

## INDICE

Prefacio	XXIII
<b>1. Administración: El Planteamiento de las Ciencias Aplicadas de la Conducta</b>	<b>1</b>
Las organizaciones como fuente de ventaja competitiva	3
Capacidades de las organizaciones eficaces	3
Los retos de conducir una organización	3
Una Recapitulación	5
Ciencias Exitosas o Ciencias poco Afortunadas	5
Cambio	6
<b>Definición de Administración</b>	<b>7</b>
Una distinción entre administración y liderazgo	7
Otra distinción 7 / ¿Son realmente necesarios el liderazgo y la administración 8/ ¿Los líderes nacen o se hacen?	
Tres Capacidades del Liderazgo	9
El Proceso de la Administración	10
Habilidades del administrador	11
El énfasis en las habilidades humanas	12
<b>Las Organizaciones como Sistemas Sociales</b>	<b>13</b>
Los papeles administrativos en el sistema social	13
El Nuevo Rostro de las Administración	16
<b>Ingredientes de la Habilidades Humanas Eficaces</b>	<b>17</b>
Compresión de la conducta 17/ Predicción de la conducta 17/ Dirección, cambio y control de la conducta 18/ El control de la gente 18/ No siempre el martillo hará el trabajo 18/ Aplicación de la teoría de las ciencias de la conducta 19	
Aplicación de las Ciencias de la Conducta	20
¿Qué es un científico conductual?	20
El Esquema de este libro	21
Notas	22
<b>2. Motivación y comportamiento</b>	<b>24</b>
Teorías del Comportamiento	24
Comportamiento orientado a las metas 25/ La secuencia causal 26/ Motivos 27/ Metas 27/ La fuerza de los motivos 28/ Cambios en la fuerza de los motivos 28	
Categorías de actividades	32
Motivos, metas y actividades	33
Teoría de las expectativas	36
Disponibilidad	37
Desarrollo de la personalidad	39
Cambio en la personalidad	39
Jerarquía de necesidades	40
Teoría ERG ALDERFER	45
<b>Investigación de la Motivación</b>	<b>46</b>
Necesidades fisiológicas 46/ Necesidades de seguridad 46/ Necesidades sociales 48/ Necesidades de estima 50/ Necesidades de autorrealización 52/ El motivo del dinero 56/ Algunas ideas recientes acerca del dinero 58/ ¿Qué quieren los trabajadores de su empleo? 58/	

¿Qué quieren los trabajadores en 1949? 59/ ¿Qué quieren los trabajadores?: descubrimientos recientes 61	
Resumen	62
Notas	62
<b>3. El Entorno Motivador</b>	64
Los estudios Hawthorne	65
La teoría "X" y la teoría "Y"	67
Grupos informales	71
Aumento de la Competencia Interpersonal	72
Teoría de Argyris sobre la madurez y la inmadurez	73
La teoría en la práctica	75
<b>Teoría de la Motivación – Higiene</b>	77
Factores de higiene 78/ Motivadores 78/ Relación entre la teoría de Herzberg y la de Maslow 80/ Enriquecimiento del trabajo 81/ Ejemplo de enriquecimiento del trabajo 82/ El problema de la ubicación 83	
Motivación y satisfacción	84
Integración de cuatro teorías de la motivación	84
Autoconcepto y percepción	86
Teoría de la atribución	86
Recapitulación	87
Resumen	88
Notas	88
<b>4. Liderazgo: Primer Acercamiento</b>	90
Definición de liderazgo	90
Los líderes como visionarios	91
Modelo de desempeño máximo SOAR	91
Modelo de visión a resultados	94
La herencia del pasado	98
<b>Escuelas de Teoría Organizacional</b>	99
El movimiento de la administración científica	100
El movimiento de las relaciones humanas	100
Enfoque de los Rasgos	101
<b>Rasgos negativos del liderazgo</b>	103
Enfoque de las Actitudes 105/ Los estudios Ohio State. Estudio de dinámicas de grupos 107/ Los sistemas de administración de Rensis Likert 108/ La teoría en la práctica 111/ LA rejilla del liderazgo 114	
¿Hay Estilo Óptimo de Liderazgo?	116
Anticipo	118
Notas	118
<b>5. Liderazgo: Enfoques Situacionales</b>	120
Enfoques Situacionales al Liderazgo	121
El continuo comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt 121/ Modelo de contingencia de Fiedler 123/ La teoría de la ruta a la meta de House y Mitchell 126/ Modelo de Stinton y Johnson 128/ Modelo de contingencia de vroom y Yetten 129/ Modelo tridimensional de la eficacia del líder y Hersey y Blanchard	
¿Qué hay de la consistencia?	138
Actitud versus comportamiento	139
Resumen	142

Notas	142
<b>6. Determinación de la Eficacia</b>	144
Eficacia de la administración o eficacia del liderazgo	144
Liderazgo exitoso o liderazgo eficaz	145
¿Qué Determina la Eficacia Organizacional?	149
Variables causales 149/ Variables de intervención 150/ Variables de producción o de resultados finales 150/ Metas a largo o a corto plazo 152/ Dilema organizacional	152
Integración y eficacia	155
Participación y eficacia	157
Administración por objetivos	158
Estilo y eficacia	160
Notas	162
<b>7. El Diagnóstico del Ambiente</b>	164
Variables Ambientales	164
Definición de estilo	166
Definición de expectativas	166
Interacción de Estilo y Expectativas	166
Estilo y expectativas del líder 167/ Estilos y expectativas de los seguidores 168/ Estilo y expectativas del supervisor 170/ Estilos y expectativas de los asociados 172/ Estilo y expectativas de la organización 172/ Metas de la organización 173	
<b>Otras Variables Situacionales</b>	173
Requerimientos del trabajo 173/ Tiempo 175/ Otras variables situacionales 175/ Ambiente externo 176	
<b>Desarrollo de Estrategias</b>	177
Cambio de estilo 177/ Cambios de expectativas o cambios de estilo 179/ Formación de equipos: Elección de los empleados claves 180/ El cambio de las variables situacionales 181	
El Diagnóstico del Ambiente: Un Caso	182
La vacuna contra el principio de Peter	185
¿Cómo aprenden los Gerentes a Manejar las Variables Ambientales?	186
Notas	186
<b>8. Liderazgo Situacional</b>	188
<b>El Liderazgo Situacional</b>	189
El centro para el estudio del liderazgo 189/ El concepto básico del liderazgo situacional 190/ Preparación de los seguidores o del grupo 192/ Definición de preparación 193/ De R1 a R2 a R3 199/ Elección de los estilos apropiados 201/ Estilos de liderazgo apropiados	
<b>Aplicación del Liderazgo Situacional</b>	207
Determinación del estilo apropiado 209/ Establecimiento eficaz de las tareas 211/ Dirección del cambio de preparación 212/ Instrumentos para medir la preparación 213/ Componentes del estilo del liderazgo 215	
<b>El Liderazgo Situacional en Diversos Medios Organizacionales</b>	217
Relaciones entre padres e hijos 218/ Estilos ineficaces de los padres 218/ Administración de personal de investigación y desarrollo 219/ Ambientes educativos	220
<b>Clarificación de las Investigaciones Anteriores</b>	222
Determinación de la eficacia de la participación 222/ La influencia de	

los cambios culturales 223/ ¿Funciona el liderazgo situacional? 225	
El Cambio Acertado de Estilo de Liderazgo	227
Notas	227
<b>9. Liderazgo Situacional. Percepción e Impacto del Poder</b>	229
Definición de poder	229
El desgastado concepto de poder	230
Poder personal y por posición	321
Convencer dentro de la organización	233
Otras Fuentes de Poder	234
Percepción del poder 234/ Difusión de la información 235/ Preparación, estilos y bases del poder 236	
¿Hay un Poder Óptimo?	239
Bases de poder y nivel de preparación	242
<b>La Integración en el Liderazgo Situacional de las Bases de Poder, El nivel de Preparación y el Estilo de Liderazgo</b>	242
El uso situacional del poder 243/ Desarrollo de las fuentes de poder 245/ Fuentes de poder 246/ Desgaste de las fuentes de poder 247/ La disposición a asumir una función de poder 249/ ¿Quiere poder? 250	
<b>Otras Opiniones Acerca de las Diferencias entre Gerentes Hombres y Mujeres</b>	251
El asunto de facultar	251
El perfil de la percepción del poder	252
Desarrollo del perfil de la percepción del poder	252
Aplicaciones del perfil de la percepción del poder	253
Resumen	254
Notas	254
<b>10. Desarrollo de los Recursos Humanos</b>	257
Aumento de la eficacia	258
Solución del ciclo ineficaz	261
<b>El Ciclo de Desarrollo</b>	262
¿Para qué está el gerente? 262/ ¿En qué queremos influir? 263/ ¿Cómo se desempeña el trabajador? 263/ Determinación de la preparación 264/ Incremento 263/ Determinación de la preparación 264/ Incremento de la preparación 265/ Aproximaciones sucesivas 267/ El tiempo y el ciclo de desarrollo 272	
<b>Cambio en la Preparación Mediante Modificación Conductual</b>	273
<b>Refuerzo positivo</b>	274
Refuerzos personalizado 274/ Programa de reforzamiento 275/ La consistencia en el reforzamiento 276/ ¿Es el reforzamiento una forma de soborno? 276	
Notas	277
<b>11. La Disciplina Constructiva</b>	278
El Ciclo Regresivo	
Relaciones entre capacidad y disposición en los ciclos regresivos y de desarrollo	282
<b>Cosas que Recordar al Aplicar Correctivos</b>	284
Haga la intervención oportuna 284/ Varíe el nivel emocional 285/ Concéntrese en el desempeño 285 /Sea específico, haga su tarea 286/ Sea discreto 286/ Castigo y refuerzo negativo 286/ Extinción 288/	

Cuándo servirse del castigo o la extinción 290/ Ejemplo de modificación conductual 290	
Las Dificultades y su Propietario: ¿De quién es el problema?	291
La propiedad del problema y el liderazgo situacional	292
Disciplina Positiva	295
Resumen	296
Notas	296
<b>12. Establecimiento de Relaciones Personales Eficaces</b>	298
Las Herramientas LEAD	299
Estilo de liderazgo 299/ Amplitud o flexibilidad del estilo 299/ Adaptabilidad del estilo 300/ Flexibilidad: Cuestión de querer 301/ Hay un único estilo apropiado 302/ uso de las herramientas LEAD 303	
<b>La Ventana Johari</b>	303
Retroalimentación 305/ Revelación 307/ Revelación 307/ La autopercepción frente al estilo 309/ ¿es demasiado tarde? 312	
Perfiles LEAD	314
Muestra 314/Perfil de dos estilos 314/Amplia flexibilidad 315/ Referencia al liderazgo situacional 315/ Perfil del estilo 1-3 316/ Perfil del estilo 1-4 317/ Perfil del estilo 2-3 319/ Perfil del estilo 3-4 322/ optimice su equipo administrativo 324/ Amplificaciones para el crecimiento y el desarrollo 324/ Formación de equipos 327	
El estilo de liderazgo del gerente	327
El Contrato de Estilo de Liderazgo	328
Agregar el contrato de procesos	328
<b>Puesta en Marcha del Proceso</b>	329
Ejemplo: Contrato de estilos de liderzazo en una escuela 330/ Adecuación del estilo a la preparación 330	
Resumen	334
Notas	334
<b>13. La Comunicación Eficaz</b>	336
La Importancia de la Comunicación Eficaz	336
El proceso de comunicación	338
Líder 339/ Mensaje 339/ Seguidor 341/ Modelo perfeccionado del proceso de comunicación 342/ El escucha activo 344/ Ir al paso antes de conducir 345/ Cómo evaluar la concordancia 346	
<b>Sistemas de Representación Preferidos</b>	347
Sistemas de representación y comunicación 348/ Adecuación de los predicados y los sistemas de representación 350	
La Comunicación Organizacional	352
La Comunicación en los Negocios Internacionales	354
Resumen	356
Notas	356
<b>14. Dinámica de Grupos</b>	359
Individuos y grupos	361
Definiciones importantes	362
El liderazgo en el equipo	365
Modos de los grupos de solución de problemas	369
Papeles que colaboran y que Obstaculizan	371
<b>Competencias S1 (TA/RB)</b>	373

Categoría de papel de la colaboración: establecer	373
Categoría del papel de la obstaculización: agresivo	373
<b>Competencia S2 (TA/RA)</b>	374
Categoría del papel de la colaboración: persuadir	374
Categoría del papel de la obstaculización: manipulador	375
<b>Competencia S3 (RA/TB)</b>	376
Categoría del papel de la colaboración: Comprometer	376
Categoría del papel de la obstaculización: dependiente	377
Competencia S4 (RB/TB)	378
Categoría del papel de la colaboración: atender	378
Categoría del papel de la obstaculización: evasión	379
Resumen	380
Notas	381
<b>15. Implementación del Liderazgo Situacional: Administración del Desempeño de la Gente</b>	382
Desempeño Organizacional	383
Metas 385/ Estándares 386/ Retroalimentación 386/ Medios 387/ Competencia 387/ Motivos 387/ Oportunidades 387	
El Aumento de la Productividad (Y la Calidad)	388
El Modelo "ACHIEVE"	389
Antecedentes 389/ Uso del modelo ACHIEVE	391
<b>Administración del desempeño</b>	393
Planeación del desempeño 394/ Entrenamiento del personal 395/ Revisión del desempeño 396	
Resumen	396
Normas	397
<b>16. Implantación del Liderazgo Situacional: La Administración al Minuto</b>	398
<b>Establecimiento al Minuto de Metas</b>	399
Áreas de responsabilidad 399/ Estándares de desempeño 400/ Las metas deben ser claras 401/ Alcanzar las metas requiere retroalimentación 401/ La revisión del desempeño puede minarlo 402/ Límite el número de metas 403/ Diagnóstico de obstáculo para el establecimiento de metas 404/ Las buenas metas son SMART 405	
<b>El Elogio al Minuto</b>	406
Sea inmediato y concreto 406/ Declare sus sentimientos 406/ Las cuentas minuciosas 408/ Deje tiempo para los elogios	
<b>El Regaño al Minuto</b>	409
Reprender el comportamiento, no a la persona	411
<b>La Disculpa al Minuto</b>	412
<b>Adiciones a la Administración al Minuto para los Noventa</b>	413
Hablar en concreto 413/ Entonces a la gente 413/ Escuche a la gente 414/ Nuevas habilidades, nuevas funciones 414	
Integración con el Liderazgo Situacional	414
Resumen	415
Notas	416
<b>17. Implantación del Liderazgo Situacional</b>	417
El ABC de la Administración	418
El Sistema "PRICE"	422

P: Señalar (Pinpoint) 422/ R: Registrar (Record) 426/ I: Involucrar (Involve) 428 / C: Entrenar (COSCH) 431/ E: Evaluar (Evaluate) 432	
<b>Los Principios en la Práctica</b>	433
Transco se llena de energía 434/ Canadian Pacif sigue en el camino 435/ Un buen pronóstico del clima en Fairweather	
Resumen	437
Notas	437
<b>18. Implantación del Liderazgo Situacional: La Toma de Buenas Decisiones</b>	438
La Toma de Decisiones Eficaces	438
Estilo de decisión	440
Toma de Decisiones y Margen del Líder	442
<b>Formación de Compromisos</b>	443
Compromiso con el cliente 447/ Compromiso con la organización 449/ Compromiso con uno mismo 450/ Compromiso con la gente 451/ Compromiso con la tarea 453/ Excelencia gerencial 453	
Notas	457
<b>19. Planeación e Implantación del Cambio</b>	459
Marco General para Entender el Cambio	460
Diagnóstico 461/ Implantación 463	463
Cambio de primero y segundo orden	468
La compresión del cambio estratégico	470
Ciclos de Cambios	472
Patrones de Comunicación	477
Relación entre patrones de comunicación y estrategias de cambio	480
El Proceso de Cambio	481
Descongelamiento 481/ Cambio / Recongelamiento 482/ Actualización del modelo de cambio de Lewin 483/ Seguridad psicológica en el cambio 484/ Algunos ejemplos de procesos de cambio	486
Unificación de las Teorías del Cambio	490
La Acción Recomendada en el Proceso de Cambio	490
El modelo "A Victory"	491
<b>Manejo de los Conflictos en los Grupos</b>	492
Consecuencias de la competencia entre grupos 492/ Prevención de los conflictos grupales 493/ El modelo de Blake, Shepard y Mouton	494
Crecimiento Organizacional	495
<b>Desarrollo Organizacional</b>	498
Eficacia organizacional y D. O. 498/ Un problema del desarrollo organizacional 499/ Efecto del cambio en el sistema total 500	
Notas	501
<b>20. El Liderazgo para Alcanzar la Calidad</b>	504
Fase 1. Arranque: Creación de una visión	506
Fase 2. Conciencia y Educación: Compartir la visión y solicitar realimentación	508
Realimentación de los empleados 509/ Realimentación de los clientes internos	511
Fase 3. Elección de los objetivos de desempeño: Objetivos de negocio y elementos cruciales	511
Fase 4. Refuerzo de la Implantación: Conseguir Éxitos Inmediatos	512

Índices de progreso 512/ Principios de toma de decisiones no económica 513	
Fase 5. Liberación de los Empleados: Dar a los Empleados la Capacidad de Implantar el Sistema	514
Arreglo de la reclamaciones 514/ Reparaciones por garantía 515	
Fase 6. Medición y Supervisión del Desempeño Real: Seguimiento del Progreso de la Implantación	515
Razones de desempeño 516/ Gráficas de las ventas diarias 516	
Resumen	516
Notas	517
<b>21. Estrategias de Liderazgo para la Transformación de la Organización</b>	520
<b>Características de la Transformación Organizacional</b>	520
<b>Liderazgo Transformacional</b>	521
Compromisos personal con la transformación por medio del liderazgo 521/ Firme, implacable e indisputable comunicación de la imposibilidad de mantener el statu quo 523/ Comunicación clara y entusiasta de una visión inspiradora de lo que la organización puede ser 523/ Establecimiento oportuno de una masa crítica de apoyo a la transformación 523/ Reconocer, aceptar y ocuparse de los resistencia a la transformación 524/ Definición y establecimiento de una organización que pueda poner en práctica la visión 524/ Comunicación e información periódica sobre el progreso y reconocimiento y recompensa de los logros	
No hay un modo "IDEAL" de Transformar la organización	526
Preparación de la empresa para la transformación	527
Acciones del liderazgo transformacional	530
Estrategias del liderazgo transformacional	531
El modelo del liderazgo situacional para la transformación	532
Bases de poder para el liderazgo transformacional	535
Implantación de la calidad con el modelo de liderzazo situacional para la transformación	539
Notas	540
<b>22. El Cono Organizacional</b>	542
Visión	542
Energía	544
Concentrar y dirigir la energía	546
La misión. El Propósito y los Grupos de Interés	547
Estrategias y cultura	548
Metas, Procesos y Espíritu de Equipo	550
Metas 550/ Procesos 550/ Espíritu de equipo 551	
Papeles, Tareas y Relaciones	552
<b>El Modelo de Cono Organizacional</b>	552
Administración; poder del puesto; obediencia	552
Liderazgo; poder personal; compromiso	553
Alineamiento y armonización	554
El Triángulo mágico	555
Resumen	557
Notas	558

<b>23. Síntesis de la Teoría de la Administración: integración del Liderazgo Situacional con los Clásicos</b>	<b>559</b>
El liderazgo situacional y las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg	559
El liderazgo situacional y las teorías de McGregor, Likert y Argyris	561
El liderazgo situacional y las teorías de Argyris, Schein, McClelland y McGregos	563
El liderazgo situacional y la rejilla de Liderazgo	565
El liderazgo situacional y la rejilla de liderzazo y las variables causales de intervención y de productos de Likert	567
El liderazgo situacional y los sistema de control	567
El liderazgo situacional y las bases de poder	567
El liderazgo situacional y la capacitación eficaz de los padres	570
El liderazgo situacional y el crecimiento de la organización	571
El liderazgo situacional y el cambio	572
Resumen	575
Conclusiones y reflexiones	575
Notas	578
Apéndice	580
Lecturas complementarias sugeridas	591
Índice	609