargo del docente (7 hs.)	1 y 2
2	8	4 talleres virtuales sincrónicos (12 hs.)	3, 5, 7 y 9
		4 seminarios virtuales sincrónicos (8 hs.)	4, 6, 8 y 10
		Trabajo autónomo del estudiante (30 hs.)	3 a 10
		Tutorías asincrónicas a cargo del docente (20 hs.)	3 a 10
3	8	4 talleres virtuales sincrónicos (12 hs.)	11, 13, 15 y 17
		4 seminarios virtuales sincrónicos (8 hs.)	12, 14, 16 y 18

		Trabajo autónomo del estudiante (30 hs.)	11 a 18
		Tutorías asincrónicas a cargo del docente (20 hs.)	11 a 18
4	6	3 talleres virtuales sincrónicos (9 hs.)	19, 21 y 23
		3 seminarios virtuales sincrónicos (6 hs.)	20, 22 y 24
		Trabajo autónomo del estudiante (30 hs.)	19 a 24
		Tutorías asincrónicas a cargo del docente (15 hs.)	19 a 24
Total		24 encuentros	24 semanas

Módulos	MES/AÑO (cronograma)	Contenido
1	Mes 1 (2 clases Módulo 1)	1-Habilidades directivas y desafíos de la conducción. El saber técnico o profesional y el saber de la gestión. Paradigmas y nuevos desafíos de la organización contemporánea. La inteligencia de equipos como recurso a potenciar.
2	Meses 1- 2 y 3 (8 clases Módulo 2)	2-Habilidades intrapersonales para la conducción de equipos inteligentes. Gestión emocional y regulación de estados de ánimo. El autoconocimiento como recurso para abordar fortalezas y debilidades del estilo personal de liderazgo. Pensamiento generativo para la resolución eficaz de problemas.
3	Mes 3 y 4 (8 clases Módulo 3)	3-Habilidades interpersonales para la conducción de equipos inteligentes. Comunicación generativa. Tipos de conversación. Liderazgo situacional generativo. Estilos de decisión y liderazgo. Flexibilidad y adecuación del propio estilo de conducción.
4	Meses 5 y 6	4- Habilidades socio-organizativas para la conducción de equipos inteligentes. Los mapas de la interacción. Resolución de

	(6 clases módulo 4)	problemas en equipo. Un método sistemático para liderar la resolución eficaz de situaciones problemáticas.
--	---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Coordinadores y docentes (CV se anexan)

Coordinador (docente UNC)

Dr. Gustavo Montenegro

Nómina de docentes coordinadores y asignados a los módulos

Dr. Gustavo Montenegro

Esp. Ivana Schroeder

Modalidad de evaluación

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 cada 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.

Cabe aclarar que el trabajo final del Módulo 4, por su carácter de módulo integrador, estará diseñado para integrar los trabajos realizados en los módulos anteriores. La aprobación de ese trabajo acredita la diplomatura.

Recuperatorio: Cada módulo se acredita presentando el trabajo final acorde a lo solicitado. 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 de la diplomatura y del perfil del egresado.

Requisitos de aprobación

Es requisito para la aprobación de la diplomatura mencionada, aprobar la totalidad de los módulos que la componen. 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 /desaprobado.

Bibliografía

Balbi, J. (2004). La mente narrativa. Buenos Aires: Paidós.

Bruner, J. (2004). Realidad mental y mundos posibles. Los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia. Barcelona: Gedisa.

Caniceros Maya, L.; Jiménez Terrazas, C. y Martín del Campo, A. (2019). Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional. *Investigación Administrativa*, 48 (124).

Checkland, P. (1993). Pensamiento de sistemas, prácticas de sistemas. México: Grupo Noriega.

Cubero Pérez, M. & Ramírez Garrido, J. D. (2005). "La construcción de significados en el marco de una Psicología Cultural: el pensamiento narrativo", pp. 141-194. En Cubero Pérez, M. y Ramírez Garrido, J. D. (Comp.). *Vygotsky en la Psicología Contemporánea. Cultura, Mente y contexto*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

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

Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.

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

Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de cultura económica.

Gergen, K. (2000). Hacia un vocabulario para el diálogo transformador (pp. 43-42). 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 Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Papeles del psicólogo, 32 (1), 38 - 47. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>

Gore, E. (2006). Aprendizaje y Organización. Barcelona: Granica

Hernández Forte, V. (2016). Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Buenos Aires: Alfaomega

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

Kolb, D. (2015). Experiential learning: experience as the source of learning and development. Pearson Education.

León, D. (2006). ¿Es explicable la conciencia sin emoción?: una aproximación biológico-afectiva a la experiencia consciente. Revista Latinoamericana de Psicología, 38 (2), 361-381.

León, D. (2012). Afectividad y conciencia: la experiencia subjetiva de los valores biológicos. Rev. Chilena de Neuropsicología, 7(3), 108-114. Doi: 10.5839/rcnp.2012.0703.03

Méndez, R. (2019). Hacia La Organización Inteligente. Revista El Labrador, 1(5). <https://www.uisil.ac.cr/uisil-journal/index.php/Revista/article/view/108>

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations - A Synthesis of the Research, 1ra. ed., N.J., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. Traducción al castellano de Deborah Bonnes y Javier Nieto (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: E. Ariel S.A.

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). 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.

Montenegro, G. y Schroeder, I. (2019). El estado de Bloqueo Difuso Generalizado. Un obstáculo interaccional a los procesos de aprendizaje en la organización. *Revista Debates actuales en Psicología y Sociedad*, 2 (2) pp. 30-52. DOI: 10.22529/daps.2019.2(2)03.

Montenegro, G. y Schroeder, I. (2019a). Procesos de Aprendizaje Organizacional. Un análisis interpretativo desde la perspectiva de Sistemas Complejos. *Revista Gestión y Estrategia*, 56, pp. 9-22.

Montenegro, G. y Schroeder, I. (2019c). Clausura cognitiva y debilitamiento organizacional: un estudio desde la perspectiva de sistemas complejos. *Memorias 54 Asamblea Anual CLADEA – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. Lima – Perú. Artículo completo. Primera Edición e-book Diciembre 2019. ISBN: 978-612-46367-8-3. <https://cladea.org/proceedings-cladea/2019/>

Montenegro, G. y Schroeder, I. (2020). Dimensiones del pensamiento sistémico aplicado: un estudio de casos múltiples desde la perspectiva de sistemas complejos y el aprendizaje organizacional. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10(2), 74-100. doi: <http://dx.doi.org/10.26864/PCS.v10.n2.4>.

Montenegro, G. y Schroeder, I. Dinámica emocional, confianza y aprendizaje organizacional: un estudio desde los sistemas complejos. *Revista Psicolatina*. En prensa.

Morin. E. (2008). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa: Buenos Aires.

Panksepp, J. (2005). Affective consciousness: Core emotional feelings in animals and humans. *Consciousness and Cognition*, 14(1), 30-80.

Piñero, H. R., Pacheco, A. M., & Moreira, P. Q. (2018). Clima y cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes. *Ciencia Sociales y Económicas*, 2(1), 130-149. <https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270>

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.

Senge, P. (2011). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Tolbón, S. (2016). Hacia el cambio de modelos de trabajo en la gestión del talento humano. En *Gestión del Talento Humano: enfoques y modelos*. Actas del VI Congreso Internacional de Formación y Gestión del Talento Humano CIFCOM. Colombia, noviembre 2016.

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>

Vélez, J. C. (2007). El papel de los artefactos epistémicos en la nueva ciencia cognitiva. Cali: Universidad del Valle.

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

Modelo de certificado a otorgar

(frente)
El Campus Norte de la Universidad Nacional de Córdoba

Certifica que (APELLIDO Y NOMBRE COMPLETO) DNI xxxxxxxxxx

ha finalizado la Diplomatura

“Habilidades directivas para la organización inteligente”

aprobada por Resolución ...XXXX., con una carga horaria de 220 (doscientas veinte) horas, equivalente a 8,8 créditos académicos.

Córdoba, ... de de 2023

“La presente Diplomatura no constituye una carrera universitaria y por lo tanto no otorga título habilitante para el ejercicio profesional”

Firma Directora Académica

Firma Prorector

(dorso)

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

- *Comprende los cambios en los paradigmas de conducción y los desafíos de profesionalización de la gestión de equipos en la era del conocimiento.*
- *Aplica procedimientos de gestión anímica eficaz ante situaciones problemáticas propias de la conducción de equipos.*
- *Aplica herramientas de conversación generativa*
- *Reconoce y aplica distintos estilos de decisión y conducción.*
- *Aplica el método de resolución eficaz de situaciones problemáticas cotidianas, integrando habilidades directivas clave.*



Universidad Nacional de Córdoba
2024

**Hoja Adicional de Firmas
Informe Gráfico**

Número:

Referencia: Proyecto corregido Diplomatura Universitaria en Habilidades Directivas para la conducción de equipos inteligentes

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 13 pagina/s.