



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



**Universidad
Nacional
de Quilmes**

Gaiardo, Norma Beatriz

Introducción al liderazgo y motivación



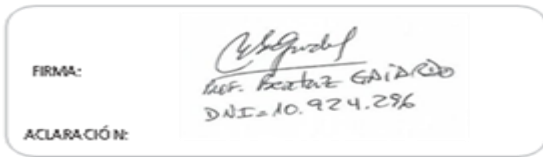
Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Gaiardo, N. B. (2022). *Introducción al liderazgo y motivación. (Programa)*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4090>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES

Departamento de Economía y Administración

Programa Regular – Cursos Presenciales

Carrera: DIPLOMATURA EN ECONOMIA Y ADMINISTRACION

Año: 2022

Curso: INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Profesor: Lic. Norma Beatriz GAIARDO

Carga horaria semanal: 5 HORAS (4 hs áulicas + 1 hs extra-áulica)

Créditos: 10 (Diez)

Núcleo al que pertenece: ciclo inicial: Diplomatura en Economía y Administración - Núcleo de Cursos Electivos

Tipo de Asignatura:

Predominantemente TEÓRICA, requiere de un esquema conceptual, así como de ejemplos relacionados con las situaciones concretas observables en los contextos laborales a los cuales los alumnos probablemente accedan

Se distribuyen las Horas cátedra a fin de ir avanzando gradual y consecuentemente en el dominio de los temas y se complementan con 2 (dos) trabajos prácticos de resolución Grupal e Individual respectivamente.

Presentación y Objetivos:

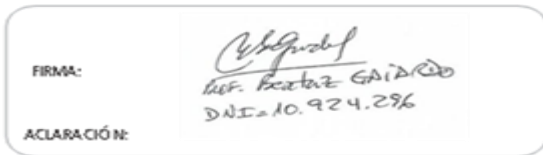
La materia **LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN** tiene carácter electivo y está diseñada dentro de un esquema conceptual y de ejemplos prácticos relacionados con situaciones concretas pero aplicables a los distintos escenarios laborales posibles en los cuales los alumnos van a desarrollarse.

Ha sido diseñada para ser dictada en el Núcleo de Cursos electivos de la Diplomatura en Economía y Administración del DEA.

La premisa con que se manejará la docente está basada en la coordinación del grupo humano, como un ejercicio natural hacia lo que será luego el encuadre profesional de los alumnos.

Para ello, cada Unidad Temática contará con un cierre pragmático que intercalará variadas metodologías de resolución práctica. Tales como: estudio de casos; análisis de situaciones

testigo; resolución de problemáticas específicas; escenificaciones (rolle playing), etc.



Partimos de la base de que los principios rectores de la Materia se corresponden con los requeridos por el mercado laboral actual y de proyección futura. Es impensado ya el trabajo sin Liderazgo, sin estímulos motivacionales o sin participación grupal.

Para el abordaje de la materia se tomarán los aportes de los principales autores y corrientes que trabajan estos temas, fundamentalmente los compatibles con la realidad argentina.

Se dedicará además un espacio de la materia a reforzar y mejorar aspectos intrínsecos de estos conocimientos, en la formación integral de los alumnos, tales como:

- Actitud de respeto, eficiencia y eficacia en el manejo de las personas en situación de trabajo, tanto desde sus roles de subordinados como de dirigentes.
- Internalización de los principios y valores fundamentales de la gestión de personas, con especial orientación al ámbito de las Organizaciones de trabajo.
- Adquisición del lenguaje profesional aplicable a la Materia
- Valoración de la relación efectiva entre Sujetos, independientemente de sus roles o jerarquías.
- Concientización del rol protagónico de los líderes y las consecuencias de sus acciones.

Contenidos mínimos:

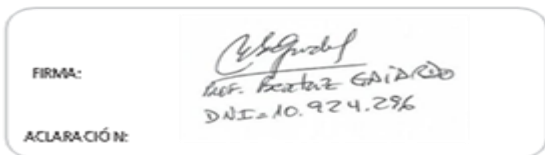
- Identificar y Potenciar las habilidades de Liderazgo.
- Entender el proceso motivacional y su importancia en la gestión de personas
- Conocer y aplicar diversos tipos de motivación
- Mejorar la conducta asertiva para una comunicación eficaz
- Administrar el tiempo de manera eficiente
- Conocer técnicas para la administración de conflictos.

Contenidos Temáticos o Unidades:

UNIDAD 1.- COMPRENSION DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Contenidos Conceptuales: Introducción terminológica a la temática. Significación de las Organizaciones. La administración moderna. Conceptualización Individuo-Grupo-Líder-Rol - Tarea. Sistemas sociales. Diferencia entre Grupo y Equipo. Concepto y Componentes de liderazgo. Identificación de Personalidades y estilos. Liderazgo como una función dentro de la empresa. Tipificación del liderazgo. Necesidades individuales y grupales.

Contenidos Actitudinales: Adecuado manejo de los conceptos y terminologías. Sensibilidad y preocupación por el rigor y la objetividad en la búsqueda de interpretación de la información. Desarrollo de la actitud de rechazo ante las explicaciones simplistas. Reconocimiento del Valor



del Rol del Líder y su influencia en los resultados de las Organizaciones, así como en las actitudes y conductas de las personas. Comprensión de la relevancia de la Persona Humana en Situación de Trabajo y de la influencia y correspondencia recíproca entre Persona, Tarea y Organización junto a los inter-relacionamientos permanentes entre los miembros de los Grupos.

UNIDAD 2.- EL LIDER Y LA PALABRA

Contenidos Conceptuales: La palabra. Comunicación y Lenguaje - Importancia de la comunicación en las Organizaciones - El proceso de comunicación - Barreras que limitan la comunicación - Técnicas para tener una comunicación efectiva - Proceso de comunicación Institucional - El Rumor – Comunicación eficaz- Resolución de conflictivos de base comunicacional.

Contenidos Actitudinales: Posicionamiento ante la dicotomía “Nacer-Hacer” que rodea a la apreciación del Liderazgo. Reconocimiento y uso de los procesos y herramientas comunicacionales adecuadas para la gestión e integración de las personas en el trabajo. Participación responsable en el ejercicio de los roles de las partes. Responsabilidad y prudencia en el uso de los distintos medios de influencia comunicacional. Aceptación y respeto por la presencia de conflictos provocados por deficiencias comunicacionales; dirimiendo con y en las diferencias.

UNIDAD 3.- EL LIDER COMO CONDUCTOR DE PERSONAS

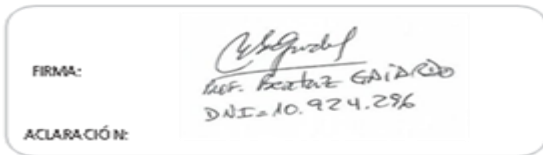
Contenidos Conceptuales: Manejo efectivo de las Relaciones Humanas en el equipo de trabajo – La administración de Uno Mismo - Relación individuo-sociedad – Nuevos desafíos Post-Covid -Importancia de manejar las relaciones humanas – Diferencias y coincidencias individuales y grupales – El cambio. El camino de la Creatividad en el equipo -La asertividad como herramienta de comunicación para el liderazgo– La personalidad y su influencia en la conducta - La comunicación efectiva.

Contenidos Actitudinales: Valoración del individuo y del integrante del grupo para el mejoramiento de los comportamientos socio-laborales de la población. Posición crítica y reflexiva respecto de las cuestiones relativas al interjuego Grupo – Individuo – Líder. Valoración de las Diferencias y Coincidencias entre el Comportamiento Individual y el Grupal de un mismo Sujeto. Rechazo a manifestaciones dogmáticas y etnocéntricas. Valoración de los métodos y técnicas presentados para la formulación de procesos de gestión formativa y evolutiva del comportamiento. Valoración del diálogo y la creatividad como instrumentos para la gestión del Liderazgo y para la ejecución exitosa de los objetivos personales, grupales y socio-organizacionales. Aceptación y respeto por la propia personalidad y sus conductas. Adquirir y/o desarrollar conductas asertivas y efectivas para el rol de Líder. Contribuir a crear normas de convivencia y de trabajo que faciliten la integración y el buen desempeño de los grupos.

UNIDAD 4.- EL LIDER COMO ESCUCHA

Contenidos Conceptuales: Desarrollo de la capacidad de escucha del líder - Aprender a Escuchar - Claves para escuchar con efectividad - Detectar la inquietud - Escucha Efectiva - Escucha Activa - Escucha empática - Escucha Generativa

Contenidos Actitudinales: Toma de conciencia del impacto de la actitud de escucha en la



persona del Líder, en el comportamiento de los Subordinados y en el proceso de gestión de los RRHH. Comprensión y delimitación de las incumbencias de cada modalidad de Escucha. Visualización del propio comportamiento de cada alumno en los contextos planteados y su reformulación

UNIDAD 5- EL LIDER COMO MOTIVADOR

Contenidos Conceptuales: La motivación - Técnicas de motivación del líder a su equipo - Concepto e Importancia de la motivación en la gestión individual - Tipos de motivación - Factores específicos de la motivación en la empresa – Automotivación – Desmotivación – Desarrollo de equipos altamente motivados

Contenidos Actitudinales: Cuidado en búsqueda, manejo y registración de la información. Respeto por la aplicación a ultranza de los principios legales que rigen las relaciones entre Trabajadores y Empleadores. Reconocimiento de los Derechos y obligaciones de todos los intervinientes en el ámbito laboral. Capacidad de discernimiento en el tipo de vínculo que amerita una relación laboral, acorde con su naturaleza. Responsabilidad ante la problemática de la desvinculación laboral, independientemente de su origen.

UNIDAD 6.- EL LIDER Y LA TOMA DE DECISIONES

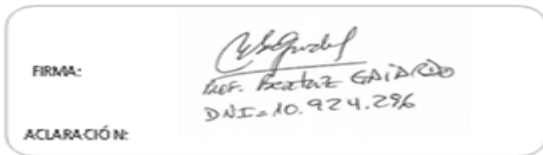
Contenidos Conceptuales: Definición, concepto y procesos de la Toma de decisiones – Técnicas – Reglas – Tipos de decisiones –Decisión Individual y decisión grupal – Rol del líder en el manejo decisorio – Análisis previo, seguimiento y consecuencias en la toma de decisiones

Contenidos Actitudinales: Análisis introspectivo de la realidad. Responsabilidad y cuidado en el uso de herramientas y métodos de Expresión de los líderes. Sensibilidad, respeto y tolerancia por los valores y las formas de vida diferentes a las propias. Capacidad de “pensar” a las Organizaciones como núcleos imprescindibles para el desarrollo de la vida del Hombre y al Líder como generador confiable para los cambios que se requieran.

UNIDAD 7.- CONFLICTO Y NEGOCIACION EN LA GESTIÓN DEL LIDER

Contenidos Conceptuales: El manejo de conflictos para una gestión efectiva - Definiendo al conflicto - Importancia de eliminar los conflictos - Conflictos y su interpretación positiva o negativa - Cómo evitar y detectar los conflictos internos – Beneficio de administrar los conflictos - Técnicas para la administración de conflictos - Técnicas de solución de problemas en los equipos de trabajo.

Contenidos Actitudinales: Comprensión de la importancia de una actitud “negociadora” en las relaciones interpersonales y en la gestión de Liderazgo. Adquisición y utilización de tácticas efectivas en la anulación de conflictos y/o en su tratamiento y resolución. Aplicación de un lenguaje verbal y no verbal correcto y fluido en esos procesos. Reorganización de lo aprendido a la luz de realidades posibles. Desarrollo de una actitud preventiva y correctiva en temas de liderazgo y relaciones personales. Reconocimiento y valoración del Líder, como creador, conductor, mediador y/o solucionador de Conflictos. Extensión de los conceptos, recursos y soportes disponibles al propio rol.



UNIDAD 8.- EL TIEMPO Y SU ROL

Contenidos Conceptuales: La administración del tiempo para mejorar la eficiencia del equipo - Claves para hacer rendir el tiempo - Métodos de trabajo – Técnicas de administración del tiempo.

Contenidos Actitudinales: Aplicación correcta del concepto de Tiempo que técnicamente altera en forma positiva o negativa a los grupos y a sus líderes. Análisis y explicación de las distintas herramientas disponibles para internalizar la importancia del Tiempo y mejorar su manejo. Toma de conciencia del impacto de la energía individual y grupal en la consecución de los resultados del Grupo y la Organización. Aplicación pragmática de algunas técnicas básicas para la administración del Recurso Tiempo y visualización de los resultados posibles.

Bibliografía Obligatoria:

UNIDAD 1:

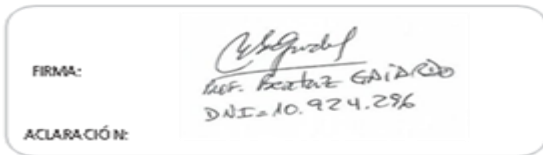
- **Krieger, Mario:** “Sociología de las Organizaciones una introducción al comportamiento organizacional” – Ed. Prentice Hall, 1ra. Edición, Bs.As., 2001. Capítulos 2, 4 y 9
- **Robbins, Stephen P.,** “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, 8° edición, México, 1999. Capítulos 1 y 2
- **Bunge, Mario;** “Sistemas Sociales y Filosofía” – Ed. Sudamericana, Bs.As., 1ra. Edición, 1995. Introducción, Cap. 1, 2 y 3
- **Mayntz, Renate;** “Sociología de la Organización” – Alianza Editorial, Madrid, 1ra. Edición, 1967. Cap. 1
- **Apuntes de la Docente**

UNIDAD 2:

- **MARISCAL, Enrique** – “*El poder de la Palabra creadora: Oratoria para nuevos líderes*” – Ed. Serendipidad – Buenos Aires – 1ra. Edición, 1999 – Cap.1, 2, 3 Y 9
- **Robbins, Stephen P.,** “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, 8° edición, México, 1999. Capítulo 9
- **Apuntes de la Docente**

UNIDAD 3:

- **Robbins, Stephen P.,** “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, 8° edición, México, 1999. Capítulo 17
- **Krieger, Mario:** “Sociología de las Organizaciones una introducción al comportamiento organizacional” – Ed. Prentice Hall, 1ra. Edición, Bs.As., 2001. Capítulos 2 y 12
- **Drucker, Peter:** **LOS DESAFÍOS DE LA Administración del Siglo XXI** – Ed. Sudamericana, Bs.As., 1999 – Capítulo 12
- **Maison, Pablo:** **El trabajo en la posmodernidad** –Ed. Granica, Bs.As., 2013- Capítulo III



- **Material de la Docente**

UNIDAD 4:

- **SAPIR, Edward** – “El Lenguaje: Introducción al estudio del habla”, México, Fondo de Cultura Económica, 2004.-
- **PEREZ FERNANDEZ Carmen** – “Acercamiento a la escucha comprensiva” - Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 45/2 – 10 de febrero de 2008 EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) –
- **Apuntes del docente**

UNIDAD 5.-

- **Robbins, Stephen P.**, “**Comportamiento Organizacional**”, Ed. Prentice Hall, 8º edición, México, 1999. Capítulos 5 Y 6
- **Cantero y otros**, “**Manual de teorías motivacionales y emocionales**” – Universitat Jaume Servei – Colección Sapientia, 1ra. Edición, 2010, Castelló de la Plana, España

UNIDAD 6.-

- **MARISCAL, Enrique** – “**El poder de la Palabra creadora: Oratoria para nuevos líderes**” – Ed. Serendipidad – Buenos Aires – 1ra. Edición, 1999 – Cap. 9 –
- **Robbins, Stephen P.**, “**Comportamiento Organizacional**”, Ed. Prentice Hall, 8º edición, México, 1999. Capítulos 9
- **Apuntes de la Docente**

UNIDAD 7:

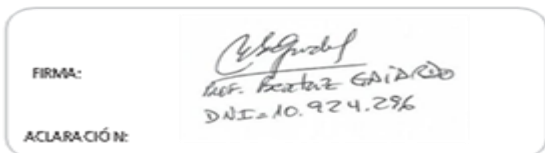
- **ALDAO ZAPIOLA Carlos M.**, “**La negociación**” – Ed. Macchi – Bs.As., Argentina, 1992 - Capítulo 2
- **URY William, FISHER Roger y PATTON Bruce**, “**Obtenga el SI. El arte de negociar sin ceder**” – Ed. Grupo Planeta, Bs. As., 2012
- **Apuntes de la Docente**

UNIDAD 8.-

- **FONTANA David**, “**Manejo Del tiempo**” – Ed. El Manuela Moderno, México, 1993, 1ra. Edición en español “
- **SALOM Ricardo**, “**El tiempo, recurso irrecuperable**”- Revista Interforum, 2015
- **Apuntes de la Docente**

Bibliografía de consulta:

- **Goleman, Daniel**: “**La inteligencia emocional en la empresa**”. Edit. Vergara. Buenos Aires. 1999
- **Drucker, Peter**: “**Los desafíos de la administración del Siglo XXI**” – Ed. Sudamericana, Bs.As., 1999. Capítulo 1,2,3 y 4



- **Del Bono:** “El pensamiento creativo” – Ed. Paidós, México, 1992 – Parte II
- **Echeverría Rafael;** “Ontología del lenguaje” - Dolmen/Granica, 6ta. Ed., Chile, 2001
- **SENGE Peter,** “*La Quinta Disciplina*” – Ed. Granica, Buenos Aires, 1990 - Capítulos 1,9,11,15 y 18
- **Revista C&D N° 54 – Líderes para la incertidumbre** – Artículos: “El liderazgo en pos de talento”; “Cómo montar una fábrica de líderes”; “El mito del Líder” y “Trabajo del líder” - Bs. As., 2012-
- **Revista Gestión V16 N 1** – Artículos: “El arquitecto”; “Manos a la obra” y “Postales del futuro” — Bs.As., Ene-Feb.2011
- **RIVERS Dennis,** “Los 7 retos de la comunicación mejor” – Un manual para la comunicación más operativa – Publicado por Instituto para la Comunicación Cooperativa, Sta. Bárbara, California y Centro de Salud Deportiv y Cs. Del Ejercicio, Salinas, Pto. Rico, 2003
- **CANTERO y otros,** “Manual de prácticas de motivación y emoción” – Universitat Jaume Servei – Colección Sapientia, 1ra. Edición, 2011, Castelló de la Plana, España
- **MENECIER Elba,** “Aprender, recordar y comunicar” – 5ta. PARTE- Ed. Mega Libros, Bs.As., 1ra. Edic., 2000
- **SERRANO Alvaro,** “Comunicación Organizacional Interna” - Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra, Noain, Navarra, España, 2009
- **FORSYTH Patrick,** “Cómo administrar el tiempo”, Ed. GEDISA, Barcelona, España, 2005

Modalidad de dictado: Presencial

Abarca el dictado de clases teóricas, interpretación y discusión de textos, realización de Trabajos Prácticos y trabajos de campo.

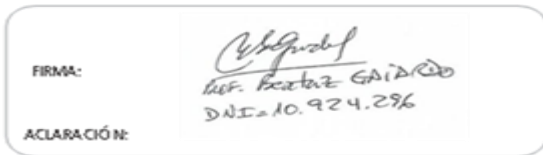
El eje educativo está en el dictado de los temas teóricos que, conjuntamente con las lecturas bibliográficas constituirá el cimiento conceptual de la materia. Durante las clases se aplican diferentes modalidades lúdicas (juego de roles, simulación, estudio de casos, etc.) que contribuyen a enriquecer vivencialmente el marco teórico.

Así mismo, cada unidad será llevada a la realidad a través de relatos de los mismos alumnos, así como del análisis de casos concretos de estudio y/o hechos de la realidad circundante.

La resolución en forma Individual y Grupal de los T.P. así como de otras consignas y actividades que irán surgiendo durante el dictado de las clases, tendientes a reforzar el cierre de cada Unidad temática, nos guían a pre-evaluaciones del avance en la adquisición del conocimiento de los alumnos y facilitan la aplicación de alguna corrección en tiempo real.

Evaluación: de acuerdo a lo establecido por el Régimen de estudios aprobado por RCS 201/18. ARTÍCULO 9°: Las asignaturas podrán ser aprobadas mediante un régimen regular, mediante exámenes libres o por equivalencias.

Las instancias de evaluación parcial serán al menos 2 (dos) en cada asignatura y tendrán carácter obligatorio. Cada asignatura deberá incorporar al menos una instancia de



recuperación.

El/la docente a cargo de la asignatura calificará y completará el acta correspondiente, consignando sí el/la estudiante se encuentra:

- a) Aprobado (de 4 a 10 puntos)
- b) Reprobado (de 1 a 3 puntos)
- c) Ausente
- d) Pendiente de Aprobación (solo para la modalidad presencial).

Dicho sistema de calificación será aplicado para las asignaturas de la modalidad presencial y para las cursadas y los exámenes finales de las asignaturas de la modalidad virtual (con excepción de la categoría indicada en el punto d).

Se considerará Ausente a aquel estudiante que no se haya presentado/a a la/s instancia/s de evaluación pautada/s en el programa de la asignatura. Los ausentes a exámenes finales de la modalidad virtual no se contabilizan a los efectos de la regularidad.

ARTÍCULO 11°: En el caso de las asignaturas correspondientes a carreras de modalidad presencial se requerirá:

Una asistencia no inferior al 75% (setenta y cinco por ciento) en las clases presenciales y la obtención de un promedio mínimo de 7 (siete) puntos en las instancias parciales de evaluación y un mínimo de 6 (seis) puntos en cada una de ellas; o,

a. Una asistencia no inferior al 75% (setenta y cinco por ciento) en las clases presenciales y la obtención de un mínimo de 4 (cuatro) puntos en cada instancia parcial de evaluación; y

a.1. La obtención de un mínimo de 4 (cuatro) puntos en un examen integrador, que se tomará dentro de los plazos del curso y transcurrido un plazo de -al menos- 1 (una) semana desde la última instancia parcial de evaluación o de recuperación; o

a.2. En caso de no aprobarse o no rendirse el examen integrador en la instancia de la cursada, se considerará la asignatura como pendiente de aprobación (PA) y el/la estudiante deberá obtener un mínimo de 4 (cuatro) puntos en un examen integrador organizado una vez finalizado el dictado del curso. El calendario académico anual establecerá la administración de 2 (dos) instancias de exámenes integradores antes del cierre de actas del siguiente cuatrimestre. Los/las estudiantes, deberán inscribirse previamente a dichas instancias. La Unidad Académica respectiva designará a un/a profesor/a del área, quien integrará con el/la profesor/a cargo del curso, la/s mesa/s evaluadora/s del/Ios examen/es integrador/es indicado/s en este punto.

