



UNIVERSIDAD  
SANTANDER®

Mi Universidad. Mi Espacio. Mi Tiempo.®

# BIENVENIDOS

Diplomado en  
**Liderazgo Organizacional**



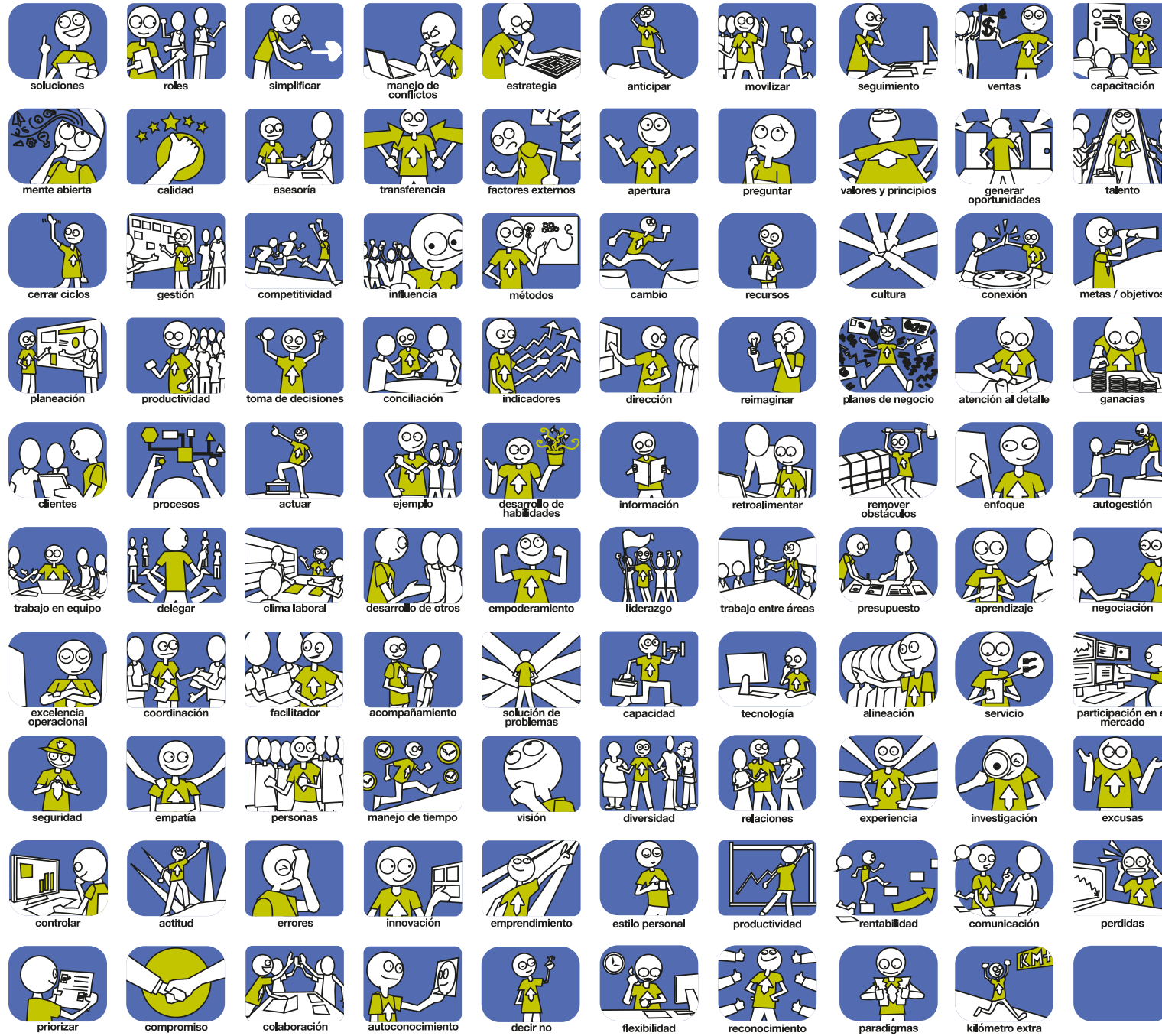
**Impartido por:**  
**Dr. Enrique Javier Navarro Flores**  
Rector de Universidad Santander

# Contenidos del **Diplomado**



|                 |                                               |
|-----------------|-----------------------------------------------|
| <b>Módulo 1</b> | Conferencia Magistral                         |
| <b>Módulo 2</b> | El Desafío de los Líderes                     |
| <b>Módulo 3</b> | El Líder de Alto Potencial                    |
| <b>Módulo 4</b> | El Liderazgo que Enseña a Otros a Ser Grandes |
| <b>Módulo 5</b> | Uso del Tablero Intervisión                   |

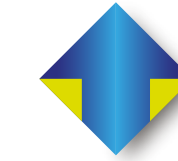
## acciones



© Prohibida la reproducción total o parcial.

## Modelo InterEnvision®

## emociones



## envision®





UNIVERSIDAD  
SANTANDER<sup>®</sup>  
Mi Universidad. Mi Espacio. Mi Tiempo.<sup>®</sup>

Diplomado en

**Liderazgo Organizacional**

**Módulo I**

# Conferencia Magistral



Impartido por:

**Dr. Enrique Javier Navarro Flores**

# Módulo 1



## Objetivo

Analizar las **principales teorías** acerca del liderazgo e identificar cuál es la perspectiva desde la que se estudia el tema y se proponen caminos.

## Preámbulo

La eficiencia de un líder está en tener la capacidad de **cambiar flexiblemente** de un estilo a otro según las circunstancias.

# Preámbulo



Daniel Goleman es un renombrado psicólogo, escritor y científico del comportamiento que se especializa en la inteligencia emocional y el liderazgo. Es conocido principalmente por su libro "Inteligencia emocional" publicado en 1995, que se convirtió en un éxito de ventas y popularizó el concepto de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial y educativo.

Goleman ha trabajado como periodista científico para el New York Times y ha sido profesor en varias universidades. Además de la inteligencia emocional, ha escrito ampliamente sobre temas como el liderazgo, la neurociencia y el impacto de la inteligencia emocional en distintas áreas de la vida.

En relación al liderazgo, Goleman enfatiza la importancia del liderazgo emocionalmente inteligente, que implica el manejo efectivo de las emociones propias y de los demás, así como la capacidad de motivar, inspirar y influenciar a los demás de manera positiva. Su trabajo ha sido ampliamente utilizado en programas de desarrollo de liderazgo y en la formación de profesionales en distintos campos.

Según los últimos estudios, para ser un gran líder en la actualidad se requieren diversas aptitudes. Estas son algunas de ellas:



### Inteligencia emocional

----- La capacidad de entender y gestionar las propias emociones y las de los demás, lo cual promueve la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Daniel Goleman, psicólogo y escritor, ha investigado y respaldado la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo.

### Habilidades de comunicación

----- La capacidad de transmitir ideas y objetivos de manera clara y efectiva, así como escuchar activamente a los demás. Varios estudios respaldan la importancia de las habilidades de comunicación en el liderazgo, entre ellos, los de la Universidad de Northwestern y la Universidad de Harvard.

### Pensamiento estratégico

----- La habilidad de analizar situaciones, identificar oportunidades y tomar decisiones efectivas a largo plazo. La Escuela de Negocios de Stanford y el profesor Richard Rumelt son reconocidos por su investigación y respaldo del pensamiento estratégico en el liderazgo.

### Flexibilidad y adaptabilidad

----- La capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y liderar en contextos inciertos. La Universidad de Oxford y la Universidad de Stanford han investigado y respaldado la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el liderazgo.

**Estas aptitudes son respaldadas por diferentes investigadores y instituciones reconocidas en el ámbito del liderazgo. Sin embargo, es importante destacar que el liderazgo es un campo en constante evolución y los estudios pueden variar en sus enfoques y hallazgos.**

# Conferencia Magistral



- 1.1 ¿Quiénes son los líderes y qué es el liderazgo?
- 1.2 Teorías de los rasgos del liderazgo
- 1.3 Teorías conductuales del liderazgo
- 1.4 Teorías de contingencia del liderazgo
- 1.5 Perspectivas contemporáneas del liderazgo
- 1.6 El liderazgo que obtiene resultados



# 1.1 ¿Quiénes son líderes y qué es el liderazgo?



Nosotros definimos a un líder como la persona **que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa.**

El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes.

**“La innovación es lo que distingue al líder de los seguidores”  
Steve Jobs**

# 1.2 Teorías de los Rasgos del Liderazgo

Los ocho rasgos que se demostró que están asociados con un liderazgo efectivo.





## 1.3 Teorías Conductuales del Liderazgo

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE IOWA exploraron **tres estilos de liderazgo** para determinar cuál era el más efectivo.

- ✓ **El estilo autocrático:** describe a un líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados.
- ✓ **El estilo democrático:** describe a un líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad y utiliza la retroalimentación para entrenar a los empleados.
- ✓ **El estilo laissez-faire:** deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente.

## 1.4 Teorías De Contingencia del Liderazgo

“El mundo corporativo está lleno de historias de líderes que no alcanzaron la grandeza debido a que no fueron capaces de entender el contexto en el que estaban trabajando”.

**Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard** es una teoría de contingencia que se enfoca en la preparación de los seguidores.

Hersey y Blanchard fueron aún más lejos al considerar cada dimensión como alta o baja y luego combinarlas en los siguientes cuatro estilos específicos de liderazgo:



**1** Hablar



**2** Vender



**1** Participar



**1** Delegar



El componente final del modelo son las cuatro etapas de preparación (R) de los seguidores:

- R1** La **gente es incapaz** y **no está dispuesta** a asumir la responsabilidad de hacer algo.
- R2** La **gente es incapaz**, pero está **dispuesta** a hacer las tareas laborales necesarias.
- R3** La **gente es capaz** pero **no está dispuesta** a realizar lo que el líder desea.
- R4** La **gente es capaz** y **está dispuesta** a realizar lo que se le pide.

# 1.5 Perspectivas Contemporáneas del Liderazgo



## Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

sugiere que, desde el inicio de la relación entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasificará, de forma implícita, como parte del endogrupo o del exogrupo, y que esta relación tiende a permanecer muy estable con el tiempo.

### Endogrupo:



En sociología y psicología social, un endogrupo es un **grupo social del cual una persona se identifica psicológicamente como miembro.**

### Exogrupo:



Es un **grupo social con el que un individuo no se identifica.** Por ejemplo, a las personas les puede parecer psicológicamente significativo verse a sí mismos de acuerdo con su raza, cultura, género, edad o religión

# Liderazgo transformacional-transaccional



**Los líderes transaccionales guían o motivan a los seguidores** para que trabajen hacia metas establecidas al intercambiar recompensas por su productividad.

El líder transformacional, estimula e inspira (transforma) a los seguidores para que logren resultados extraordinarios.



El liderazgo transformacional se desarrolló a partir del liderazgo transaccional.

**El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño en los empleados que rebasan** lo que se obtendría con el método transaccional por sí mismo.



# Liderazgo de equipo

El papel del líder de equipo es diferente del papel tradicional del liderazgo. Muchos líderes no están preparados para manejar la transición a equipos de empleados.





## 1.6 El Liderazgo que Obtiene Resultados

Los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de **liderazgo**, utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada —de forma fluida y en medidas diferentes—, dependiendo de la situación de negocios.

# Caso de éxito Nayelli Campos Martínez



Video Presentación





# Inteligencia emocional: una introducción



## Autoconciencia

- Autoconocimiento emocional
- Autoevaluación exacta
- Autoconfianza



## Autogestión

- Autocontrol
- Confiabilidad
- Conciencia
- Adaptabilidad
- Orientación al logro
- Iniciativa



## Conciencia Social

- Empatía
- Conciencia organizacional
- Orientación al servicio



## Habilidades Sociales

- Liderazgo Visionario
- Influencia
- Desarrollo de otros
- Comunicación
- Catalizador de cambio
- Manejo de conflictos
- Creación de lazos
- Trabajo en equipo y colaboración



# Medir el impacto del liderazgo

David McClelland, un notable psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los **líderes que tienen fortalezas en una masa crítica de seis o más competencias de inteligencia emocional** eran mucho más **eficaces** que sus pares que carecían de ellas.

# Los estilos en detalle



Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y en los resultados.

|                             |  Coercitivo |  Orientativo |  Afiliativo |  Democrático |  Ejemplar |  Formativo |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flexibilidad                | -.28                                                                                          | -.32                                                                                            | -.27                                                                                           | -.28                                                                                            | -.07                                                                                         | -.17                                                                                          |
| Responsabilidad             | -.37                                                                                          | -.21                                                                                            | -.16                                                                                           | -.23                                                                                            | -.04                                                                                         | -.08                                                                                          |
| Estándares                  | -.02                                                                                          | -.38                                                                                            | -.31                                                                                           | -.22                                                                                            | -.27                                                                                         | -.39                                                                                          |
| Recompensas                 | -.18                                                                                          | -.54                                                                                            | -.48                                                                                           | -.42                                                                                            | -.29                                                                                         | -.43                                                                                          |
| Claridad                    | -.11                                                                                          | -.44                                                                                            | -.37                                                                                           | -.35                                                                                            | -.28                                                                                         | -.38                                                                                          |
| Compromiso                  | -.13                                                                                          | -.35                                                                                            | -.34                                                                                           | -.26                                                                                            | -.20                                                                                         | -.27                                                                                          |
| Impacto general en el clima | -.26                                                                                          | -.54                                                                                            | -.46                                                                                           | -.43                                                                                            | -.25                                                                                         | -.42                                                                                          |

Los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo– tienen el mejor clima y desempeño de negocios



# Un vistazo a los seis estilos de liderazgo

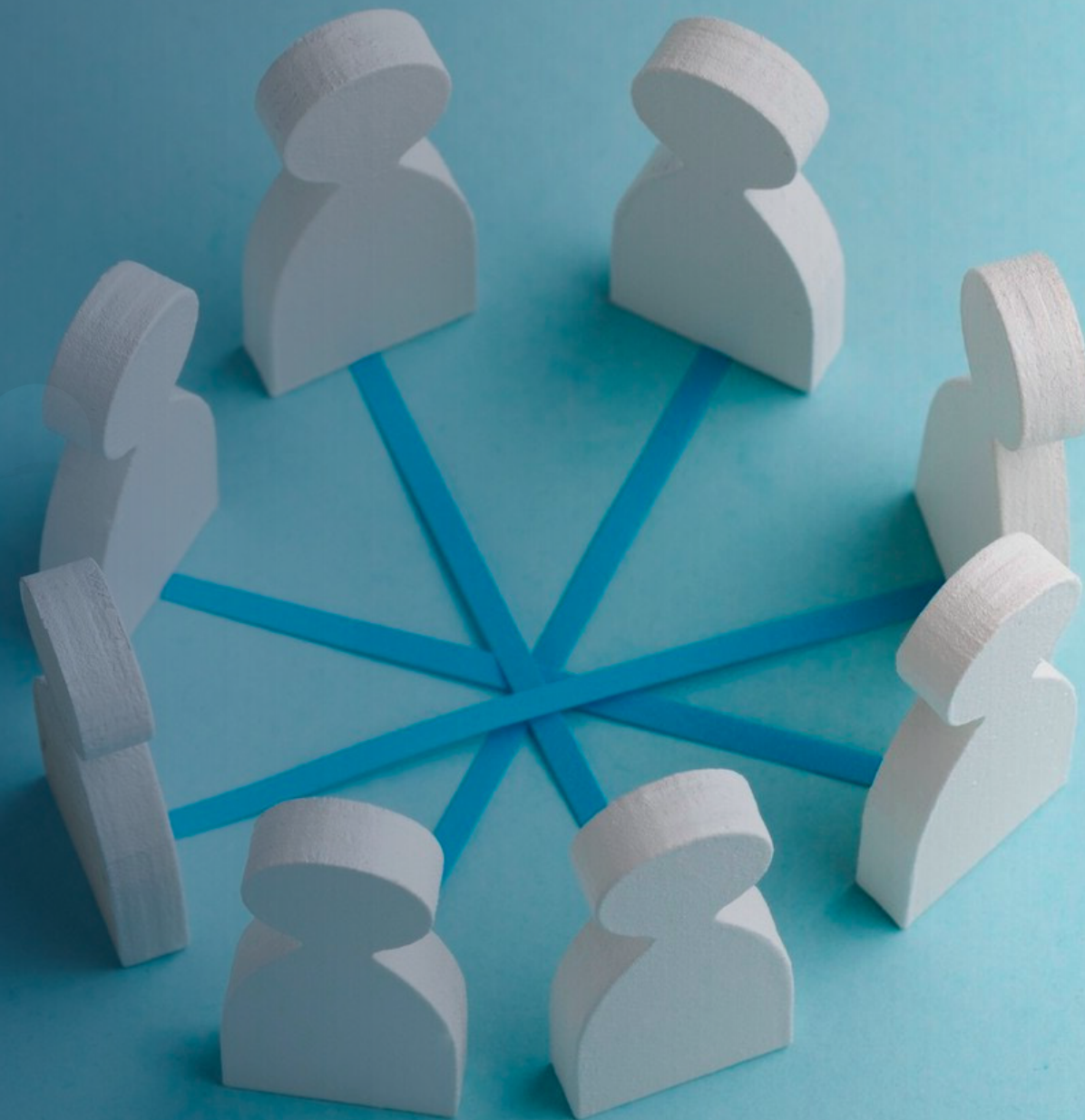


|                                                             | Coercitivo                                       | Orientativo                                       | Afiliativo                                                                    | Democrático                                                     | Ejemplar                                                           | Formativo                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>El modus operandi del líder</b>                          | Exige cumplimiento inmediato                     | Moviliza a las persona hacia una visión           | Crea armonía y construye lazos emocionales                                    | Forja conceso mediante la participación                         | Fija altos estándares para el desempeño                            | Desarrolla a las personas para el futuro                                     |
| <b>El estilo en una frase</b>                               | "Haz lo que te digo"                             | "Ven conmigo"                                     | "Las personas son lo primero"                                                 | "¿Qué piensas tú?"                                              | "Haz como yo, ahora"                                               | "Intenta esto"                                                               |
| <b>Competencia subyacentes de la inteligencia emocional</b> | Impulso al logro, iniciativa, autocontrol        | Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio    | Empatía, construcción de relaciones, comunicación                             | Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación                 | Conciencia, orientación al logro, iniciativa                       | Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia                                 |
| <b>Cuando funciona mejor</b>                                | Para una transformación o con empleados problema | Para brindar una visión nueva u orientación clara | Para sanar las desvanencias en un equipo o motivar en situaciones estresantes | Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos | Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente | Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo |
| <b>Impacto general sobre el clima</b>                       | Negativo                                         | El más fuertemente positivo                       | Positivo                                                                      | Positivo                                                        | Negativo                                                           | Positivo                                                                     |

# Los líderes necesitan varios estilos



Muchos estudios, incluyendo el presente, han mostrado que **mientras más estilos exhiba un líder, mejor.** Y cuando es necesario, los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo.



## Ampliar su repertorio

El líder puede construir un equipo con miembros que emplean estilos de los que carece.

# Principales tipos de liderazgo



| Tipo de liderazgo       | Descripción breve                                        | ¿Cuándo funciona mejor?                                  | Riesgos o limitaciones                                          |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Autocrático</b>      | El líder toma decisiones sin consultar al grupo.         | En emergencias o tareas que requieren rapidez y control. | Reduce la motivación y creatividad.                             |
| <b>Democrático</b>      | Fomenta la participación y consenso del equipo.          | Cuando se busca compromiso y creatividad colectiva.      | Puede ser más lento para decidir.                               |
| <b>Laissez-faire</b>    | Da libertad total al grupo para decidir y actuar.        | Con equipos maduros, autónomos y expertos.               | Falta de dirección o coordinación.                              |
| <b>Transformacional</b> | Inspira, motiva y genera cambios positivos.              | Para impulsar innovación y crecimiento personal.         | Requiere alta energía y visión clara.                           |
| <b>Transaccional</b>    | Basa la motivación en recompensas o sanciones.           | En entornos estructurados o tareas rutinarias.           | Puede no fomentar el compromiso a largo plazo ni la innovación. |
| <b>Situacional</b>      | Adapta el estilo según la madurez y contexto del equipo. | En entornos cambiantes o con equipos diversos.           | Exige flexibilidad y buena lectura del grupo.                   |
| <b>Carismático</b>      | Motiva a través de su personalidad y entusiasmo.         | Cuando se necesita inspirar confianza o movilizar.       | Puede depender demasiado del líder.                             |
| <b>Servicial</b>        | Prioriza el bienestar y desarrollo de los demás.         | En equipos donde se valora la colaboración y empatía.    | Puede retrasar decisiones firmes.                               |

# Ejemplos de aplicación práctica



## Liderazgo autocrático:

En una emergencia hospitalaria, el jefe de cirugía toma todas las decisiones y da órdenes directas al equipo para salvar la vida de un paciente, sin permitir debate o sugerencias debido a la urgencia.



## Liderazgo democrático:

En una empresa de tecnología, el gerente convoca reuniones regulares para que todos los miembros propongan ideas y voten sobre los proyectos a desarrollar. Las decisiones se toman en grupo.



## Liderazgo transformacional:

El fundador de una ONG motiva a sus voluntarios inspirando una visión de cambiar el mundo. Fomenta el desarrollo personal y alienta la innovación para lograr un impacto positivo.



## Liderazgo transaccional:

Un gerente de ventas establece metas mensuales claras y ofrece bonos si se cumplen; advierte sobre sanciones si no se logran. El foco está en resultados y recompensas directas.



## Liderazgo laissez-faire:

En un estudio de diseño gráfico, la directora deja que los diseñadores trabajen a su propio ritmo y decidan la mejor manera de abordar los proyectos. Interviene solo si le solicitan ayuda.



## Liderazgo carismático:

Un entrenador deportivo apasionado y enérgico crea entusiasmo en su equipo, transmitiendo confianza y fe en la victoria. El equipo lo sigue principalmente por su personalidad inspiradora.



## Liderazgo servicial:

La directora de una escuela dedica tiempo a escuchar las necesidades de alumnos y profesores, apoya su crecimiento y bienestar, priorizando el desarrollo de cada persona antes que los resultados institucionales.



## Liderazgo situacional:

En una fábrica, el supervisor usa un estilo autoritario con trabajadores nuevos y un enfoque más participativo con empleados experimentados, adaptándose según la situación y experiencia del equipo.

# El liderazgo a lo largo de la vida



El liderazgo no depende de la edad, sino de la experiencia, la madurez emocional y las habilidades sociales. Desde la infancia pueden observarse rasgos de liderazgo, pero se consolidan en la adolescencia y maduran en la adultez.



# De los siguientes personajes, identifiquen cuáles son las capacidades que los distinguen como líderes.



## LÍDERES DE LA VIDA REAL:

### LÍDERES POLÍTICOS Y ESTATALES:

- Leonidas - Rey espartano.
- Winston Churchill - Primer Ministro del Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial.
- Franklin D. Roosevelt - 32° presidente de los Estados Unidos, lideró durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial.
- Napoleon Bonaparte - Emperador francés

- Mao Zedong - Fundador de la República Popular China y líder del Partido Comunista Chino.
- John F. Kennedy - 35° presidente de los Estados Unidos.

### LÍDERES EMPRESARIALES Y TECNOLÓGICOS:

- Steve Jobs - Cofundador de Apple
- Bill Gates - Cofundador de Microsoft y filántropo.
- Henry Ford - Pionero en la industria automotriz.
- Oprah Winfrey - Presentadora de televisión y filántropa.



## LÍDERES RELIGIOSOS Y HUMANITARIOS:

- Jesús - Figura religiosa central en el cristianismo.
- Sidharta Gautama - Fundador del budismo.
- Madre Teresa - Misionera y ganadora del Premio Nobel de la Paz.
- La Figura del Papa

## LÍDERES CIENTÍFICOS E INTELECTUALES:

- Einstein - Físico teórico alemán.
- Oppenheimer - Físico nuclear estadounidense, director del Proyecto Manhattan.

## LÍDERES REVOLUCIONARIOS Y MILITARES:

- Fidel Castro - Líder revolucionario y expresidente de Cuba.
- Che Guevara - Guerrillero y revolucionario argentino-cubano.



## LÍDERES DE LA FICCIÓN:

- Robin Hood - Roba a los ricos para dar a los pobres.
- Don Quijote - Personaje principal de la novela "Don Quijote de la Mancha" de Miguel de Cervantes.
- Sherlock Holmes - Detective ficticio



## **SUPERHÉROES:**

- Batman - Millonario que combate el crimen.
- Capitán América - Supersoldado y líder militar.
- Robin - Ayudante de Batman.
- Superman - Superhéroe de origen alienígena.
- Mujer Maravilla - Princesa amazona y líder.
- Ironman - multimillonario filántropo.
- Black Panther (T'Challa) - Rey de Wakanda.
- Professor X- Fundador y líder de los X-Men.

## **PERSONAJES DE DISNEY:**

- Simba - Protagonista de "El Rey León".
- Rey Mufasa - Padre de Simba en "El Rey León".

- Mulán - Protagonista de la película homónima.
- Rey Tritón - Padre de Ariel en "La Sirenita".
- Scar - Villano en "El Rey León".
- Úrsula - Villana en "La Sirenita".
- Maléfica - Villana en "La Bella Durmiente".
- Jafar - Villano en "Aladdín".
- Capitán Garfio - Villano en "Peter Pan".
- Reina de Corazones - Villana en "Alicia en el País de las Maravillas".
- Cruella de Vil - Villana en "101 Dálmatas".
- Gastón - Villano en "La Bella y la Bestia".



## PELÍCULAS DE LIDERAZGO:

- **Invictus:** retrata la colaboración entre Nelson Mandela y el equipo de rugby sudafricano para unificar la nación posapartheid.
- **Black Panther:** narra cómo T'Challa asciende al trono de Wakanda y lucha contra amenazas que ponen en peligro su reino.
- **Spotlight:** El film destaca el trabajo del equipo de investigación de The Boston Globe al exponer casos de abuso sexual en la Iglesia Católica.
- **Bichos:** esta animación sigue a la hormiga Flik, quien reúne insectos para enfrentarse a saltamontes y salvar su colonia.
- **Nyad:** trata sobre la nadadora Diana Nyad, quien, a los 64 años, nadó desde Cuba hasta Florida, demostrando determinación y resistencia.



**Discusión:**  
**¿Quién es el mejor líder  
de todos los tiempos?**

# Más ciencia, menos arte



El liderazgo nunca será una ciencia exacta. Pero tampoco debería ser un misterio completo para aquellos que lo practican. En años recientes, las investigaciones han ayudado a los padres a entender los componentes genéticos, psicológicos y conductuales que afectan su “desempeño en el trabajo”.



Con nuestro nuevo estudio, **los líderes también pueden obtener una visión más completa de lo que se necesita para liderar eficazmente.** Y quizás de igual importancia, puedan ver cómo pueden hacerlo realidad.

Test de evaluación I  
Cierre de la actividad I  
Bibliografía I



¡GRACIAS!