



2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein  
2021 - Año del Bicentenario del Paso a la Inmortalidad del Héroe Nacional General Martín Miguel de Güemes

RES. CD ECO N° 391-21  
EXPTE. N° 6551/21

Salta, 04 NOV 2021

**VISTO:** La presentación obrante desde fojas 1 a 10, mediante la cual la Profesora Paola Guardatti eleva para su consideración y aprobación el Proyecto de Prácticas Docentes propuesto por alumnos de la carrera Profesorado en Ciencias Económicas, que serán realizadas con modalidad virtual, en el marco del Módulo III: La Práctica Educativa; y,

**CONSIDERANDO:**

Que el presente proyecto de capacitación tiene como propósitos: orientar el camino a los futuros emprendedores en la gestión de RRHH para lograr que el negocio pueda permanecer en el tiempo y crecer, proporcionar el conocimiento de las distintas técnicas de actuación dentro de las esferas de los RRHH, favorecer en el emprendedor el rol de mediador y conciliador, proveer técnicas que permitan crear patrones de comportamiento que aumenten la productividad de un grupo de trabajo; entre otros.

Que el presente proyecto está destinado a emprendedores que deben o proyecten liderar un equipo de trabajo.

Que el Reglamento de las Prácticas Docentes aprobado por Res. CD ECO N° 162/21, establece que el desarrollo de las mismas se podrá formalizar mediante propuestas de capacitación.

Que por Res. CS N° 63/2020 prorrogada por las Res. CS N° 069/2020, CS N° 83/2020, CS N° 84/2020, CS N° 104/2020, CS N° 129/20, CS N° 131/20, CS N° 132/20, CS N° 167/2020, CS N° 168/20, CS N° 189/20, CS N° 190/20, R-N° 0001-2021 y R-N° 168/2021, se suspenden las actividades académicas y administrativas y se promueven las medidas preventivas por el COVID 19 en todo el ámbito de la Universidad Nacional de Salta y se recomienda, a las autoridades de cada Unidad Académica, se atiendan los aspectos funcionales, administrativos y operativos esenciales de la Universidad con la disposición y afectación de guardias y/o equipos de emergencia en el contexto de la emergencia sanitaria, promoviendo la sanción de protocolos específicos destinados a una progresiva recuperación de la actividad presencial.

Que por Res. APN-ME 104/20, el Ministerio de Educación de la Nación recomienda a las instituciones de educación superior adecuar las condiciones en que se desarrollan las actividades académicas presenciales en el marco de situación de emergencia mundial.

Que la Dirección de Posgrado y Recursos Propios emitió el informe que obra a fojas 14.

Que la Comisión de Posgrado y Extensión Universitaria de esta Unidad Académica, aconseja de fs. 15 a 17 la aprobación del Proyecto de Práctica Docente propuesto.

Que el Consejo Directivo en su Reunión Ordinaria N° 13/21 celebrada virtualmente por Plataforma Zoom el día 26.10.2021, aprobó el dictamen de la Comisión de Posgrado y Extensión Universitaria.





2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein  
2021 - Año del Bicentenario del Paso a la Inmortalidad del Héroe Nacional General Martín Miguel de Güemes

RES. CD ECO N° 391-21  
EXPTE. N° 6551/21

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 1°.- Autorizar** el Proyecto de Prácticas Docentes con modalidad virtual a cargo de los alumnos de la carrera Profesorado en Ciencias Económicas, a dictarse en el marco del Módulo III: La Práctica Educativa, que obra como Anexo I de la presente y se detalla a continuación:

Alumnos	Propuesta	Destinatarios
Tejerina Claudia Carolina DNI: 31.093.122	"Aprendiendo a gestionar tu equipo de trabajo"	Emprendedores que deben o proyecten liderar un equipo de trabajo.
Torrejón Sebastián Néstor Matías DNI: 29.917.894		

**ARTICULO 2°.- Establecer** que la Prof. Paola Guardatti y la Cra. María Rosa Panza de Miller, tendrán a su cargo la coordinación, seguimiento y supervisión de los módulos.

**ARTICULO 3°.- Publíquese** en el Boletín Oficial de la Facultad y hágase saber a Claudia Tejerina, a Sebastián Torrejón, a la Dirección de Posgrados, Dirección de Informática, a la Prof. Paola Guardatti y a la Cra. María Rosa Panza, para la toma de conocimiento y demás efectos.

MELG/db

  
Esp. Teodelfina T. Zuviría  
Sec. de Investigación y Extensión  
Fac. de Cs. Económicas, Jcs. y Soc. - UNSa



  
Esp. ANGÉLICA ELVIRA ASTORGA  
VICE DECANA  
Fac. de Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa

Universidad Nacional de Salta

Facultad de Ciencias Economicas, Juridicas y Sociales

Carrera:

“Profesorado en Ciencias Economicas y Juridicas”

Profesores:

Paola Guardatti, Maria Rosa Panza,  
Maria de los Desamparados Talens

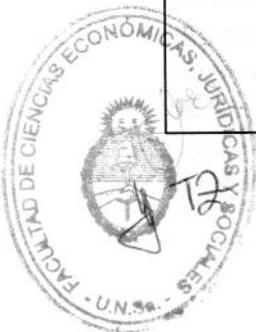
Proyecto de Práctica Docente

Curso: “Aprendiendo a gestionar tu equipo de trabajo”

Disertantes:

Lic. Carolina Tejerina

Cr. Sebastian Torrejon



## ANEXO I – Expte. 6551/21

### “Aprendiendo a gestionar tu equipo de trabajo”

#### **Responsables:**

- Lic. Tejerina, Carolina
- Cr. Torrejón, Sebastián

**Destinatarios:** Emprendedores que deben o proyecten liderar un equipo de trabajo

**Duración:** 12 clases de 2 horas cada una.

**Ámbito de realización:** Universidad Provincial de Administración Pública.

#### **MARCO REFERENCIAL**

##### **Descripción del proyecto**

Se trata de un curso destinado a emprendedores y/o interesados en la temática que pretendan adquirir herramientas para mejorar el ambiente de trabajo, los contenidos favorecen el desarrollo de habilidades y destrezas para apuntalar el desempeño frente a colaboradores. Además de transferir conceptos e información básica relacionada a la gestión de personas, se pretende iniciar un cambio de actitud tanto en el encargado como en los trabajadores, tornando en positivas las relaciones, la motivación y la sensibilidad de los integrantes de la organización. Se espera abordar de manera didáctica distintas problemáticas que afectan el clima organizacional, para lograrlo se pretende realizar un diagnóstico, conocer distintas trayectorias y experiencias de los asistentes que permita a los responsables del proyecto dirigir la enseñanza y proveer las dinámicas planificadas.

##### **Fundamentación**

El presente proyecto corresponde al curso "Aprendiendo a gestionar tu equipo de trabajo" enmarcado en la práctica docente de la carrera Profesorado en Cs. Económicas dictada en la Facultad de Cs. Económicas, Jurídicas y Sociales de la Unsa. Entre las diferentes modalidades de prácticas, el dictado de un curso nos relaciona con las necesidades de una sociedad que demanda soluciones ante la fragilidad de relaciones y dinámica de los sujetos de la producción.

La coyuntura social y económica modifica el entramado productivo actual y los vínculos establecidos. Ante la falta de oportunidades laborales se observa un crecimiento de emprendimientos llevados a cabo muchas veces por administradores en proceso de formación quienes precisan a su vez de conocimientos y competencias específicas en la gestión de organizaciones. En búsqueda de desarrollo los emprendedores se expanden e incorporan colaboradores, conformando así auténticos equipos de trabajo bajo su responsabilidad. Es necesario por lo tanto proporcionar a los asistentes de



## ANEXO I – Expte. 6551/21

nociones básicas en administración de personal. La modalidad del curso no exige conocimientos previos.

El curso pretende dotar a los asistentes de herramientas que permitan fortalecer habilidades para gestionar un grupo. Consecuentemente estos instrumentos permitirán el logro de los objetivos organizacionales. Se busca a través del curso aportar habilidades para administrar de forma conveniente los recursos humanos, resolver adecuadamente problemas y desactivar tempranamente conflictos. Se trata de un espacio donde los asistentes podrán incursionar en nociones básicas para mejorar las condiciones y lograr un clima laboral ideal. Por último fundamenta el dictado de este curso la necesidad de brindar un andamiaje conceptual, así como también propiciar el desarrollo de capacidades y valores que permitan gestionar eficazmente las relaciones humanas para satisfacer los resultados que pretende y necesita la organización.

### Objetivos

Que el asistente:

- a) Reconozca la importancia del capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible.
- b) Identifique los diferentes roles de los integrantes de un equipo de trabajo.
- c) Reformule procesos que propicien el trabajo colaborativo entre pares.
- d) Instrumente medidas que permitan iniciar la solución de un conflicto laboral.
- e) Identifique problemáticas en la comunicación y adopte medidas tendientes a superarlas.
- f) Adopte un rol facilitador y guía de los niveles operativos para el cumplimiento de los objetivos diarios de una organización.
- g) Inicie la construcción de valores básicos para el ámbito de la organización.
- h) Se posicione como líder y gestor de los RRHH de una organización.

### Propósitos

- Orientar el camino a los futuros emprendedores en la gestión de RRHH para lograr que el negocio pueda permanecer en el tiempo y crecer.
- Proporcionar el conocimiento de distintas técnicas de actuación dentro de las esferas de los RRHH.
- Favorecer en el emprendedor el rol de mediador y conciliador.
- Proveer técnicas que permitan crear patrones de comportamiento que aumenten la productividad de un grupo de trabajo



## ANEXO I – Expte. 6551/21

### **Beneficiarios**

El curso está dirigido a sujetos que deseen iniciar un conocimiento en la gestión de RRHH de un emprendimiento en lo referente conceptos esenciales. No se establece límite de edad, ni de conocimientos previos.

El cupo será de 30 participantes, para acceder será requisito completar un formulario de inscripción que será provisto por los medios habilitados para la inscripción.

### **Contenidos**

#### **Eje 1 - Administración de RRHH:**

Los recursos humanos como capital. Ambiente de trabajo. Clima organizacional. Identificación de roles. Tamaño del equipo. Definición de objetivos. Valores. Empleo registrado. Obligaciones del empleador. Seguro por riesgos de trabajo. Cargas sociales. Modalidades de contratación. Clima laboral. Conflictos interpersonales. Detección de comportamientos insolidarios. La prevención de la pérdida de recursos humanos.

#### **Eje 2 - Relaciones Laborales:**

La sinergia de los grupos. El ciclo de vida del grupo. Toma de decisiones. La responsabilidad personal y la rendición de cuentas. Liderazgo empresarial. Tipos de liderazgo. Identificación de fortalezas y debilidades. Liderazgo transformacional. *Mentoring*. Eficacia en las reuniones laborales. Tipos de reuniones de trabajo. Planificación de la reunión. Estrategias para equilibrar la participación.

#### **Eje 3 - Motivación, resolución de conflictos:**

La naturaleza de la motivación. Teoría de las expectativas. Teorías de las necesidades. Motivación y compensación económica. El *coaching* empresarial. Uso en el desarrollo de personas. Modelos y ámbitos de *Coaching*. Acción y límites del *coaching* ejecutivo. Conflictos interpersonales. Intereses, valores y aspiraciones. Visión positiva del conflicto. Dinámica del conflicto.

#### **Eje 4 - Mundo Laboral Post. Covid. ART:**

Pautas de distanciamiento físico, deslocalización del trabajo, actualización digital y capacitación, flexibilidad y trabajo por objetivos. ART y Covid19. Régimen normativo. Licencia por COVID. Cobertura al contraer COVID. Documentación requerida.

### **Metodología**

La planificación del curso se estructura en 12 clases, en un primer momento se implementará un diagnóstico para conocer trayectorias y experiencias de los asistentes, de manera tal de poder dirigir los siguientes encuentros. Está establecido que las clases se desarrollen de manera virtual mediando la utilización de una plataforma para



## ANEXO I – Expte. 6551/21

encuentros y conferencias como ser Google Meet o Zoom Meeting. Para adoptar una metodología o forma de trabajo se tendrá en cuenta la particularidad del grupo clase apelando a las trayectorias y/o experiencias que presenten. Considerando que el conocimiento es progresivo y acumulativo se pretende activar la participación de los asistentes.

Se propone un esquema de clases que permitan desarrollar en cada una los contenidos, situaciones y experiencias que se problematizan desde la mirada y articulación de los responsables. Cada clase consta de 2 horas reloj. Se pretende en cada una de ellas desarrollar un módulo en particular que aborde la temática planificada. En este sentido nos apoyamos en Edith Litwin (2012) quien señala que la tarea de contextualizar, descontextualizar y recontextualizar es un ejercicio útil para reseñar experiencias que serán faros de una buena enseñanza.

Concretamente las clases serán teóricas y prácticas donde los docentes expondrán el contenido planificado estimulando la participación, la discusión y el pensamiento crítico, generando procesos cognitivos e imaginando distintos escenarios que impliquen las teorías desarrolladas. Se trata de que el docente sea mediador entre lo conceptual y lo vivido en el plano real. En este sentido se trata de lograr un espacio de formación; consideramos sustancial el vínculo, el acompañamiento, la presencia, etc (Gomes da Costa, 1995).

Para abordar la labor de enseñanza se proponen distintas estrategias, para Rebeca Anijovich y Mora (2010) "La estrategia de enseñanza es el conjunto de decisiones que toma el docente para orientar la enseñanza con el fin de promover el aprendizaje de los alumnos" (p. 23). Se proponen clases expositivas abiertas al diálogo que permitan preguntas, análisis y debates. Se implementarán técnicas de participación grupales que permitan a los asistentes socializar experiencias y situaciones ejemplificadoras, como ser interrogatorio didáctico, la lluvia de ideas, relato de ejemplos, búsqueda de analogías, análisis de casos, etc. Se pretende lograr un aprendizaje significativo, entendiendo que no solo es aquel que se asimila sino que supone una apropiación de manera tal que constituya un bagaje que pueda conectar y relacionar asegurando su funcionalidad. (Sanjurjo L. y Rodríguez X. 2003)

A continuación se pondrán en práctica situaciones problemáticas, cuestionarios que permitan consolidar el aprendizaje en este sentido se realizarán actividades que permitan un aprendizaje significativo como ser cuestionarios, juegos, lecturas, trabajos prácticos y dinámicas grupales favoreciendo el trabajo colaborativo intentando crear vínculos horizontales entre ellos. Estas actividades ayudan a los estudiantes a debatir el sentido de lo aprendido incluyendo las emociones, el placer de la escucha liberando imágenes creativas. (Litwin E. 2012). Adhiriendo a lo postulado por Jean Piaget, y enmarcado en lo que se denomina "perspectiva o concepción constructivista". (Resnick, 1999) los temas que se enseñarán en el curso, permitirán una apropiación significativa por parte de los asistentes de manera que puedan aplicarlos en situaciones de la vida real.

Por último se dará lugar a la subjetividad, en esta última etapa de la clase se pretende alcanzar conclusiones y reflexiones que permitan la síntesis de los contenidos. A su vez



## ANEXO I – Expte. 6551/21

consideramos que el proceso de aprendizaje no se encuentra terminado sino que existe la posibilidad de futuros enriquecimientos. Anijovich y Mora (2010)

### **Criterios y sistema de evaluación**

Entendemos que la evaluación forma parte tanto del proceso de enseñanza del docente como del aprendizaje del alumno.

En cuanto a la evaluación de los aprendizajes de los alumnos, sabemos que es un proceso permanente, por cuánto nos dedicamos a recoger información en distintos aspectos tanto actitudinales, procedimentales como conceptuales.

En una primera instancia se realizará una evaluación inicial de tipo diagnóstico con la finalidad de conocer las realidades personales de los alumnos y sus capacidades, para partir hacia un nuevo aprendizaje. Esta información nos permitirá tomar decisiones en cuanto al futuro escenario de las clases.

Habiendo cuestionado los conocimientos que se desean obtener, es decir las "evidencias" que esperamos recoger (Anijovich, 2017) y a los fines de conocer si ocurre la apropiación del conocimiento en el proceso de enseñanza (formativo); se propone una evaluación integral e individual sobre los contenidos y cómo realizan la vinculación con la práctica (sumativa), se realizarán formularios sencillos con preguntas o situaciones para reflexionar, cuestionarios de preguntas cerradas con múltiples opciones y preguntas abiertas con respuestas cortas; los cuales se enviarán al final de cada clase y los alumnos podrán responderlos durante el transcurso de la semana. Esto se realizará teniendo en cuenta las características del grupo, dado que se pretende con este tipo de práctica evaluar el seguimiento de los contenidos por parte de los asistentes y así repensar de manera dinámica la enseñanza e individualizar dificultades. Con esto se logrará comprender cómo el alumno enfrenta cognitivamente las tareas que se irán proponiendo y permitirá observar la evolución del alumno. Se toma como criterio de aprobación un 60 % de preguntas correctas sobre el total, independientemente de si ha sido o no cumplimentado este requisito el resultado servirá para control por parte del equipo docente.

En una instancia final se pondrá de manifiesto la suma de los conocimientos adquiridos para concatenar con la práctica en un escenario planteado con autonomía y capacidad de fundamentación. (Steiman, 2007)

También se llevará a cabo la autoevaluación a los fines de que los alumnos puedan emitir un juicio sobre su proceso de aprendizaje, un análisis crítico sobre los conocimientos adquiridos, para ello los asistentes tendrán a disposición las respuestas esperadas en la siguiente clase a la que se enviaron los cuestionarios. Se logra con esto que el alumno descubra cuánto sabe y que pueda reconocer sus dificultades. Por otra parte, se realizará de igual forma la evaluación entre pares, al momento de observar a los asistentes resolver situaciones cotidianas a través de una puesta en común o debate, porque este proceso también nos detalla la fase de aprendizaje en la que se encuentra el alumno (Anijovich, 2010).

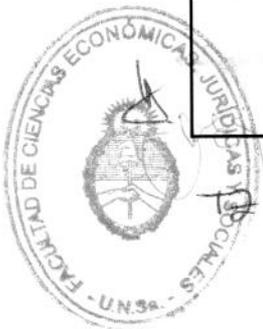


## ANEXO I – Expte. 6551/21

Creemos en la evaluación formativa como aquella que se alinea a la concepción constructivista del aprendizaje y que busca situar al estudiante en el centro de la enseñanza. Para la acreditación final se tomará en cuenta la participación en clase, la entrega en tiempo y forma de los trabajos encomendados y se adoptará el criterio del 80 % de asistencia al curso para obtener aprobación del mismo. Pretendemos con este proceso iniciar una retroalimentación que nos permita mejorar nuestras prácticas (Anijovich R. Cappelletti G., 2017).

**CRONOGRAMA**

Clase	
Clase N° 1	<b>Presentación de los asistentes y disertantes.</b> Presentación del curso. Exposición de modalidad. Exposición de criterios de evaluación. Los Recursos Humanos como Capital. Ambiente de trabajo. Clima organizacional.
Clase N° 2:	<b>Identificación de roles.</b> Tamaño del equipo. Definición de objetivos. Valores.
Clase N° 3	<b>Empleo registrado.</b> Obligaciones del empleador. Seguro por riesgos de trabajo. Cargas Sociales. Modalidades de contratación.
Clase N° 4	<b>Clima Laboral.</b> Detección de comportamientos insolidarios. La prevención de la pérdida de recursos humanos.
Clase N° 5	<b>Relaciones laborales.</b> La sinergia de los grupos. El ciclo de vida del grupo. Toma de decisiones. La responsabilidad personal y la rendición de cuentas.
Clase N° 6	<b>Liderazgo empresarial.</b> Tipos de liderazgo. Identificación de Fortalezas y debilidades. Liderazgo transformacional. Mentoring.
Clase N° 7	<b>Eficacia en las reuniones laborales.</b> Tipos de Reuniones de Trabajo. Planificación de la Reunión. Estrategias para equilibrar la participación.
Clase N° 8	<b>Conflictos.</b> Conflictos interpersonales. Intereses, valores y aspiraciones. Visión positiva del conflicto. Dinámica del conflicto.

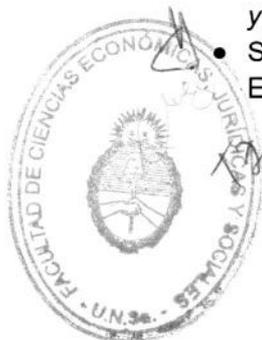


## ANEXO I – Expte. 6551/21

Clase Nº 9	<b>Motivación.</b> La naturaleza de la motivación. Teoría de las expectativas. Teorías de las necesidades. Motivación y compensación económica.
Clase Nº 10	<b>El coaching empresarial.</b> Uso en el desarrollo de personas. Modelos y ámbitos de Coaching. Acción y límites del Coaching ejecutivo.
Clase Nº 11	<b>Mundo Laboral Post. Covid.</b> Pautas de distanciamiento físico, deslocalización del trabajo, actualización digital y capacitación, flexibilidad y trabajo por objetivos.
Clase Nº 12	<b>ART y Covid19.</b> Régimen normativo. Licencia por COVID. Cobertura al contraer COVID. Documentación requerida.

### BIBLIOGRAFÍA DEL CONTENIDO

- ALLES, M. (1999). *Empleo. Discriminación, Teletrabajo y otras Temáticas*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- CHIAVENATO, I. (1985). *Administración de Recursos Humanos* Libros Mc Graw – Hill de México S.A. de C.V.; México.
- Facultad de Cs. Económicas y Sociales, Universidad de Mar del Plata. Apuntes de Cátedra: Administración de Recursos Humanos. 2004.
- GOLEMAN, D. (1995). *La inteligencia emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Javier Vergara Editor – Grupo Zeta. Buenos Aires.
- LANDY, F. (2007). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional* / Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte; traducción Lourdes Reyes Ponce, México: McGraw-Hill, 1a Edición
- LUSSIER, R. y ACHUA, C. (2000). *LIDERAZGO – Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. 2ª Edición. Thomson. México.
- MARISTANY, J. (1973). *Empleo y desarrollo del personal*. Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires.
- RITTI, R. y FUNKHOUSER, G.(1990) *Vida interna de la empresa – Un enfoque cultural interpretativo de los problemas de la empresa*. Plaza & Janes Editores; Barcelona.
- ROSENBERG, R. (1999). *Administración de recursos humanos*. Editorial El Ateneo; Buenos Aires.
- SCHEIN, E. (1990). *La cultura empresarial y el liderazgo – Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores; Barcelona.
- Schein, E. (1982). *Psicología de las organizaciones*. Editorial Dosset. Madrid.
- SCHIEL, E. y OROZCO, N. (2003) *Gestión de personal – Aspectos legales, técnicos y organizacionales*. Aplicación Tributaria S.A.; Buenos Aires.
- SIEGEL, L. y LANE I. (1983). *Psicología en las Organizaciones Industriales*. Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.); México.



## ANEXO I – Expte. 6551/21

**BIBLIOGRAFÍA DEL PROYECTO**

- ANIJOVICH, R. (2010). *La evaluación significativa*. Bs.As. Paidós.
- ANIJOVICH, R y CAPPELLETTI, G. (2017). *La evaluación como oportunidad*. Bs.As. Paidós.
- ANIJOVICH, R. y MORA S. (2010). *Estrategias de Enseñanza*. Bs. As. Ed. Aique.
- GOMES DA COSTA, A. C. (1995). *Pedagogía de la presencia*. Ed. Losada.
- LITWIN, E. (2012). *El oficio de Enseñar. Condiciones y Contexto*. Bs.As. Paidós.
- RESNICK, L. & KLOPFER, L. (1999). *La educación y el aprendizaje del pensamiento*. Ed. Aique. Argentina.
- SANJURJO L. y RODRIGUEZ X. (2003) *Volver a repensar la clase: Las formas básicas de enseñar*. Bs. As. Ed. Homo Sapiens.
- STEIMAN, J. (2007). *Más didáctica en el nivel superior*. Bs. As. Miño y Davila

CHG



Esp. Teodolina I. Zuvirfa  
Sec. de Investigación y Extensión  
Fac. de Cs. Económicas, Jur. y Soc. - UN




Esp. ANGÉLICA ELVIRA ASTORGA  
VICE DECANA  
Fac. de Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa