SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION
DISEÑO DE LA ACTIVIDAD

Nombre

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO (APT)

Código INAP IN35449/21 ***Estado*** Activo

Programa)Campos de Práctica ***Área***)Conducción Personas y Equipos

Fundamentación

Propósito: Desarrollo o fortalecimiento de capacidades

Las personas que tienen a cargo en la APN la conducción y liderazgo de equipos de trabajo necesitan contar con los conocimientos y las herramientas que contribuyan a un desempeño eficaz de los equipos que lideran, es decir, conducir a los equipos hacia el logro de los objetivos, fomentar un clima de trabajo de respeto y confianza, colaborar con el desarrollo de las personas, entre otras capacidades.
Cuando existen problemas en el funcionamiento de los equipos o en una adecuada conducción pueden generarse dificultades en diferentes planos del trabajo. Algunas de estas dificultades se ven reflejadas en: la comunicación entre los integrantes, la calidad de las decisiones que se toman, la pertenencia institucional, la motivación, la organización y distribución de las tareas y responsabilidades y el modo de anticipar o abordar los conflictos.
Cuando se aplican herramientas de análisis y de conducción de equipos de trabajo y son enriquecidas y complementadas con otras que se orienten a la mejora de la gestión, cuando a esas herramientas se suma la toma de conciencia que los equipos no son estáticos y que siempre se requiere de un plan de trabajo que se oriente a su desarrollo, así sea a través de la mejora de los modelos de gestión o de las condiciones para el desempeño de actividades (recursos, procesos, procedimientos, etc.) estaremos más cerca de un liderazgo efectivo y de equipos más eficientes.
Del mismo modo, cuando los trabajadores que integran un equipo de trabajo comprenden la importancia de llevar a cabo un trabajo colaborativo y ponen en juego capacidades para fortalecer el buen funcionamiento del equipo y contribuir a su desarrollo, se pueden evitar conflictos entre los integrantes, mejorar la comunicación y la cooperación para que los resultados de los procesos sean superadores de los logros que se obtienen cuando sólo se constituyen en un grupo de personas entre los que se fragmentan las funciones y las actividades.

Esta actividad de capacitación se orienta a desarrollar capacidades, habilidades y conocimientos de los referentes administrativos de la APN para mejorar su desempeño en equipos de trabajo, tengan o no responsabilidad en la conducción y liderazgo de equipos.

A partir de lo mencionado y en línea con la Propuesta Formativa del INAP, en la presente actividad prevalecen los siguientes tipos de saberes: Saber (saberes objetivados sobre la realidad organizados en sistemas de conceptos y teorías)

- Saber hacer (saberes de acción vinculados con la capacidad de intervenir) - Saber qué hacer (saberes de situación relacionados con la capacidad de tomar decisiones en situaciones y contextos específicos) – Saber interactuar (saberes de relación que se expresan a través de los vínculos que se establecen con los demás).

Contribución esperada

Se espera que esta actividad contribuya al desarrollo de capacidades para:
- intervenir en procesos de mejora para el desarrollo de los equipos de trabajo promoviendo mayor efectividad de los resultados;
- diagnosticar y analizar los equipos de trabajo e identificar las potencialidades que posee así como las dificultades;
- mejorar la gestión de los integrantes de los equipos a partir de instrumentos y herramientas que posibiliten la atención de las distintas dificultades que se pueden presentar;
- fomentar la construcción de un modelo de trabajo en equipo teniendo como marco principios de conducción democrática, participativa y activa.

Se espera también que este curso contribuya a crear un mejor “clima de trabajo” entre los equipos que se desempeñan en los organismos de la APN, que a su vez podrá promover condiciones propicias para mejorar la calidad del trabajo y las posibilidades de desarrollo de todos y cada uno de los integrantes.
Lo que se busca es que los organismos cuenten con equipos de trabajo eficientes y efectivos en las distintas áreas, comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.

Perfil del participante

Referentes administrativos, coordinadores o responsables de área o sector de los organismos públicos de la APN, tenga o no personal a cargo. La actividad aplica para promoción de TRAMO INTERMEDIO del AGRUPAMIENTO GENERAL, NIVELES A; B; C Y D.

Objetivos

Que los participantes logren:

- Comprender el marco de la APN como escenario para el desempeño de los equipos de trabajo.
- Reconocer los elementos que constituyen la teoría de equipos de trabajo para aplicarlos al análisis del propio equipo.
- Autoevaluar modelos de “trabajo en equipo” con el fin de dar lugar a la construcción de modelos basados en el respeto, la democracia, la participación y el crecimiento de cada uno de los integrantes para lograr mayor eficiencia.
- Formular planes de mejora del trabajo en equipo y/o planes de desarrollo orientados a un incremento en la calidad de su trabajo (efectividad, eficiencia, calidad de vida laboral, clima de trabajo, etc.).
- Comprender los principios básicos de la teoría de liderazgo
- Valorar modelos de conducción que contribuyan al desarrollo de los equipos en el marco de una gestión democrática y

participativa.

Contenido

Unidad 1: INTRODUCCÓN AL TRABAJO EN EQUIPO
- El trabajo en equipo en las organizaciones.
- Diferencia entre Grupos y Equipos.
- Las dos dimensiones básicas de análisis de los equipos: la tarea y la vincular.
- Otras dimensiones de análisis de los equipos y grupos.
- Etapas de maduración de un grupo.
- Los roles y las funciones en los equipos.
- La motivación de las personas.
- El análisis de las funciones y las tareas.

Unidad 2: TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO
- Factores que facilitan la toma de decisiones en equipo y atributos de calidad.
- Lo urgente y lo importante.
- Modelos de toma de decisiones y resolución de problemas.
- Las técnicas de toma de decisiones.
- El trabajo virtual

UNIDAD 3: LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
- Diferencias entre líder natural y líder institucional.
- Habilidades de los líderes efectivos.
- Concepciones sobre el liderazgo.
- Conceptos sobre liderazgo.
- Liderazgo y desarrollo del equipo.
- Liderazgo reactivo y liderazgo proactivo.
- El análisis del desempeño.
- Proceso de análisis de desempeño.

Estrategias metodológicas y recursos didácticos

La estrategia metodológica se orienta al desarrollo y fortalecimiento de capacidades específicas y distinto tipo de saberes que habiliten a los participantes para realizar tareas o actividades de mayor complejidad, o menos habituales, como ejecutar directivas o tareas con relativa autonomía, monitorear situaciones, colaborar con el diseño de sistemas, métodos, normas y procedimientos, transferir conocimientos y técnicas.
Durante el desarrollo del curso, se propondrán actividades individuales y grupales que se implementarán a través de distintas técnicas, como lecturas guiadas, grupos de discusión, resolución de casos o situaciones problemáticas y debate.
A modo de ejemplo se describen algunas actividades que se implementarán:

Actividades introductorias: se orientan a relevar de información y experiencias previas relacionadas con las prácticas y conocimientos que se trabajan en el curso, mediante intercambios en foros.

Actividades de desarrollo: son de distinta complejidad y se orientan a la comprensión de conceptos, a la aplicación de los nuevos conocimientos sobre la dinámica de los equipos de trabajo en situaciones similares a las de la práctica laboral, al intercambio de opiniones sobre temas o propuestas controvertidas, la práctica en la toma de decisiones para favorecer el desarrollo de los equipos en situaciones concretas de la práctica laboral, la evaluación de criterios para la toma de decisiones, entre otras. El curso incluye foros para incentivar la participación grupal con aportes durante la lectura de los contenidos, el intercambio de opiniones y experiencias, la presentación de dudas e inquietudes a ser resueltas entre los participantes y el tutor, entre otro tipo de intercambios.

Actividades integradoras: desde la tutoría se orientará a los participantes para lograr que establezcan relaciones significativas entre conceptos clave que van desarrollando; herramientas y marcos conceptuales y su aplicación en la práctica laboral. Estas relaciones contribuyen a la integración de los conocimientos del curso y de dichos conocimientos en el quehacer diario en su puesto de trabajo.

Se incluyen los siguientes recursos didácticos: desarrollos textuales que se pueden imprimir, especialmente diseñadas para el curso; videos; casos o situaciones de la práctica; representaciones gráficas; links a sitios de interés, entre otros.

Descripción de la modalidad

Virtual tutorado

Bibliografía

Bibliografía consultada para la elaboración del Material de lectura

Alburquerque Llorens, F. (1999) Desarrollo económico local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid.
Asociación Civil NorteSur (1995). Manual de gestión de micro y pequeñas empresas.
Cartas Iberoamericanas. Guía referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el sector público (2016). Documentos Clad.
Covey, S. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós.
Disandro, E. y Bassetti, H. (1998). Capacitación a distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias. Módulo Liderazgo y conducción. Buenos Aires: INAP.
Gore E. (1996). Trabajo en Equipo. Conceptos & Herramientas de Management. Cuaderno N° 12. Buenos Aires: Mercado.
Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). Teoría de liderazgo situacional. Center for Leadership Studies.
INAP (2008). Curso de Trabajo en Equipo. Unidad 2.
Lazzati, S. (1996). La participación en la toma de decisiones. Conceptos y Herramientas de Management. Cuaderno Nº 6.
Lazzati, S. (1996). Grupos y Equipos. Conceptos & Herramientas de Management. Cuaderno Nº 18. Buenos Aires:

Mercado.
Ley 27555. “Regimen Legal del Contrato de Teletrabajo”. Reglamentación parcial. 15 de enero de 2021.
Lombardozzi M. & Asociados (1997). Curso de supervisores. Buenos Aires.
López Cózar P (2010). Las dinámicas de grupo. Recuperado de http://www.eduinnova.es/ene2010/DINAMICAS.pdf
López Espinosa, G. (1997). Motivación. Conceptos & Herramientas de Management. Cuaderno Nº 21. Buenos Aires: Mercado.
O. Oszlak (2020), El Estado exponencial. INAP,
Pichon Riviére, E. (1999). El proceso grupal. Buenos Aires: Nueva Visión.
Placenti, A. Curso de Herramienta para la calidad en la empresa. Programa de Capacitación para el Trabajo. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
Senge, P. (2004). La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica.
Sitios consultados
https://www.interbel.es/10-maneras-aumentar-productividad-durante-teletrabajo/
https://clad.org/documentacion/publicaciones/libros-y-series

Evaluación de los aprendizajes

Evaluación de proceso. Todas las actividades de desarrollo propuestas permiten al tutor realizar el seguimiento de los aprendizajes, orientar y reorientar a cada participante y al grupo y confirmar si han aprobado los requisitos para obtener luego la aprobación final. Son actividades individuales y/o grupales que implican algún tipo de elaboración personal en la que pondrán de manifiesto sus progresos y logros. Los participantes tendrán la posibilidad de resolver y presentar más de una vez cada actividad, para corregir posibles errores o para mejorar su producción durante el tiempo establecido, siguiendo las orientaciones del tutor.

El tutor también realizará el seguimiento de la participación mediante los aportes de los participantes en los foros de intercambio grupal que se propongan.

Evaluación de producto: Al finalizar el desarrollo de contenidos los participantes elaboran un trabajo integrador final que es individual, cuyas consignas permiten dar cuenta de sus capacidades para resolver situaciones de la práctica laboral que revisten mayor complejidad que las habituales, para tomar decisiones y proponer mejoras en sus desempeños. En todos los casos los participantes requieren dominio de conceptos y metodologías propias de su campo de práctica.

Para la aprobación de las actividades de elaboración y del trabajo integrador final se aplicarán los siguientes criterios de evaluación:

El participante:

- Comprende las consignas,
- Expresa con claridad y precisión las respuestas,
- Utiliza lenguaje específico o propio de su campo de práctica
- Identifica errores en las situaciones de la práctica que se presentan
- Aprovecha las orientaciones del tutor para elaborar o mejorar sus respuestas
- Resuelve problemas aplicando los conocimientos y saberes desarrollados en el curso

- Mejora situaciones complejas de su práctica laboral presentadas en las consignas.

Instrumentos para la evaluación

Instrumentos para la evaluación de los aprendizajes:
- Seguimiento de la actividad de los estudiantes en planilla propia.
- Informes y registros de la plataforma.

Instrumentos para la evaluación de la actividad:
- Encuesta de satisfacción INAP.

Requisitos de Asistencia y aprobación

Para la aprobación del curso se requiere la aprobación de todas las actividades obligatorias en tiempo y forma, la participación con aportes sustantivos en los foros de intercambio y la aprobación en tiempo y forma del trabajo de integración final.
En términos porcentuales:
Actividades obligatorias: 40%
Participación con aportes sustantivos en foros de intercambio: 10%
Trabajo integrador final: 50 %

Duración (Hs.)

72

Detalle sobre la duración

72 horas distribuidas en 7 semanas de trabajo en plataforma.

Lugar

Campus virtual INAP

Perfil Instructor

Claudio Lesnichevsky

Lic. en Ciencias de la Educación. Posgrado en Desarrollo Económico Local.
Docente / capacitador en la plataforma del INAP desde 2014 del curso “Equipos de trabajo: desde la organización a la supervisión”.
Coordinador de cursos en el Centro Cultural Ricardo Rojas (Universidad de Buenos Aires), en las áreas de “Micro y Pequeña Empresa” y “Administración y Comercialización”. (Desde 2001).
Consultor en programas de Desarrollo Local en diferentes municipios y ONGs. (1994 – 2012)
Consultor independiente de empresas Micro, Pequeñas y Medianas. (Desde 1998)

Diseño y dictado de diferentes cursos de formación profesional para organizaciones privadas y públicas. (Desde 1993).

Origen de la demanda

INAP

Prestadores Docentes

CUIT/CUIL	APELLIDO Y NOMBRE
20175271717	LESNICHEVSKY,CLAUDIO GABRIEL
20311514122	NEIL,DIEGO MARTIN
20335711964	RODRIGO,ROGELIO
20210166425	SALES NAVAS,SERGIO RAUL