



CONDUCCIÓN DEL PERSONAL

CARACTERÍSTICAS DE LA ASIGNATURA

PLAN DE ESTUDIOS **2006**

ORDENANZA CSU. N° **1114**

OBLIGATORIA

ELECTIVA

ANUAL

PRIMER CUATRIMESTRE

SEGUNDO CUATRIMESTRE

NIVEL / AÑO

4°

CANTIDAD DE HORAS CÁTEDRA SEMANALES

Modalidad de dictado anual

3

Modalidad de dictado cuatrimestral



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Que los estudiantes adquieran herramientas para el despliegue del arte de la conducción del personal en las organizaciones.
- Adquieran los fundamentos de las teorías y los conceptos de liderazgo para mejorar la vida profesional y personal de los miembros de los equipos de trabajo.
- Que los estudiantes adquieran y manejen las técnicas en las situaciones de liderazgo mediante el desempeño de roles.
- Que los estudiantes desarrollen habilidades de conducción y competencias en el desarrollo del personal.
- Que los estudiantes desarrollen habilidades de pensamiento crítico y complejo en las relaciones laborales.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Introducir al estudiante en el estudio del liderazgo y la conducción del personal.
- Dotar al estudiante de las distintas teorías y modelos del liderazgo desarrollados a través de la historia del abordaje del tema. Cuáles fueron sus características y utilidades, como las fortalezas y debilidades de los mismos. Qué podemos utilizar de las mismas.
- Formar y desarrollar competencias y habilidades en el modelo del comportamiento.
- Formar y desarrollar competencias y habilidades en influencia, poder y política. Desarrollo de habilidades para la creación de redes y negociación.
- Desarrollo de habilidades comunicacionales y manejo de equipos. Comunicaciones situacionales. Coaching. Solución de conflictos, mediación de conflictos.
- Poder generar en el estudiante habilidades y criterios para el desarrollo de equipos multiculturales efectivos. Formación en la diversidad.
- Desarrollar habilidades estratégicas, y manejo de herramientas estratégicas para un liderazgo efectivo. Manejo del cambio y manejo de crisis.
- Dotar al estudiante de herramientas para el despliegue efectivo de Estrategias y Políticas de Desarrollo del Personal y su Conducción.



CONTENIDOS

CONTENIDOS SINTÉTICOS

Parte I: LIDERAZGO

- Qué es un Líder.
- Líder y jefe. Por qué debe integrarse la jefatura al liderazgo.
- Liderazgo y Ética.
- Comportamiento de Liderazgo y Motivación.
- Influencia: Poder, Política, Redes, Negociación.
- Teorías del Liderazgo.
- Formación y Gestión de Equipos.
- Comunicación.

Parte II: GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL PERSONAL

- Estrategia de Personal.
- Políticas de Personal.
- Gestión del Talento y Gestión por Competencias.
- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
- Atracción, Selección e Incorporación de los Mejores Aspirantes.
- Formación y Desarrollo del Personal.
- Evaluación del Desempeño.
- Desarrollo y Planes de Sucesión.



CONTENIDOS ANALÍTICOS:

PARTE I: LIDERAZGO

Unidad Temática 0 – Introductoria –

“LIDERAZGO Y JEFATURA”

Contenidos:

- a) Liderazgo: Liderazgo en la Historia. Liderazgo y Poder. Clases de Liderazgo. Aptitudes del Liderazgo y Actitudes del Líder. Lo Innato y lo Adquirido. Inteligencia Contextual. Buenos y Malos Líderes.
- b) Jefe. Rol del Jefe. Autoridad. Autoridad y Poder. Elección del Colaborador. Cómo guiar y conducir a los colaboradores. Gestión del Personal.

Tiempo asignado: 3 (tres) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Introducir al estudiante en el estudio del liderazgo y las artes esenciales para su aplicación efectiva. Repaso del Concepto en la Historia de la Humanidad.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 1

“LIDERAZGO EN LA ACTUALIDAD”

Contenidos:

- a) ¿Qué es el liderazgo? Definición. Ámbito. Habilidades.
- b) ¿Liderazgo, un concepto relativo? El liderazgo en un mundo en evolución. Líder: ¿nace o se hace? Urgencia de nuevos líderes.
- c) Conceptos y esencia del liderazgo. Características del liderazgo. Estructura del liderazgo: nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional, interrelaciones entre los niveles.

Tiempo asignado: 3 (tres) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Dotar al estudiante de los conceptos sobre el Liderazgo, su análisis teórico en la historia. Evolución y tendencia del concepto y función del liderazgo.

Comienzo de la incorporación de herramientas del arte del liderazgo.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 2

“TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO”

Contenidos:

- a) Teorías de liderazgo: de rasgos, de estilo de liderazgo, situacionales, contingenciales, de camino meta, del intercambio LMX, sico-dinámicas, competenciales. Características, utilidad, fortaleza y debilidades de las teorías.
- b) Modelos de Liderazgo: ético, transaccional, transformacional, (neo)carismático, complejo, auténtico, relacional. Características, utilidad, fortaleza y debilidades de los modelos.

Tiempo asignado: 3 (tres) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Dotar al alumno de las distintas teorías y modelos del liderazgo desarrollados a través de la historia del abordaje del tema. Cuáles fueron sus características y utilidades, como las fortalezas y debilidades de los mismos. Utilidades de las mismas.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 3

“LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN”

Contenidos:

- a) Motivación y Liderazgo. El proceso de motivación. Panorama de las tres principales clasificaciones de las teorías de la motivación.
- b) Teorías del Contenido de la Motivación: Teoría de la jerarquía de las necesidades, Teoría de los dos factores, Teoría de las necesidades adquiridas. Equilibrio de necesidades personales y profesionales.
- c) Teorías del Proceso de la Motivación: Teoría de la equidad, Teoría de las expectativas, Teoría del establecimiento de las metas.
- d) Teoría del Reforzamiento. Tipos de reforzamiento. Programas de reforzamiento. Motivar mediante el reforzamiento.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Formar y desarrollar competencias y habilidades en los modelos del comportamiento.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 4

“INFLUENCIA: PODER, POLÍTICA, REDES, NEGOCIACIÓN”

Contenidos:

- a) Fuentes de poder. Tipos de poder y tácticas de influencia. Formas de incrementar el poder. Adquisición y pérdida de poder.
- b) Política organizacional. La naturaleza de la política organizacional. Comportamiento político. Lineamientos para desarrollar las habilidades políticas.
- c) Creación de redes. Desarrollar redes. Mantenimiento de redes.
- d) Negociación. Cómo negociar. El proceso de la negociación.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Formar y desarrollar competencias y habilidades en influencia, poder y política. Desarrollo de habilidades para la creación de redes y negociación.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 5

“LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN”

Contenidos:

- a) Comunicación y liderazgo. Comunicación Sistémica (Watzlawick). Conducta.
- b) Modelos Lineales: Laswell, Braddock, Shannon y Weaver, Berlo
- c) Modelos de Sistema Social y de Usos y Funciones: Riley-Riley, Maletzke.
- d) Eficacia de la Comunicación Verbal. Factores de mejoramiento de la comunicación. Fuentes de distorsión de las comunicaciones.
- e) Sistemas de Información. Información y dato. Procesamiento de datos. Elementos de los sistemas de información. Niveles de Integración. Atributo de la información. Sistemas de Información Exógeno y Endógeno.
- f) Retroalimentación. Coaching. Manejo de Conflictos.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Desarrollo de habilidades comunicacionales y manejo de equipos. Comunicaciones situacionales. Coaching. Solución de conflictos, mediación de conflictos.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 6

“LIDERAZGO Y CULTURA”

Contenidos:

- a) El poder de la cultura. Culturas de alto y bajo desempeño. El rol del liderazgo en la creación de cultura y sostenibilidad.
- b) El rol del líder para defender el comportamiento ético.
- c) Impacto de la globalización en la diversidad. Razones para adoptar la diversidad. Obstáculos que impiden alcanzar la diversidad. Crear una cultura que respalde la diversidad.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Poder generar en el alumno habilidades y criterios para el desarrollo de equipos multiculturales efectivos. Formación en la diversidad.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 7

“LIDERAZGO ESTRATÉGICO”

Contenidos:

- a) Estrategia. Liderazgo Estratégico
- b) La necesidad del cambio. El rol del liderazgo para implementar el cambio. El proceso de administración del cambio. Por qué se resiste al cambio. Minimización de la resistencia al cambio.
- c) El impacto de los factores del entorno. Manejo de crisis. Comunicación eficaz en las crisis.
- d) Organización que aprende. El rol de los líderes en las organizaciones que aprenden.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: desarrollar habilidades estratégicas, y manejo de herramientas estratégicas. Manejo del cambio y manejo de crisis.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



PARTE II: GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL PERSONAL

Unidad Temática 8

“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL PERSONAL”

Contenidos:

- a) La Organización. Intencionalidad de las Organizaciones. La Organización, de la visión a la estrategia, de la estrategia a la planificación.
- b) Estrategia de la Gestión del Desarrollo del Personal en las Organizaciones para el cumplimiento de su intencionalidad. Políticas organizacionales y políticas de desarrollo del personal.
- c) Clima Laboral y Satisfacción Laboral, su incidencia en la efectividad de la Organización. Cómo medirlo. Cómo incrementar la satisfacción laboral y mejorar el clima laboral.

Tiempo asignado: 3 (tres) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Introducir al estudiante en la gestión del desarrollo del personal en las organizaciones.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 9

“GESTIÓN DEL TALENTO / GESTIÓN POR COMPETENCIAS”

Contenidos:

- a) Talento y Competencia. Competencia conductual y competencia laboral.
- b) Competencia conductual: modelos de valores. Comportamiento.
- c) Modelo de Competencias laborales. Competencias cardinales.
Competencias específicas: gerenciales por área y por procesos.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Esclarecer y formar en competencias al estudiante.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 10

“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”

Contenidos:

- a) La Organización: áreas, sectores, procesos. Inventario de Puestos. Descriptivo del Puesto según nivel jerárquico, formación requerida, por resultados de gestión esperados, por el personal que desarrolla la tarea.
- b) Análisis Puesto-Tarea. Herramientas y descriptores de puestos. Adecuación de puesto-Persona.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Desarrollar conocimientos y herramientas para el análisis y descripción de puestos de trabajo, con el objeto de determinar el perfil adecuado para ocupar el mismo.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 11

“ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE LOS MEJORES POSTULANTES”

Contenidos:

- a) La Organización como plan de actividades humanas. El proceso de selección de personal: aspiraciones y expectativas de la Organización y de las personas.
- b) Necesidad de personal. Análisis de la demanda y de aprovisionamiento de personal. Evaluación de perfiles.
- c) El proceso de reclutamiento: identificación, atracción, evaluación de los postulantes/aspirantes, selección primaria y selección final, decisión sobre el mejor postulante/aspirante, incorporación.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs áulicas.

Objetivos de la U.T.: Esclarecer y brindar al estudiante las herramientas y criterios para la selección de personal en las organizaciones.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 12

“FORMACIÓN DEL PERSONAL”

Contenidos:

- a) Bases y objetivos para los programas de formación: brecha entre los requisitos del puesto y los conocimientos y competencias de las personas para el mismo.
- b) Métodos de Formación: Autodidacta; Autodidacta asistido; Cursos y otras actividades de formación y capacitación; Codesarrollo; Mentoring; Entrenamiento experto. Eficacia de la Formación.
- c) Procesos de Aprendizaje: Observación reflexiva; Conceptualización Abstracta; Experimentación Activa; Experiencia Concreta.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Dotar al estudiante de los lineamientos en los procesos del desarrollo del personal en las organizaciones, y de las ventajas estratégicas de los mismos.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 13

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

Contenidos:

- a) El Proceso de la Evaluación del Desempeño. Beneficios de la misma para la Organización y las Personas.
- b) Pasos en la Evaluación del Desempeño: Definición de factores críticos; Diseño de herramientas de evaluación; Elección de los evaluadores; Recolección y procesamiento de datos; comunicación a los interesados (realimentación).
- c) Tipos de Evaluación de Desempeño: Evaluación 90°, Evaluación 180°, Evaluación 270°, Evaluación 360°.

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Dotar al estudiante de las herramientas y criterios de la evaluación de desempeño, y los beneficios del mismo tanto para las personas como para la Organización.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



Unidad Temática 14

“DESARROLLO DEL PERSONAL Y PLANES DE SUCESIÓN”

Contenidos:

- a) El cuidado del Personal: Capital Intelectual.
- b) Desarrollo del Talento. Programas de Desarrollo y Entrenamiento: Programas de Jóvenes Profesionales; Programas de Desarrollo; Planes de Carrera; Personas Clave.
- c) Entrenamiento. Jefe entrenador. Mentor. Entrenamiento Experto.
- d) Planes de Sucesión y Reemplazo. Cómo elegir sucesores. Promociones y sucesiones planeadas y emergentes

Tiempo asignado: 6 (seis) hs. áulicas.

Objetivos de la U.T.: Dotar al estudiante de herramientas y criterios para el desarrollo del personal a cargo, directa o indirectamente; y los planes de reemplazo y sucesión a los que deba enfrentarse en su vida profesional.

Materiales Curriculares:

- Guía de Trabajos Prácticos. Casos de interpretación.
- Equipos multimediales.

Bibliografía Recomendada y Complementaria: *Ver bibliografía de cátedra.*



BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía de referencia recomendada o complementaria es la que se lista, y se encuentra a disposición de los estudiantes, la mayoría en formato digital, siendo propiedad particular del docente.

- Adair, John. **“El liderazgo según Confucio”**. Ediciones Urano. Barcelona, 2013.
- Alles, Martha. **“Desarrollo del Talento Humano”**. Granica. Buenos Aires. 2017.
- Alles, Martha. **“Dirección Estratégica de RR.HH” Vol I y II**. Granica. Buenos Aires. 2019.
- Alles, Martha. **“Formación, Capacitación y Desarrollo” Vol I**. Granica. Buenos Aires. 2019.
- Alles, Martha. **“El Rol del Jefe”**. Granica. Buenos Aires. 2019.
- Azcoaga, Mario Luis. **“Despierte al líder que hay en usted”**. La Esquina de los Vientos. Buenos Aires, 2015.
- Bennis, Warren; Nanus, Burt. **“Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz”**. Ed. Norma. Nueva York, 1985.
- Blanchard, Ken; Hersey, Paul; Johnson, Dewey. **“Administración el comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional”**. Prentice Hall. México. 1998.
- Blanchard, Ken; Muchnick, Marc. **“La píldora del liderazgo”**. Grijalbo. Buenos Aires, 2004.
- Blanchard, Ken; Ridge, Garry. **“Ayudele a la gente a ganar en el trabajo”**. Norma. Bogotá, 2010.
- Blanchard, Ken. **“Bien hecho”**. Norma. Bogotá, 2002.
- Blanchard, Ken; O’Connor, Michael. **“Administración por valores”**. Norma. Bogotá, 2008.
- Blanchard, Ken; Hodges, Phil. **“Un líder como Jesús”**. Grupo Nelson. Nashville, 2010.
- Blanchard, Ken. **“Liderazgo al más alto nivel”**. Norma. Bogotá, 2014.



- Bolman, Lee; Deal, Terrence. **“Liderazgo con el alma”**. Granica. Buenos Aires 2013.
- Carrión Maroto, Juan. **“Estrategia de la Visión a la Acción”**. Alfaomega. Madrid, 2007.
- Cleary, Tomas. **“El arte del liderazgo”**. Edaf. Madrid, 2009.
- Covey, Stephen. **“El liderazgo centrado en principios”**. Paidós. Buenos Aires, 2013.
- Covey, Stephen. **“El factor confianza”**. Paidós. Buenos Aires, 2011.
- Chatterjee, Debashis. **“El liderazgo consciente”**. Granica. Buenos Aires, 2013.
- Fainstein, Héctor. **“La gestión de equipos eficaces”**. Edic. Macchi. Buenos Aires, 2015.
- Fernández Aráoz, Claudio. **“Grandes decisiones, grandes líderes”**. LID. Buenos Aires, 2011.
- Freed, Jann. **“La sabiduría del líder”**. Paidós Empresa. Buenos Aires, 2016.
- Goleman, Daniel. **“Liderazgo”**. Grupo Z. Buenos Aires, 2011.
- Goleman, Daniel. **“Como ser un Líder”**. Grupo Z. Buenos Aires, 2015.
- Goleman, Daniel. **“Inteligencia Emocional”**. Vergara. Avellaneda, 2015.
- Heifetz, Ronald; Linsky, Marty. **“Liderazgo sin límites”**. Paidós. Buenos Aires, 2016.
- Heifetz, Ronald; Linsky, Marty; Grashow, Alexander. **“La práctica del liderazgo adaptativo”**. Paidós. Buenos Aires, 2012.
- Hunter, James. **“La Paradoja”**. Ediciones Urano. Avellaneda, 1999.
- Hunter, James. **“Las claves de la Paradoja”**. Ediciones Urano. Barcelona. 2005.
- Johnson, Spencer. **“¿Quién se ha Llevado mi Queso?”**. Empresa Activa. Avellaneda, 2013.
- Katzenbach, Jon; Smith, Douglas. **“La sabiduría de los equipos”**. CECSA. México, 1999.
- Krames, Jeffrey. **“Liderar con humildad”**. Amacom. Buenos Aires, 2014.
- Kouzes, James; Posner, Barry. **“Brindar Aliento”**. Granica. Buenos Aires, 2014.
- Lussier, Norbert; Achua, Cristopher. **“Liderazgo”** (4ta. Edic.). Cengage Learning. Querétaro, 2013.
- Li, Charlene. **“Liderazgo abierto”**. Granica. Buenos Aires, 2014.



- Maslow, Abraham. **“Motivación y personalidad”**. Díaz de Santos. Madrid, 2008.
- Maxwell, John. **“El ABC del liderazgo”**. V&R Editoras. Buenos Aires, 2014.
- Maxwell, John. **“Desarrolle los líderes que están alrededor de usted”**. Editorial Caribe. Nashville, 2008.
- Maxwell, John. **“Liderazgo. Lo que todo líder necesita saber”**. Grupo Nelson. Nashville, 2016.
- Maxwell, John. **“El manual de liderazgo”**. Grupo Nelson. Nashville, 2008
- Maxwell, John. **“Líder de 360°”**. Grupo Nelson. Nashville, 2005.
- Miller, Mark. **“Equipos triunfadores”**. Taller del Éxito. Madrid, 2012.
- Morin, Edgar. **“Introducción al Pensamiento Complejo”**. Gedisa. Madrid, 2009.
- Morin, Edgar; y Le Moigne, Jean-Louis. **“Inteligencia de la Complejidad. Epistemología y Pragmática”**. Ediciones L’Aube. Cerisy, 2006.
- Nair, Keshavan. **“Gandhi”**. Selector. México, 2011.
- O’Connor, Joseph; Dermott, Ian. **“Introducción al pensamiento Sistémico”**. Urano. Barcelona, 1998.
- Saint Exupery, Antoine. **“El principito”**. Ediciones Libertador. Buenos Aires, 2015.
- Sanjurjo, Alberto. **“Sentido de líder”**. Costazan SRL. Buenos Aires, 2014.
- Segons, Juan B. **“Cómo transformar un grupo en un equipo”**. Ediciones B. Buenos Aires, 2017.
- Senge, Peter. **“La Quinta Disciplina”**. Edic. Granica S.A. Buenos Aires, 2015.
- Siliceo Aguilar, Alfonso, y otros. **“Liderazgo: el don del Servicio”**. McGraw Hill. México, 2001.
- Sorondo, Joaquín. **“Liderazgo para los número uno”**. Paidós. Munro, 2018.
- Varios Autores. **“Psicología de la motivación”**. Síntesis Psicología. Madrid, 1996.
- Sunt Tzu. **“El Arte de la Guerra”**. Prometeo. Bs. As., 2007.
- Wolk. **“COACHING. El arte de soplar brasas”**. La Gran Aldea Editores. Buenos Aires, 2013.



FORMACIÓN PRÁCTICA

FORMACIÓN EXPERIMENTAL: -

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE INGENIERÍA: 40 horas

ACTIVIDADES DE PROYECTO Y DISEÑO: 30 horas



CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD CURRICULAR

DESCRIPCIÓN

El desarrollo de la actividad curricular, se hace en clases de exposición disparadoras (inducción) en donde se exponen los temas, para generar la participación a partir de la casuística que ayuda a su interpretación, generación del conocimiento nuevo y los nuevos saberes y competencias (aprender haciendo).

Es cierto que la clase universitaria, se enfrenta hoy día y por primera vez en su historia, a condiciones que la están vaciando del sentido que tuvo asignado hasta hace unas décadas atrás, por eso se insistirá en el desarrollo de competencias de lo que seremos capaces de construir.

Enseñar conocimiento acumulado no es tan importante como enseñar a construir, que es la nueva tarea del aula. ¿Por qué insistimos en esto? el conocimiento acumulado está disponible y socializado, pero el aula debe ser la creadora de visiones y saberes superadores del solo saber conocimiento en sí, estos otros saberes: son el saber hacer, saber convivir y saber ser para esa convivencia. Nuestra instrucción debe tener en cuenta los animados procesos de creación de los saberes, y la aplicación de para qué sirve y no solo el saber en sí (éste, el saber en sí, está en las redes) - “La Educación encierra un Tesoro” (Jacques Delors, Unesco 1996); “La Educación puerta de la Cultura” (Jerome Bruner, Machado Libros, 1997); “Reinventar la Clase en la Universidad” (Mariana Maggio, Paidós 2018); “Los Siete Saberes para la Educación del Futuro” (Edgar Morin, Santillana-Unesco, 1999); “Competencias en Ingeniería” (Documentos ConFeDI, abril 2014).

Luego del desarrollo de cada uno de los temas o bloques de temas, mediante la inducción como se indica ut-supra, se realizan las prácticas que tienen una actividad áulica de 25 % del tiempo y extra áulica de no menos de 75% del tiempo que insume cada práctico.



Todas las actividades de clases se desarrollan usando todas las tecnologías didácticas disponibles.

MODALIDAD DE LA ENSEÑANZA

El objetivo de esta cátedra es la de conocer, transferir y desarrollar capacidades y competencias de la práctica profesional en lo que respecta a la **Visión Estratégica** del **Liderazgo** y los aspectos inherentes a su ejercicio. Para ello además se requiere como marco el abordaje de los temas que hacen a la complejidad, comunicación y el pensamiento sistémico, bases fundamentales para la contextualización de la materia abordada.

¿Por qué tantos estudiantes con buenas intenciones apropian tanto conocimiento y sin embargo tienen tan poca capacidad de aplicar a sus vidas personal y profesional? El conocimiento adquirido, se adquiere más por medio del aprender a hacer, que por medio de aprender a leer (o ver), escuchar o solo pensar (Pfeffer y Simon). Esto implica desarrollo de competencias básicas o genéricas como los procesos humanos básicos: la comunicación y todos los que de ella derivan, en los distintos niveles de desempeño internos, liderazgo, sistemas de información, estrategia (prospectiva) y planeamiento, creando la integración de los mismos y permitiendo el logro de los fines determinados, utilizando tecnologías de gestión (que en cada proceso específico enfrente el futuro ingeniero) que permitan adquirir las habilidades (competencias específicas) necesarias para ello, para aplicar eficazmente en entornos cambiantes, inestables y altamente competitivos en el cual se desenvuelven.

Siendo la Ingeniería en general y la Ingeniería Industrial en particular una profesión que es distinta de la mera aplicación del conocimiento científico. Esto es así, puesto que la ciencia tiene su objeto y su método, que es el buscar una verdad objetiva y una ley universal del todo, utilizando el método científico. Busca el saber.



La ingeniería en cambio, no se pregunta el ¿qué es?, sino que busca constantemente respuestas a demandas, generar herramientas y artificios para mejorar la calidad de vida de la gente y las sociedades. Busca un ¿para qué?, ese ¿para qué? es -como se plantea- mejorar la calidad de vida. La calidad de vida no es una verdad objetiva que pueda medirse con un parámetro absoluto, viene dada por la aproximación de las visiones subjetivas de los seres humanos, que en sus acuerdos culturales (sociedades y culturas), desarrollan sus verdades culturales o intersubjetivas. También la ingeniería tiene su método propio, la heurística. Sabemos que la heurística es el método del óptimo, y mientras el científico cuando encuentra lo que él cree ser una verdad objetiva (una nueva ley), descarta las anteriores verdades (las viejas leyes). Por el contrario, en ingeniería heurísticos desechados pueden volver a ser utilizados en otros contextos, para dar soluciones óptimas nuevas a esas nuevas demandas. El objeto de la ingeniería es entonces dar soluciones óptimas a requerimientos concretos.

Es por el ello que el Ingeniero requerirá muchas más herramientas prácticas para su labor profesional que el científico.

Además, la labor del ingeniero es en grupos humanos (equipos de trabajo), y el resultado de la labor estará orientado a las personas, por ello las competencias de liderazgo y conducción del desarrollo del personal resultan ser un eslabón imprescindible para la efectividad de su tarea, y el propio desarrollo personal y profesional. Se trabaja para las personas, no a expensas de ellas.

Objetivos a lograr por el Estudiante

Conceptuales: Brindar los conocimientos necesarios al estudiante para dar respuesta profesional a las necesidades de manejo de situaciones generales y manejo de los procesos de sus competencias requeridas como ingeniero (Ingeniero Industrial), y como colaborador o líder al mismo tiempo en el marco de las nuevas necesidades empresariales por un lado, pero integrándolo a las necesidades del



entorno, de las personas (capital básico de la empresa) y a las regulaciones y/o demanda de los distintos actores sociales.

Procedimentales: Aplicar técnicas de simulación generando respuestas del comportamiento de la organización ante un entorno dinámico. Analizar dichas respuestas y planteo de alternativas que optimicen el desenvolvimiento y desarrollo de la organización, apoyándose en saberes adquiridos para resolver la problemática propia.

Actitudinales: Concientizar al estudiante frente a la responsabilidad futura y su implicancia dentro de las organizaciones (empresas u organismos) de los cursos que pueden tomar las soluciones que del análisis deriven, evaluar sus impactos directos y en cascada o indirectos de cada curso de acción o decisión que se tome.

Estrategia

La estrategia de trabajo se plantea en un todo de acuerdo con la citada Ordenanza 1114 del Consejo Superior, en primer término, al enfocar el estudio desde la integración (holística), superando la departamentalización y el concepto enciclopedista, "... Esta forma de enfocar el estudio conduce a la integración, superando la separación, ya que el área del saber es un conjunto coherente de conocimientos interrelacionados y un conjunto de procedimientos, con los cuales se construyen los paradigmas. ...".

En segundo término si se parte de los conceptos de tecnología y aprendizaje como construcción, no se puede consentir una separación arbitraria entre teoría y práctica, por lo que la propuesta se fundamenta en introducirse en la problemática de la ingeniería, integrando ambos estadios modelizando el trabajo profesional cotidiano, a través de casos ejemplo o planteando prototipos para el desarrollo de las distintas unidades, consistiendo o discutiendo los contenidos curriculares en la propia realidad.

Finalmente, desde la transferencia, se opta por el involucramiento del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje, redundando tanto en el



cumplimiento de los objetivos aptitudinales esperados, como en la creación de un modelo actitudinal de compromiso en el propio proyecto (el del alumno), y en el que la sociedad aporta para su efectividad.

Metodología propiamente dicha

Para el desarrollo de las clases expositivas de inducción y discusión, se plantea un caso modelo y se justificará, o interpretará con el desarrollo de la temática prescripta, utilizando la tecnología de transferencia más conveniente en cada caso; como proyección de un video, utilización PowerPoint, o pizarrón, o la que la tecnología de transferencia permita como más adecuada y efectiva. Las clases de exposición serán interactivas, buscando generar e inducir en el estudiante solicitud y demanda del tema tratado, tanto como la crítica del mismo, involucrándolo activamente en el resultado de la transferencia.

En las prácticas grupales, se conformarán pequeños grupos para el tratamiento de casos simulando esquemas reales, asumiendo los distintos roles, y presentación de una solución por parte del grupo y discusión con el resto del curso. La actividad extra áulica requerirá elaboración de informes “formales”, con los resultados obtenidos, respetando el cumplimiento del “resultado óptimo”, “el tiempo” de requerimiento, y todos los “aspectos de calidad” esperados de un informe profesional.

Con respecto al desarrollo de las prácticas individuales, estas requerirán exclusivamente actividades extra áulicas por parte del estudiante, el que se deberá abocar a realizar investigaciones y búsquedas bibliográficas, elaboración y presentación de informes, respetando la pauta formal que se establece de igual forma que para el caso de las prácticas grupales.

A los efectos de ensayar la problemática laboral cotidiana, se rotarán los integrantes de cada grupo en el tratamiento de cada uno de los casos, a fin de simular la conformación de equipos inter y transdisciplinarios. Con ello, se cumple



asimismo con el objeto de no permitir el acostumbramiento al mismo grupo de compañeros, planteando otro de los escenarios que podrá encontrar en la relación laboral.

Proyecto de Investigación, Extensión, Gestión o Transferencia

La cátedra solicitará a las autoridades del Departamento de Ingeniería Industrial que permita la realización de un proyecto de cátedra por año lectivo, con la incorporación de al menos dos “ayudantes alumnos” con estudiantes de años superiores para que oficien de ayudantes del proyecto, y con esto cumplir con el desarrollo del proyecto por un lado, pero también con la formación de recursos humanos como legado a la comunidad universitaria, y como posible reemplazo en el natural proceso de renovación docente que debe tener toda institución educativa.

Asimismo, esto redundaría en un beneficio también para el estudiante ayudante, dado que se permitiría el desarrollo de habilidades y vocaciones docentes.

EVALUACIÓN

(De la Ordenanza 1028, Acápites 6.3. textual lo entrecomillado en cursiva)

“...Es necesario incorporar la evaluación educativa al desarrollo curricular y colocarlo al servicio del proceso de enseñanza – aprendizaje en toda su amplitud, es decir integrada en el quehacer diario del aula y de la Facultad de modo que oriente y reajuste permanentemente tanto el aprendizaje de los alumnos como los proyectos curriculares.

Es importante considerar la evaluación como parte del proceso educativo, para no entenderla de manera restringida y única, como sinónimo de examen parcial o final puntuales.

La evaluación adquiere todo su valor en la posibilidad de retroalimentación que proporciona.

Se evalúa para:



- Mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje,
- Modificar el plan de acción diseñado para el desarrollo del proceso.
- Introducir los mecanismos de corrección adecuados.
- Programar el plan de refuerzo específico.

Desde este punto de vista, la evaluación es un proceso que debe llevarse a cabo en forma ininterrumpida.

Con este enfoque formativo, cualitativo, personalizado, es posible hablar adecuadamente de evaluación educativa, pues contribuye decisivamente al logro de metas propuestas.”.....

Es en este sentido, que la cátedra desarrollará la evaluación continua, a través de las presentaciones y de los informes de cada caso desarrollado, tanto para los trabajos grupales, como para los individuales.

Se evalúan los aspectos actitudinales y aptitudes del estudiante en el desarrollo de los casos. Es decir que, al asumir distintos roles, se evalúa su integración y colaboración con el grupo, el liderazgo, el desarrollo de criterios de negociación positiva y las aptitudes técnicas, todo ello en concordancia con el desarrollo en la formación de las competencias tanto genéricas (transversales) como específicas (técnicas) que se pretende lograr en el desarrollo del curso (Competencias en Ingeniería –Documento CONFEDI, Abril 2014). También se evalúa la forma de presentación de los informes por parte del grupo: solución técnica óptima, cumplimiento de la pauta temporal establecida, presentación del trabajo: calidad de la presentación y de la redacción (claridad y estilos de exposición); y en la presentación oral y discusión: claridad y consistencia del desarrollo y defensa del caso ante el auditorio de la clase, cuando se realicen estas actividades. La aprobación de los trabajos grupales son requisitos *sine qua non* para mantener la promoción de la cursada o aprobación de la misma con los exámenes individuales parciales.



Para el 1º y 2º cuatrimestre se establecen conforme lo reglamentó la Facultad, las evaluaciones integradoras individuales mediante examen parcial, con solución de un caso a modalidad libro abierto.

Para las notas parciales se ponderarán la totalidad de los trabajos promediándolos con los parciales correspondientes, en cada cuatrimestre respectivamente.

Examen final (para el caso de no aprobar la promoción directa): Oral y escrito. Se le entrega al momento del examen al alumno una guía (individual) con un caso y/o un cuestionario, en donde es posible aplicar en el mismo los distintos conceptos y habilidades para la correcta solución, asignándole un tiempo para su trabajo y luego se evalúa en forma oral discutiendo la solución encarada, los criterios que utilizó y las posibles alternativas a ello.

Autoevaluación de la cátedra: se prevé también por intermedio de encuestas anónimas y cuestionarios personales al terminar cada uno de los cuatrimestres, la autoevaluación de la cátedra a fin de ajustar y corregir la misma en caso de corresponder (proceso de mejora continua).

Todos los aspectos de evaluación concuerdan con lo establecido en la Ord. 1549 del C.S.U., y las resoluciones del Consejo Directivo de la F.R.L.P. 1 y 2 del 29 de diciembre de 2016.

Los fundamentos académicos de la metodología de evaluación, como se dijo, se sustentan en las normas enumeradas ut-supra, y en los criterios desarrollados en las siguientes obras: “Programa para la Mejora de la Docencia Universitaria” (Luis M. Villar Angulo, Pearson, Madrid 2005); “Prácticas de Evaluación Educativa” (Santiago Castillo Arredondo y Jesús Cabrerizo Diago, Pearson, Madrid, 2006), “Ingeniería del Conocimiento” (Amparo Alonso Betanzos et al, Pearson, Madrid 2004), “Competencias en Ingeniería” (Documentos ConFeDI, abril 2014).