



Salta, 30 MAR 2026  
EXPEDIENTE N° 6041/26

RESOLUCIÓN DECECO N° 0131-26

VISTO: La nota presentada por la Profesora Marcela BERNASKI, docente regular de la cátedra Ética Profesional, mediante la cual propone el dictado del Seminario de Actualización denominado "Liderazgo Transformacional y Conducción Estratégica", destinado a estudiantes avanzados de las carreras Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía, Planes de Estudios 2003, de Sede Salta, y;

CONSIDERANDO:

Que la normativa a seguir para el dictado de Seminarios de Actualización – Res. CD-ECO N° 399/07, reglamenta que los mismos deben tener una carga horaria de 6 (seis) horas.

Que de fs. 1 a 10 de las presentes actuaciones, la Profesora Marcela BERNASKI, informa, entre otros temas, que la modalidad será de dos (2) encuentros sincrónicos de dos (2) horas cada uno, más cuatro (4) horas destinadas al desarrollo de un trabajo final integrador.

Que a fs. 19 del expediente de referencia, obra Despacho N° 71/26, de la Comisión de Docencia, Investigación y Disciplina, con fecha 26/03/2026, con dictamen favorable.

Que por Resolución N° 420/00 y su modificatoria la Resolución N° 718/02, el Consejo Directivo delega en el Señor Decano de la Facultad, la aprobación de Programas Analíticos y de Examen, Bibliografía, Régimen de Promoción, trámite de Equivalencias y Seminarios de Actualización que cuenten con dictamen favorable de la Comisión de Docencia, Investigación y Disciplina.

POR ELLO: en uso de las atribuciones que le son propias;

LA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
JURÍDICAS Y SOCIALES  
RESUELVE:

ARTÍCULO 1º- AUTORIZAR el dictado del Seminario de Actualización denominado "Liderazgo Transformacional y Conducción Estratégica", destinado a estudiantes avanzados de las carreras Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía, Planes de Estudios 2003, de Sede Salta, propuesto por la Profesora Marcela BERNASKI, docente regular de la cátedra Ética Profesional de ésta Unidad Académica y cuyas características se detallan en Anexo de la presente resolución.

ARTÍCULO 2º- HÁGASE SABER, a la Profesora Marcela BERNASKI, a las Direcciones General Académica, de Alumnos e Informática, al C.E.U.C.E, y demás interesados para su toma de razón y demás efectos.

Ah/lc

Cra. ROSALIA HAYDÉE JAIME  
Secretaria de As. Académicos  
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - U.N.sa.



Cra. MARIA ALEJANDRA NAVAS  
VICEDECANA  
Fac. Cs. Económicas, Jurídicas y Sociales - U.N.Sa.



ANEXO – Res. DECECO N° 0131-26

SEMINARIO DE ACTUALIZACIÓN  
Liderazgo Transformacional y Conducción Estratégica

Carga horaria total: ocho (8) horas.

Modalidad: dos encuentros sincrónicos de dos (2) horas cada uno, más cuatro (4) horas destinadas al desarrollo de un trabajo final integrador.

Entorno virtual de apoyo: Aula virtual institucional en plataforma Moodle, destinada a la distribución de materiales, bibliografía digital, consignas académicas y entrega del trabajo final integrador.

Ciclo lectivo: 2026.

Docente responsable: Esp. Marcela Bernaski

#### Fundamentación de la propuesta

El liderazgo constituye uno de los ejes centrales del estudio organizacional contemporáneo. En contextos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, las organizaciones requieren modelos de conducción que trasciendan los enfoques tradicionales basados exclusivamente en la autoridad formal o en la administración de recursos. La creciente transformación digital, la diversidad generacional, la globalización de los mercados y la redefinición de los vínculos laborales exigen líderes capaces de movilizar sentido, generar compromiso y promover aprendizaje colectivo.

Las primeras aproximaciones teóricas al liderazgo se centraron en los rasgos personales del líder, intentando identificar características innatas que explicaran su eficacia (Stogdill, 1948). Posteriormente, los enfoques conductuales desplazaron la atención hacia los estilos de comportamiento, distinguiendo entre conductas orientadas a la tarea y conductas orientadas a las relaciones (Blake & Mouton, 1964).

Más adelante, las teorías situacionales y contingenciales incorporaron la importancia del contexto, sosteniendo que la efectividad del liderazgo depende de la adecuación entre estilo y situación (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969).

No obstante, el desarrollo organizacional contemporáneo demandó modelos más integrales que contemplaran no solo la adaptación situacional, sino también la capacidad del líder para transformar valores, cultura y estructuras organizacionales.

En este marco emerge el liderazgo transformacional, conceptualizado inicialmente por Burns (1978), quien distinguió entre liderazgo transaccional basado en intercambios instrumentales y liderazgo transformacional, entendido como un proceso mediante el cual líderes y seguidores elevan mutuamente sus niveles de motivación y moralidad.





Bass (1985) amplió este modelo proponiendo que el liderazgo transformacional se estructura en cuatro dimensiones fundamentales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas dimensiones explican cómo el líder logra movilizar compromiso más allá de las expectativas formales, fomentando innovación, aprendizaje y desempeño superior.

Investigaciones posteriores han demostrado que este modelo se asocia significativamente con satisfacción laboral, compromiso organizacional y efectividad del equipo (Avolio & Yammarino, 2013).

Asimismo, el liderazgo transformacional se articula con perspectivas contemporáneas que destacan la dimensión ética y relacional de la conducción. Greenleaf (1977) introduce el liderazgo servidor, enfatizando la responsabilidad moral del líder hacia sus seguidores. Heifetz (1994) plantea el liderazgo adaptativo como capacidad de movilizar a las personas frente a desafíos complejos. Uhl-Bien (2006) desarrolla la teoría del liderazgo complejo, entendiendo el liderazgo como un proceso emergente dentro de sistemas dinámicos de relaciones.

La confianza organizacional constituye otra variable estratégica vinculada al liderazgo transformacional. Covey (2006) sostiene que la confianza impacta directamente en la velocidad y los costos organizacionales, influyendo en la sostenibilidad institucional.

En la misma línea, Goleman (2015) resalta el papel de la inteligencia emocional como competencia esencial para la conducción eficaz, particularmente en contextos de cambio e incertidumbre.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, Robbins y Judge (2019) afirman que el liderazgo efectivo no solo implica establecer dirección, sino también influir en las actitudes y comportamientos individuales y grupales, generando alineación estratégica y cohesión interna. En el ámbito de la gestión del talento humano, Chiavenato (2017) subraya que el liderazgo constituye un factor determinante en la motivación, el desempeño y el clima organizacional.

En consecuencia, el liderazgo transformacional se presenta como un modelo pertinente y estratégico para los profesionales que intervienen en procesos de conducción organizacional. No se limita a la gestión operativa, sino que implica la construcción de visión, la articulación de valores compartidos y la promoción del desarrollo humano dentro de las organizaciones.

El presente seminario propone, por tanto, una actualización conceptual rigurosa que permita comprender el liderazgo transformacional como competencia estratégica en entornos organizacionales complejos, integrando fundamentos teóricos, análisis crítico y aplicación práctica. En este sentido, el seminario se orienta a fortalecer el perfil del profesional como líder estratégico, ético y transformador, capaz de intervenir con responsabilidad en entornos organizacionales dinámicos y complejos.





## Objetivos

### Objetivo General

Profundizar el estudio del liderazgo transformacional como modelo avanzado de conducción organizacional, integrando sus fundamentos teóricos, dimensiones constitutivas y proyecciones estratégicas, a fin de fortalecer competencias de dirección en contextos organizacionales complejos.

### Objetivos Específicos

El seminario se orienta a alcanzar los siguientes propósitos formativos:

1. Reconstruir la evolución de las principales teorías del liderazgo hasta el paradigma transformacional contemporáneo, con el propósito de contextualizar el surgimiento del modelo y comprender su relevancia dentro del desarrollo histórico del pensamiento organizacional. Este recorrido permite evitar visiones fragmentadas y situar el liderazgo transformacional como resultado de una evolución conceptual.
2. Distinguir conceptualmente liderazgo transaccional, pasivo y transformacional, con el fin de clarificar sus fundamentos, alcances y limitaciones. Esta diferenciación resulta esencial para evitar confusiones terminológicas y para identificar prácticas de conducción coherentes con cada enfoque.
3. Profundizar en las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada y valorar su incidencia en la cultura organizacional, a fin de comprender cómo estos componentes impactan en el compromiso, el aprendizaje y el desempeño colectivo.
4. Examinar la incidencia de la confianza, la ética y la visión estratégica en la construcción de liderazgo sostenible, reconociendo que la conducción organizacional no se limita a resultados operativos, sino que implica coherencia valorativa, credibilidad y proyección institucional.
5. Transferir el modelo transformacional al abordaje de situaciones organizacionales concretas, favoreciendo la articulación entre teoría y práctica y fortaleciendo la capacidad de intervención profesional fundamentada.
6. Estimular la reflexión crítica sobre el propio estilo de liderazgo y las áreas de desarrollo personal, promoviendo la toma de conciencia como condición necesaria para el crecimiento profesional y la mejora continua en el ejercicio de roles de conducción.

### Vinculación con las Ciencias Económicas

El liderazgo transformacional posee una relación directa y estratégica con el campo de las Ciencias Económicas, en tanto atraviesa de manera transversal los procesos de dirección, gestión, asesoramiento y toma de decisiones organizacionales. Los profesionales de las





Ciencias Económicas no se desempeñan únicamente como técnicos en materia contable, financiera o administrativa, sino que asumen roles de conducción, coordinación de equipos, asesoramiento estratégico y gestión del cambio.

En este sentido, el ejercicio profesional exige competencias vinculadas con la influencia ética, la construcción de confianza, la articulación de intereses y la movilización de personas hacia objetivos institucionales. En ámbitos tales como estudios contables, organizaciones empresariales, instituciones públicas, cooperativas, emprendimientos y consultorías, el liderazgo constituye un factor determinante en la implementación de estrategias, en la adopción de innovaciones tecnológicas, en la sostenibilidad organizacional y en la consolidación de culturas de cumplimiento normativo y responsabilidad profesional.

El liderazgo transformacional, al promover visión compartida, compromiso, desarrollo del talento y coherencia ética, se integra de manera directa con los principios de responsabilidad profesional, gobernanza organizacional y gestión estratégica que caracterizan a las Ciencias Económicas. Por ello, el presente seminario contribuye al fortalecimiento del perfil del profesional como agente de cambio, orientado no solo a la eficiencia técnica, sino también a la conducción responsable y sostenible de organizaciones.

#### Temario

El desarrollo temático se organizará en dos encuentros sincrónicos estructurados en exposiciones dialogadas, análisis conceptual y actividades de aplicación.

#### Encuentro N° 1 (2 horas)

##### Fundamentos conceptuales y evolución del liderazgo

##### 1. Liderazgo y conducción organizacional

- Diferencias entre liderazgo y gerenciamiento.
- Liderazgo como proceso de influencia y construcción de sentido.
- Liderazgo como responsabilidad profesional.

##### 2. Evolución de las teorías del liderazgo

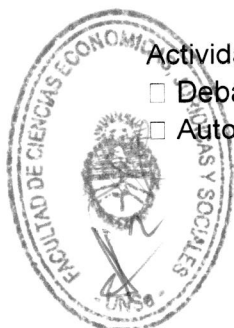
- Teorías de rasgos.
- Enfoques conductuales.
- Modelos situacionales y contingenciales.
- Emergencia del paradigma neocarismático.

##### 3. Fundamentos del liderazgo transformacional

- Burns y la distinción entre liderazgo transaccional y transformacional.
- Aportes de Bass y Avolio.
- Las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional:
  - o Influencia idealizada.
  - o Motivación inspiradora.
  - o Estimulación intelectual.
  - o Consideración individualizada.

##### Actividad de cierre del encuentro

- Debate guiado sobre liderazgo en contextos profesionales reales.
- Autoexploración inicial del propio estilo de conducción.





Objetivo del encuentro: consolidar un marco teórico sólido que permita comprender el liderazgo transformacional dentro de la evolución del pensamiento organizacional.

#### Encuentro N° 2 (2 horas)

##### Aplicación estratégica del liderazgo transformacional

1. Liderazgo transformacional y cultura organizacional
  - Impacto en el compromiso y clima laboral.
  - Liderazgo y aprendizaje organizacional.
  - Desarrollo del talento y empowerment.
2. Confianza, ética y visión estratégica
  - La confianza como activo organizacional.
  - Coherencia ética y credibilidad profesional.
  - Liderazgo en contextos de incertidumbre.
3. Liderazgo transformacional en Ciencias Económicas
  - Conducción de equipos en estudios contables.
  - Gestión de cambios normativos y tecnológicos.
  - Liderazgo en procesos de asesoramiento estratégico.

##### Actividad práctica integradora

- Análisis de un caso organizacional.
- Identificación de prácticas de liderazgo predominantes.
- Propuesta de mejora desde el modelo transformacional.

Objetivo del encuentro: favorecer la transferencia del modelo a situaciones concretas de ejercicio profesional.

##### Trabajo Final Integrador

Modalidad: Individual

Sistema de Dictado

El seminario se desarrollará mediante clases sincrónicas virtuales con exposición dialogada, análisis conceptual, estudio de casos y debate académico. Se promoverá la participación activa de los asistentes y la articulación entre teoría y práctica profesional.

El aula virtual en plataforma Moodle funcionará como espacio de apoyo para la distribución de materiales, acceso a bibliografía, consignas y entrega del trabajo final integrador. El trabajo final constituye una instancia de integración conceptual y aplicación práctica, orientada a evidenciar comprensión del modelo y capacidad de transferencia profesional.

El estudiante deberá elaborar un informe académico breve (entre 4 y 6 páginas) que contenga:

##### 1. Descripción del contexto organizacional

Presentación de una organización real o caso simulado vinculado a ámbitos de las Ciencias Económicas (empresa, estudio contable, organismo público, emprendimiento, cooperativa, etc.)





2. Identificación del estilo de liderazgo predominante

Caracterización de prácticas de conducción observadas o inferidas, distinguiendo si corresponden a un enfoque transaccional, pasivo o transformacional.

3. Desarrollo conceptual aplicado

Vinculación del caso con las dimensiones del liderazgo transformacional, fundamentando teóricamente la propuesta.

4. Propuesta de mejora estratégica

Formulación de acciones concretas orientadas a fortalecer prácticas transformacionales dentro del contexto seleccionado.

5. Reflexión personal

Breve apartado de autoevaluación respecto del propio estilo de liderazgo y las áreas de desarrollo profesional.

La carga horaria asignada al trabajo final contempla la lectura, sistematización conceptual, elaboración del informe y revisión académica del mismo.

Criterios de evaluación

- Coherencia conceptual.
- Articulación entre teoría y práctica.
- Fundamentación académica.
- Claridad argumentativa.
- Pertinencia profesional de la propuesta.

Referencias Bibliográficas

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Emerald Group Publishing.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Gulf Publishing.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Covey, S. M. R. (2006). The speed of trust: The one thing that changes everything. Free Press.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.

Goleman, D. (2015). Inteligencia emocional. Kairós.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership. Paulist Press.

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Harvard University Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior. Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (17.ª ed.). Pearson.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology, 25(1), 35-71.

X  
2

Cra. ROSALIA HAYDÉE JAIME  
Secretaria de As. Académicos  
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - U.N.Sa.



  
Cra. MARIA ALEJANDRA NAVAS  
VICEDECANA  
Fac. Cs. Económicas, Jurídicas y Sociales - U.N.Sa.