



San Miguel de Tucumán

EXP - FBQF - ME - 34930 / 2025

VISTO:

Las presentes actuaciones mediante las cuales la Dra. Andrea LORENZO, Secretaria de Extensión, Vinculación y Transferencia, eleva nota solicitando autorización para la capacitación "PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO;

ATENTO:

A los aconsejado por la Comisión de Enseñanza y Disciplina; y

CONSIDERANDO:

Que se adjunta el detalle de la modalidad del Taller de Formación, que estará a cargo de Lic Federico Soler;

Que el mismo está destinado al personal docente de nuestra Facultad;

Que luego de un exhaustivo análisis del presente tema, los señores consejeros presentes, por unanimidad, acordaron acceder a lo solicitado;

Por ello,

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE BIOQUIMICA, QUIMICA Y
FARMACIA**

(En Sesión Ordinaria de Fecha 11/12/2025)

R E S U E L V E :

Art.1°)- Autorizar la realización del curso de capacitación titulado "PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO", propuesto por el Centro de Capacitación de la UNT y dictado por el Lic. Federico Soler, destinado al personal docente de esta Facultad, cuyo detalle como anexo se adjunta a la presente resolución.



Art.2º)-Comuníquese. Dese amplia difusión.-

Firmado digitalmente por: Dra. María Inés Gómez, Decana - Dra. Carolina Serra Barcellona, Secretaria Académica - Sra. Nilda Leonor Ardiles, Directora General Administrativa a cargo de la Dirección General Académica

Resolución N°: RES - FBQF - DAC - 20826 / 2025

***CENTRO DE
CAPACITACIÓN
UNT***

**PROGRAMA PARA EL
DESARROLLO DE
EQUIPOS DE TRABAJO**

CAPACITADOR: LIC. FEDERICO M. SOLER

CENTRO DE CAPACITACIÓN UNT

2025

FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Desde el Centro de Capacitación de la UNT estamos convencidos que toda organización pública debe realizar cambios cualitativos respecto de la gestión de sus recursos humanos (RRHH). Creemos que el compromiso, las mejoras organizacionales, la implementación de un sistema de motivación, la promoción de los talentos individuales y la implementación de una comunicación más efectiva sólo

se logran a través del empowerment (empoderamiento) y de un saludable clima organizacional. Promover el **trabajo en equipo** potencia las cualidades personales y genera resultados organizacionales superiores, así como también lograr que los que tienen personal a cargo aprendan a gestionar el talento de sus empleados y coordinar mejor sus acciones en beneficio de la organización. 2

Nuestro programa para el **Desarrollo de Equipos de Trabajo** tiene como objetivo generar un cambio en las actitudes del equipo de trabajo y de sus dirigentes. Recreando un espacio participativo en donde todos los miembros del equipo intercambien ideas y experiencias respecto de la temática propuesta a través de dinámicas grupales, ejercicios de autoconocimiento, reflexión y discusión grupal.

La implementación de este proceso posibilitará una motivación para trabajar, que se logrará primero, a través de la constitución del equipo de trabajo, para luego intentar el empoderamiento (empowerment) tanto del equipo como de sus integrantes, de esta manera podemos intentar construir un clima laboral organizado y ameno, que permita a los integrantes de la organización sentirse miembros activos de su equipo y participantes de su construcción continua. Siendo fundamental en este proceso que autoridades y dirigentes asuman el compromiso para que pueda ser replicado en toda la organización.

Nuestro programa de **Desarrollo de Equipos de Trabajo** consta de tres talleres. Al finalizar cada taller es el equipo quien propone las mejoras a implementar en su lugar de trabajo a través de la clarificación de las problemáticas y el consenso de cambios transformadores posibles. Es por este motivo que los talleres de desarrollo de equipos de trabajo requieren el compromiso de la máxima autoridad de la organización y la participación de todos los miembros.

El equipo de capacitadores y la dirección del centro realizan un seguimiento del proceso del equipo. Se genera un informe final de cada taller que se entrega a la máxima autoridad del organismo, en donde se detallan las observaciones del proceso del taller y las recomendaciones para implementar los cambios. Se sugieren en el mismo, además, nuevas acciones de capacitación, oportunidad en la que se observa el impacto de las mejoras implementadas.

OBJETIVOS GENERALES

La capacitación orientada a los equipos de trabajo se plantea como la mejor forma de:

- Generar ambientes de trabajo saludables.
- Mejorar las relaciones personales a nivel vertical y horizontal.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Generar cambios culturales que faciliten el trabajo en equipo.
- Producir actitudes de cambio que posibiliten la eficiencia organizacional.
- Buscar herramientas alternativas y nuevos paradigmas para la resolución de conflictos.
- Lograr una comunicación organizacional fluida y eficaz donde se consideren todas las perspectivas y opiniones.
- Promover la cultura del dialogo y el acuerdo, en base al respeto mutuo.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se trabaja con el equipo completo en grupos de no más de 35 personas. En los talleres deben participar todos los integrantes del equipo. Si son grupos numerosos se estudia la mejor estrategia de participación conforme la temática del taller.



En cada encuentro se propicia el intercambio de opiniones, la reflexión y discusión grupal a partir de diferentes disparadores (textuales, audiovisuales, etc.), la lectura bibliográfica y la realización de dinámicas grupales.

Previo a la implementación se realiza una jornada de trabajo con el Gabinete de la Unidad Académica, en donde se informa del proceso y los objetivos perseguidos. También se pauta la participación de los miembros del gabinete en los talleres.

CAPACITADOR

Lic. Federico M. Soler (Psicólogo)

HORARIO Y DÍAS DE CURSADO

Se desarrollará cada taller en cinco (5) encuentros teóricos-vivenciales semanales de aproximadamente dos horas cada uno.

Algunos Equipos que participaron del programa: Centro de Capacitación UNT (Comunicación), Dirección General de Haberes (Comunicación), Dirección de Becas de la Secretaría de Bienestar Universitario (Comunicación y Trabajo en Equipo), Centro Cultural Virla (Comunicación), Escuela de Enfermería (Comunicación), Mesa General de Entradas y Archivos (Comunicación y Trabajo en Equipo), Residencias Universitarias (Comunicación), Facultad de Psicología (Comunicación, Coordinación de equipos y Trabajo en equipo), Parque Sierra San Javier (Comunicación), Facultad de Ciencias Exactas (Comunicación), Facultad de Arquitectura y Urbanismo (Comunicación) y Facultad de Educación Física (Comunicación).

TALLER 1



LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

FUNDAMENTACION

La comunicación interna en los equipos de trabajo es el primer taller con el cual iniciamos el proceso de capacitación para el Desarrollo de Equipos de Trabajo.

Este taller tiene como objetivo inicial, realizar un diagnóstico organizacional, que nos permita visibilizar las fortalezas y dificultades, problemáticas, resistencias y producciones grupales. Proponemos generar un espacio de intercambio y conocimiento nuevo sobre la comunicación interna en los equipos de trabajo, que posibilite una mirada diferente de cómo nos relacionamos y lograr advertir los obstáculos que puedan estar impidiendo el normal desarrollo de la organización.

En cada encuentro se propondrá la elaboración de los conceptos, de manera alternada con exposiciones teóricas breves, dinámicas grupales y actividades lúdicas.

Se posibilitará la construcción de un conocimiento en grupo sobre la comunicación, ya que la eficacia de cambio es más duradera, cuando son los propios integrantes que reconocen sus dificultades y proponen las posibles soluciones.

Partimos de la premisa que todos traemos conceptos sobre la comunicación, ya que se encuentran incorporados en nuestra experiencia cotidiana desde que se construye nuestra capacidad de registrar, interpretar y comunicarnos con el mundo. Nacemos en un grupo humano (familia) donde aprendemos el lenguaje y las primeras herramientas de comunicación. Nuestra constitución humana se va configurando en grupos humanos cada vez más amplios pero que repiten esa misma estructura. Tenemos que aprender a descubrir las potencialidades que cada uno posee y desconoce para contribuir a un cambio en nuestro equipo de trabajo.

Proponemos que las interferencias en la comunicación, no son solamente un problema de interpretación comunicacional, sino una señal que hay otras dificultades imposibilitando el trabajo en general y el trabajo en equipo en particular.

Es de vital importancia que el equipo de trabajo que está siendo capacitado reconozca la importancia de mejorar su comunicación interna, porque mejorará los lazos entre las personas, los equipos y la visión en conjunto que se tiene para alcanzar los mismos objetivos.

El desafío será construir un conocimiento nuevo de nuestra realidad laboral, de nuestros compañeros de trabajo y una manera nueva de relacionarnos, para poder generar cambios positivos,

tanto personales como grupales, permitiendo el crecimiento de las diferentes dependencias, que conforman la Universidad Nacional de Tucumán.

Al finalizar el taller el equipo deberá identificar sus problemáticas y proponer cambios que estén a su alcance para mejorar la comunicación y el clima laboral.



OBJETIVOS

- Diagnóstico organizacional.
- Definición de comunicación interna, su estructura y sus niveles.
- La comunicación interna en el equipo de trabajo.
- Las interferencias en la comunicación una señal de otras dificultades para trabajar en equipo.
- Explorar a través del autoconocimiento y el conocimiento de los otros, su relación con el equipo de trabajo.
- Identificar los distintos tipos de la comunicación interna.
- El malentendido y el desencuentro como posibles efectos del intercambio con otros.
- Construir una propuesta grupal para mejorar la comunicación en nuestro ámbito laboral.

TEMARIO

1. La importancia de la comunicación

- La importancia del lenguaje. Su constitución como un sistema de comunicación.
- El lenguaje humano como un sistema simbólico que construye e interpreta realidades.
- La persona (psiquis) y lo grupal como sistemas análogos.
- La comunicación en las organizaciones: familia, amigos, trabajo.
- La palabra. La voz. La escucha. La mirada. El lenguaje del cuerpo.

2. La comunicación y los modelos mentales

- Cómo nos comunicamos en nuestra vida cotidiana.
- Cómo nos comunicamos en nuestro ámbito laboral.
- El poder circulando en las relaciones humanas.
- Tipos y Niveles de comunicación.



3. Comunicación interpersonal y comunicación interna

- La posibilidad y la imposibilidad de la comunicación.
- El malentendido y los obstáculos en la comunicación.
- La comunicación en la constitución del equipo de trabajo.
- Algunos criterios conceptuales que podemos tener en cuenta para identificar la configuración de un equipo.

4. El paradigma del otro: la importancia de generar equipo

- El otro como límite y posibilidad de encuentro.
- El conocimiento del otro en la constitución y la disolución de los equipos de trabajo.
- Las interferencias en la comunicación una señal de que hay dificultades para trabajar en equipo.
- La empatía y escucha activa, herramientas comunicacionales que generan equipos saludables.
- Las habilidades comunicacionales: propuestas para cambiar nuestra forma de relacionarnos y comunicarnos.

TALLER 2

LA COORDINACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

FUNDAMENTACION

Este curso/taller continúa el proceso de **Desarrollo de Equipos de Trabajo** iniciado con el taller de “La comunicación interna en los equipos de trabajo”. Retomará las inquietudes y problemáticas que surgieron en el curso anterior, intentando abordar con estrategias acordes y concretas, que promuevan el cambio y la transformación organizacional, apuntando al desarrollo de un mejor clima laboral.

Este taller tendrá la particularidad de estar **destinado a aquellos que dentro de la organización tengan personal a cargo**, por lo que estará dirigido a Mandos Medios y Superiores, encargados de coordinar y gestionar equipos de trabajo.

El objetivo será ayudarlos a encontrar herramientas para coordinar sus equipos de trabajo abordando las problemáticas surgidas en el taller inicial.

El proceso de **Desarrollo de Equipos de Trabajo** es un desafío que requiere el desarrollo de un proceso grupal que necesariamente involucrará cambios y modificaciones no solo en el equipo sino de manera personal.

En las diferentes áreas de nuestra Universidad se presentan esquemas de organización que varían de acuerdo a la misión, su filosofía, su historia y a los orígenes de la misma. Sin embargo, en todas ellas hay uno o varios que ejecutan las funciones de liderazgo, conducción y coordinación. Este puesto supone tener a cargo un grupo determinado de personas. El conductor o guía tendrá que “saber” trabajar con un equipo de personas a las que delegará funciones, estimulará en la realización de las tareas, marcará los tiempos, propondrá reuniones, capacitaciones, tendrá que saber marcar los límites y los logros. El coordinador tendrá que ser como un director de orquesta que intentará lograr armonizar los instrumentos para producir una armónica y entonada sinfonía. Esto lo logrará marcado los ritmos grupales y personales. Deberá afinar su escucha y la prestancia de mantener las decisiones expresadas.

Muchos de los que están en un puesto que tienen personal a cargo no han tenido la posibilidad de desarrollar esas capacidades y no saben bien qué hacer, cómo organizar y construir un grupo, por lo que sería útil y necesario realizar este curso intermedio. De esta manera este taller está destinado a aquellos que dentro de la organización tienen la función de organizar, guiar y coordinar equipos de trabajo, para gerenciar una conducción que permita y estimule el trabajo en equipo. **Proponemos un cambio de paradigma:** una coordinación con una mentalidad que piensa desde y para el equipo, que les permita visualizar sus contribuciones a los objetivos organizacionales.

Este taller promoverá la construcción de una coordinación de equipos de trabajo dinámica y compartida donde el equipo se hace responsable de los logros y dificultades que surgen en la sinergia de la organización. Sin que esto pierda de vista, que el jefe o coordinador del área, tiene una función diferenciada y con responsabilidades específicas, por sobre aquellos empleados a quienes debe coordinar.



OBJETIVOS

- Analizar el origen y el funcionamiento del propio equipo.
- Señalar Las funciones del líder de un grupo: coordinar, organizar y guiar a un equipo de trabajo.
- Reconocer estrategias básicas para coordinar un equipo de trabajo.
- Reconocer algunas técnicas grupales, para qué sirven y cómo emplearlas.
- Verificar cómo delegar responsabilidades sin dejar de responsabilizarse por la conducción del equipo.
- Motivar al trabajo en equipo y Negociar con el equipo de trabajo.
- Promover un desarrollo de su propia área de trabajo a partir de una visión de equipo.

TEMARIO

1. Introducción a la coordinación

- Definición de coordinación grupal.
- ¿Qué es el liderazgo? ¿El líder nace o se hace?
- ¿Quiénes pueden ser coordinadores?
- Ser coordinador, ¿De quién?
- La dialéctica inevitable: de la Persona al Equipo.

2. Estilos de coordinación

- Tipos y estilos de coordinación.
- Características de una coordinación situacional.
- Ser coordinador empático sin dejar de marcar los encuadres laborales
- El equipo y el coordinador se desarrollan y construyen en una relación dialéctica de responsabilidad compartida.

3. Motivación

- Motivar, ¿para qué?
- Motivación: “Soñar imposibles” para realizar lo impensado.
- Coordinador es quien convence y ayuda al que está al lado
- Hablar para persuadir y motivar/ escuchar para conocer e interpretar mejor al equipo.
- Formas de motivar a los equipos



4. Diversidad de equipos y de personas

- Los diferentes tipos de grupo personas
- Como ser líder ante diferentes contextos
- El líder como ordenador y organizador del equipo
- Del trabajo en equipo al equipo de trabajo

5. La construcción de mi equipo de trabajo

- Algunas herramientas para la conformación de un equipo de trabajo.
- Como organizar y desarrollar una reunión de equipo de trabajo.



TALLER 3

DEL TRABAJO EN EQUIPO AL EQUIPO DE TRABAJO

FUNDAMENTACIÓN:

Este taller finaliza el proceso de **Desarrollo de Equipos de Trabajo**. Está destinado, como el primero, a todos los miembros de la organización.

La tendencia actual en las organizaciones inteligentes es la de optimizar los recursos humanos. Un pilar esencial es cambiar el paradigma y empezar a trabajar en equipos de trabajo. El objetivo es lograr que los equipos entiendan que el **trabajo en equipo** potencia las cualidades personales y grupales, valorizando que los objetivos personales quedan relegados a los grupales y de esta forma ir configurando un clima laboral saludable, positivo y ameno, mejorando su producción y potencialidades.

El trabajo realizado en equipo, además de producir más eficaz y eficiente las tareas laborales, alimenta el aspecto social necesario para poder vivir más plenamente nuestra vida. Reforzando de esta manera la concepción holística del ser humano como sistema abierto a lo social. Solos no podemos construir en nuestro trabajo, necesitamos de la mirada y el esfuerzo de los compañeros y compañeras, con quienes realizamos nuestra tareas cotidianamente. Queremos intentar la construcción de nuestra institución universitaria como una organización inteligente, donde el todo es más y diferente a la suma de sus partes.

Como el trabajo en equipo es una nueva manera de realizar nuestras tareas laborales, implica un cambio en la forma de entender el trabajo, un cambio cultural, una mirada diferente; un trabajo que sea cada vez más eficaz y eficiente, posibilitando la construcción de un clima laboral cordial que otorgue logros en el mejoramiento de la producción.

Lo que proponemos abordar en este nuevo taller es el **cambio de paradigma**, pasar del **trabajo en equipo a los equipos de trabajo**. En el **Trabajo en Equipo**, todavía la mentalidad de la organización piensa desde la individualidad sin encontrar la sinergia necesaria para potenciar el trabajo compartido. En cambio pasar al **Equipo de Trabajo**, supone una forma de construcción del espacio laboral donde la sinergia lleva a que las potencialidades personales sean fructíferas y aparezcan otras potencialidades, que de no trabajar en equipo, no podrían haberse desarrollado.

Con este taller finaliza el **Proceso de Capacitación para el Desarrollo de Equipos de Trabajo**, será por esto necesario, una evaluación tanto con todo el equipo, como particularmente con las autoridades que demandaron la realización de mismo.



OBJETIVOS

- Reflexionar sobre como el grupo genera potencialidades diferentes y mejora la producción laboral.
- Reconocer el cambio de paradigma cultural que implica el trabajo en equipo.
- Analizar las ventajas del trabajo en equipo y las resistencias que genera su implementación.
- Reconocer el proceso que va del trabajo en equipo al equipo de trabajo.
- Analizar la responsabilidad laboral y su relación con el trabajo en equipo.
- Reconocer como es actualmente su ambiente de trabajo y como podrían implementar el trabajo en equipo.
- Evaluar el proceso de Desarrollo de equipos de Trabajo.

TEMARIO

1. Los inicios del grupo

- El hombre nace, vive y se desarrolla en grupo.
- El aprendizaje es grupal. El trabajo como generador de lazos y bienestar laboral.
- Individualismo vs. equipo. Un cambio cultural.
- El todo es más y diferente a la suma de las partes.

2. El trabajo en equipo

- La participación y la integración grupal
- La cultura del nosotros vs. la cultural individual.
- La organización inteligente y el aprendizaje en equipo
- La generación de equipos de trabajo.

3. La construcción del equipo

- El proceso de construcción del equipo: obstáculos y desafíos.
- La constitución del grupo: entre su cohesión y su disolución.



- El equipo sinergia u obstáculo.
- Contrato interno y responsabilidad grupal.
- El equipo como generador de clima saludable.

4. El paradigma del otro: la palabra como epifanía del encuentro

- El otro como límite y posibilidad de encuentro.
- El conocimiento del otro en la constitución y la disolución de los grupos.
- La importancia de las emociones en las relaciones intervinculares.
- La inteligencia emocional en la constitución del equipo.
- Empatía y escucha activa.

5. Equipo y liderazgo

- La importancia del liderazgo en los equipos de trabajo.
- Liderazgo y funcionamiento en los equipos de trabajo.
- La motivación como herramienta de cambio.
- El desafío del coordinador y del equipo pasar de un trabajo en equipo a un equipo de trabajo

Hoja de firmas