

INDICE

Parte Uno.	
1. Introducción al Liderazgo	
Capítulo 1.	
¿Qué significa del liderazgo?	2
La naturaleza del liderazgo	4
Definición de liderazgo	5
El liderazgo y la vida diaria	6
La nueva realidad de las organizaciones de hoy	8
De la estabilidad al cambio y al manejo de las crisis	8
De controlar a atribuir facultades	10
De la competencia a la colaboración	12
De la uniformidad a la diversidad	12
Del fin personal al fin superior	13
Del heroísmo a la humildad	14
Comparación de la administración y el liderazgo	16
Proveer dirección	17
Alinear a los seguidores	19
Construir relaciones	20
Desarrollo de cualidades personales para el liderazgo	21
Producir resultados	23
Evolución de las teorías de liderazgo	24
Resumen histórico de los principales planteamientos	24
Teorías emergentes del liderazgo	26
El liderazgo no es automático	26
Aprender el arte y la ciencia del liderazgo	30
Organización del resto del libro	31
Resumen e interpretación	32
Preguntas para discutir	33
Liderazgo en operación	
Liderazgo acertado o equivocado	34
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de Casos	
División de Ingeniería de Ventas	35
Airstar, Inc	37
Parte Dos.	
Perspectivas de las Investigaciones sobre el Liderazgo	
Capítulo 2.	
Rasgos, comportamientos y Relaciones	44
Teoría de los rasgos	46
Teorías del comportamiento	54
Comparación del liderazgo autocrático y el democrático	54
Estudios de la Universidad Estatal de Ohio	56
Estudios de la universidad de Michigan	59
La rejilla del liderazgo	60
Teorías del líder “alto - alto” orientado	62
Liderazgo individualizado	64
Modelo de vinculación vertical de las díadas (VVD)	65
Intercambio entre el líder y los miembros	67

Establecer alianzas	68
Sistemas y redes	69
Resumen e interpretación	70
Preguntas para discutir	71
Liderazgo en Operación	
Los rasgos de su líder ideal	71
Desarrollo del liderazgo: Análisis de casos	
Consolidated Products	72
D.L. Woodside, Sunshine Snacks	74
Capítulo 3.	
Enfoques de Contingencia	80
El enfoque de contingencia	82
Modelo de contingencia de Fiedler	85
Estilos de liderazgo	86
Situación	88
Teoría de la contingencia	89
La teoría situacional de Hersey y Blanchard	93
Teoría de camino – meta	97
Comportamiento del líder	98
Contingencias situacionales	100
Uso de premios	100
El modelo de las contingencias de Vroom – Jago	103
Estilos de participación del líder	103
Preguntas de diagnóstico	103
Elegir un estilo para tomar decisiones	105
Sustitutos del liderazgo	110
Resumen e interpretación	112
Preguntas para discutir	114
Liderazgo en Operación	
El rol de las tareas o el rol de las relaciones	115
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de casos	
Alvis Corporation	116
Departamento de finanzas	118
Parte Tres	
El Lado Personal del Liderazgo	123
El líder como individuo	124
Personalidad y liderazgo	126
Un modelo de personalidad	127
Rasgos de personalidad y comportamiento del líder	131
Valores y actitudes	134
Valores instrumentales y definitivos	134
Cómo afectan las actitudes el liderazgo	139
Diferencias cognitivas	143
Patrones de pensamiento y dominio de una parte del cerebro	144
Estilos de resolver problemas: indicadores de tipos de Myers – Briggs	148
Personalidad y estilo de liderazgo: el papel del carisma	151
¿Qué hace a un líder carismático?	152
La negro del carisma	155

Comparación del liderazgo	156
Transaccional y el transformacional	156
Liderazgo transaccional	156
Liderazgo transformacional	156
Resumen e interpretación	160
Preguntas para discutir	161
Liderazgo en operación	
Pasado y futuro	168
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de casos	
Banco Internacional	169
El punto muerto de la comisión	171
Capítulo 5.	
Mente y corazón del Liderazgo	178
Capacidades o competencias del líder	181
Modelos mentales	183
Supuestos	184
Percepción: cómo interpretar la experiencias los líderes desarrollo de la mente de un líder	188
Pensamiento independiente	188
Mentalidad abierta	189
Pensamiento sistémico	192
Dominio personal	194
Inteligencia emocional: liderar con la mente y el corazón	195
¿Qué son las emociones?	196
Los elementos de la inteligencia emocional	198
Implicaciones para el liderazgo	201
La inteligencia emocional de los equipos	203
Dirigir con amor o con miedo	203
El miedo en las empresas	204
Llevar amor al trabajo	205
Por qué los seguidores responden al amor	208
Resumen e interpretación	209
Preguntas para discutir	210
Liderazgo en operación	
Mentores	210
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de casos	
El nuevo jefe	211
El USS florida	213
Capítulo 6.	
Valor y Liderazgo Moral	220
Liderazgo moral hoy en día	222
El clima ético en las empresas estadounidenses	223
Qué hacen los líderes para hacer que las cosas salgan mal	224
Actuar como un líder moral	226
Cómo ser un líder moral	228
Liderazgo de control o liderazgo de servicio	233
Liderazgo autoritario	233
Liderazgo participativo	234

Liderazgo de apoyo	235
Liderazgo de servicio	236
Liderazgo con valor	241
¿Qué quiere decir valor?	241
¿Cómo podemos aplicar el valor al liderazgo moral?	245
Descubra su valor personal	248
Resumen e interpretación	250
Preguntas para discutir	251
Personas que inspiran temor	251
Desarrollo del liderazgo: Análisis de casos	
Comité de líderes jóvenes	252
El joven, la joven, el capitán del trasbordador y los ermitaños	254
Capítulo 7.	
Los Seguidores	260
El papel de los seguidores	304
Estilos de seguimiento	306
Exigencias que afrontan un seguidor eficaz	265
Desarrollo del potencial personal	270
De la dependencia a la independencia	271
Interdependencia eficaz	272
Fuentes de poder del seguidor	273
Fuentes personales	273
Fuentes basadas en la posición	274
Estrategias para tratar con los superiores	274
Vuélvase un recurso del líder	275
Ayude al líder a ser un buen líder	275
Construya una relación con el líder	277
Vea al líder con mirada realista	279
Lo que quieren los seguidores	279
Usar la retroalimentación para desarrollar seguidores	281
Liderar a otros para que se lideren solos	283
Construir una comunidad de seguidores	285
Características de la comunidad	286
Comunidades de práctica	287
Resumen e interpretación	287
Preguntas para discutir	288
Liderazgo en operación	
Actuar el papel de seguidor	289
Desarrollo del liderazgo: Análisis de casos	
General Productocts Britani	290
Trams Discount Store	291
Parte Cuatro.	
El Líder como Creador de Relaciones	297
Capítulo 8.	
Motivación y Atribución de Facultades	298
Liderazgo y motivación	300
Premios intrínsecos y extrínsecos	301
Necesidades de orden inferior y de orden superior	303

Teorías de la motivación basadas en las necesidades	304
Teoría de la jerarquía de las necesidades	304
Teoría bifactorial	306
Teoría de las necesidades adquiridas	310
Otras teorías de la motivación	310
Perspectiva del reforzamiento para la motivación	311
Teorías de las expectativas	313
Teoría de la equidad	317
La controversia de la zanahoria y el palo	317
Otorgar facultades a las personas para satisfacer sus necesidades de orden superior	322
Elementos de la atribución de facultades	324
Aplicaciones de la atribución de facultades	326
Programas de motivación para toda la organización	329
Dar sentido al trabajo	329
Otros enfoques	332
Resumen e interpretación	334
Preguntas para discutir	335
Liderazgo en Operación	
El deber, la necesidad, el gusto y el amor	336
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de casos	
The Parlor	338
El Grupo 81 de los Lobatos	340
Capítulo 9.	
Comunicación en el Liderazgo	417
Como se comunican los líderes	349
Comunicación en la administración	350
Comunicación del líder	350
Liderar conversaciones estratégicas	352
Crear un clima de comunicación abierta	353
Saber escuchar	355
Discernimiento	358
Diálogo	359
El líder como campeón de la comunicación	363
Cómo escoger canales de comunicación enriquecidos	364
Continuo de la riqueza del canal	364
Cómo usar eficazmente los canales	369
Electrónicos de comunicación	369
Relatos y metáforas	371
Comunicación informal	374
Comunicación en una crisis	375
Resumen e interpretación	378
Preguntas para discutir	379
Liderazgo en Operación	
Escuche como un profesional	380
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de casos	
La orden del inspector	382
Imperial Metal Products	383

Capítulo 10.	
Liderar Equipos	390
Equipos en las organizaciones	392
¿Qué quiere decir equipo?	393
Cómo se desarrollan los equipos	395
Tipos de equipos y sus características	398
Tipos tradicionales de equipos	398
Entender las características del equipo	401
Liderar equipos eficaces	404
Cohesión y eficacia del equipo	404
Satisfacer las necesidades de las tareas y las socioemocionales	407
El rol personal del líder del equipo	409
El nuevo reto del líder: los Equipos virtuales y globales	411
Equipos virtuales	412
Equipos globales	414
Cómo manejar el conflicto en un equipo	417
Causas de los conflictos	417
Estilos para manejar los conflictos	418
Otros planteamientos	420
Resumen e interpretación	422
Preguntas para discutir	424
Retroalimentación del equipo	424
Desarrollo del liderzazo: Análisis de casos	
Valena Scientific Corporation	426
Burges Industries	428
Capítulo 11.	
Desarrollo de un liderzazo para la diversidad	436
La diversidad hoy	439
Definición de diversidad	439
La realidad de la diversidad	400
La necesidad de que haya diversidad en las organizaciones	441
Cómo lideran las mujeres	446
Diversidad global	448
El entorno sociocultural	448
Implicaciones del liderazgo	453
Retos que afrontan las minorías	454
Iniciativas de liderazgo para la diversidad en la organización	460
Etapas de concienciación de la diversidad en la organización	460
Barreras que impiden la evolución	462
Soluciones para el liderazgo	464
Cualidades personales para liderar organizaciones diversas	464
Cambiar la cultura de la compañía	465
Capacitación en concienciación de la diversidad	466
Resumen e interpretación	469
Preguntas para discutir	470
Liderazgo en operación	
Diversidad personal	470
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de casos	

Northern Industries	472
El problema de los brazaletes	474
Capítulo 12.	
Poder e Influencia del Liderazgo	482
Marcos de referencia del liderazgo	484
El marco estructural	485
El marco de los recursos humanos	486
El marco político	486
El marco simbólico	487
Poder, influencia y liderazgo	489
Cinco tipos de poder del líder	489
Respuestas al uso del poder	493
El papel de la dependencia	493
Fuentes de poder líder dentro de las organizaciones	497
Dependencia interdepartamental	497
Control de la información	498
Importancia central	498
Manejo de la incertidumbre	499
Aumentar el poder con actividades políticas	500
Tácticas para afirmar la influencia del líder	503
Consideraciones éticas del ejercicio del poder y la política	506
Resumen e interpretación	508
Preguntas para discutir	509
Liderazgo en operación	
Círculo de influencia: Análisis de casos	
El hospital insalubre	511
Waite Pharmaceuticals	512
Parte Cinco	
El Líder como Arquitecto Social	519
Capítulo 13.	
Crear una Visión y una Dirección Estratégica	520
Liderazgo estratégico	522
La visión del liderazgo	524
Qué hace la visión	528
Temas que las visiones tienen en común	532
Una visión opera en muchos niveles	534
La misión	537
Formulación de estrategias	540
Competencia central	542
Sinergia	543
Crear valor c	544
La estrategia en acción	545
La aportación del líder	548
Estimular la visión y la acción	548
Cómo deciden los líderes	551
El efecto del líder	554
Resumen e interpretación	555
Preguntas para discutir	556

Liderazgo en Operación	
Pensar en el futuro	556
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de Casos	
El departamento de policía de Metrópolis	559
El líder visionario	560
Capítulo 14.	
Configurar la Cultura y los Valores	568
Cultura organizacional	570
¿Qué quiere decir cultura?	571
Importancia de la cultura	572
Fortaleza de la cultura y adaptación	574
Cómo se configura la cultura	578
Ceremonias	579
Anécdotas	580
Símbolos	581
Lenguaje especializado	581
Selección y socialización	581
Actos diarios	582
Cómo configurar la cultura con el enfoque de competencia por valores	584
Cultura adaptable	585
Cultura del logro	586
Cultura de clan	587
Cultura burocrática	587
Los valores éticos en las organizaciones	590
Liderazgo basado en valores	591
Ética personal	591
Estructural y sistemas de la organización	594
Resumen e interpretación	597
Preguntas para discutir	597
Decir y hacer	598
Desarrollo el liderazgo: Análisis de casos	
Lisa Benavides, Forest International	599
Acme y Omega	601
Capítulo 15.	
Cómo Diseñar y Liderar una Organización que Aprende	608
La evolución del liderzazo	610
Contexto del liderazgo en las organizaciones	610
Marco de referencia	611
Implicaciones	613
El ciclo de aprendizaje adaptativo	613
Del desempeño eficiente a la organización eficiente a la organización que aprende	616
Estructura organizacional	617
Estructura vertical	619
Estructura horizontal	619
Tareas o roles	622
Procesos mecanicistas u orgánicos	622
De las tareas rutinarias a los roles con facultades de decisión	623

Sistemas o redes de información	626
Estrategia de competencia o de colaboración	629
Cultura rígida o adaptable	630
El doble reto del líder	633
Incorporar la eficiencia y el aprendizaje	634
Adoptar la nueva tecnología	634
Las revisiones después de la acción	636
Resumen e interpretación	637
Preguntas para discutir	639
Liderazgo en operación	
¿En qué era se encuentra usted?	639
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de casos	
The Fairfax Country Social Welfare Agency	642
Acworth Systems	643
Capítulo 16.	
Liderar el Cambio	650
Cambiar o morir	652
Liderar un cambio mayor	655
Estrategias para el cambio diario	658
Manejar la resistencia	662
¿Por qué resisten al cambio las personas?	662
Superar la resistencia	664
El efecto negativo del cambio	666
Las dos caras del cambio	666
Liderazgo y la reducción de personal	667
Liderar para innovar	669
La organización innovadora	669
Etapas del proceso creativo de las personas	674
Resumen e interpretación	677
Preguntas para discutir	678
Liderazgo en operación	
Roles desempeñados en el cambio de la organización	679
Desarrollo del Liderazgo: Análisis de Casos	
Southern Discomfort	681
MidiScribe Corporation	683
Índice	689