

INDICE

Parte uno Los individuos como líderes	
1. ¿Quién es un líder?	2
El liderazgo es asunto de todos	
Definición de liderazgo	4
Ejercicio de autoevaluación 1-1 Potencial de liderazgo	5
Por que es importante el liderazgo	
¿Los líderes nacen o se hacen?	9
Funciones administrativos del liderazgo	
Funciones interpersonales	10
Funciones informativos	11
Funciones decisionales	12
Niveles de análisis de la teoría del liderazgo	
Nivel de análisis individual	
Nivel de análisis de grupo	14
Nivel de análisis organizacional	
Interrelaciones de los niveles de análisis	15
Paradigma de la teoría del liderazgo	
Paradigma de la teoría de rasgos	
Paradigma de la teoría de comportamiento del liderazgo	16
Paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia	
Paradigma de la teoría integral del liderazgo	17
De la administración al paradigma de la teoría del liderazgo	
Objetivos del libro	19
Teoría del liderazgo	
Aplicación de la teoría del liderazgo	
Como desarrollar habilidades del liderazgo	20
Flexibilidad	
Organización del libro	
Resumen y glosario del capítulo	21
Términos clave	
Preguntas de repaso y análisis	
Caso: 1 Al Scott: Wilson Sporting Goods)	23
Ejercicios para adquirir destrezas: Dése a conocer por su nombre de los demás	25
Ejercicio de autoevaluación 1-2: Nombres	
Ejercicio: Como identificar rasgos de liderzazo y comportamiento	27
2. Rasgos y ética del liderazgo	28
Rasgos de personalidad y liderazgo	30
Ejercicio de autoevaluación 2-1: Perfil de personalidad	31
Personalidad y rasgos	
Modelo de las cinco grandes dimensiones de a personalidad	32
Perfiles de la personalidad	
Rasgos de un liderazgo mal orientado	34
Rasgos de los lideres efectivos	
Dominio	35
Gran energía	
Confianza en si mismo	36

Locus de control Estabilidad	37
Integridad Inteligencia	38
Flexibilidad Sensibilidad hacia los demás	39
Perfil de personalidad de líderes triunfadores Teoría de la motivación de logro	40
Ejercicio de autoevaluación 2-2: Perfil de motivación	41
Teoría sobre el perfil de motivación del líder	42
Ejercicio de autoevaluación 2-4: Interés por el liderazgo	44
Actitudes en el liderazgo	45
Teoría X y Teoría Y Ejercicio de autoevaluación 2-5: Teoría X y Teoría Y	46
El efecto Pigmalión Autoconcepto	48
Actitudes que constituyen estilos de liderazgo	50
Liderazgo ético Ejercicio de autoevaluación 2-6: ¿Que tan ético es su comportamiento?	51
¿Conviene el comportamiento ético? Normas sencillas para comportarse con ética Métodos de resolución de conflictos éticos	53
Resumen y glosario del capítulo	54
Términos clave Preguntas de repaso y análisis	56
Caso 2: Wayne Huizenga: WMX Technologies y mas	57
Ejercicio para adquirir destrezas 2-1: Para mejorar actitudes y rasgos de personalidad	58
Ejercicio para adquirir destrezas 2-2: Percepciones de la personalidad	60
Ejercicio: Ética y denuncia de prácticas ilegales	61
3. Comportamiento y motivación en el liderazgo	64
Comportamiento y estilos de liderazgo Comportamiento de los líderes	66
Los estilos y liderazgos y las investigaciones de la universidad estatal de Iowa	67
Ejercicio de autoevaluación 3-1: Su estilo de liderazgo	68
Universidad de Michigan, comportamientos centrados en el trabajo o en los empleados	69
Universidad estatal de Ohio: estructuras iniciales y consideración	70
Diferencias entre los modelos de liderazgo y sus aportaciones	71
Rejilla del liderazgo Teoría de la rejilla del liderazgo	72
Rejilla del liderazgo e investigaciones y aportaciones sobre el líder de interés elevados	73
Ejercicio de autoevaluación 3-2: Sus rasgos de personalidad y estilos de liderazgo	75
El liderazgo y las principales teorías de la motivación	
Motivación y liderazgo El proceso de motivación	76

Generalidades sobre los tres principales tipos de teorías de la motivación	77
Teorías del contenido de la motivación	
Teoría de la jerarquía de las necesidades	78
Teoría bifactorial	79
Ejercicio de autoevaluación 3-3: Motivadores laborales y factores de mantenimiento	80
Teoría de las necesidades adquiridas	82
Importancia de equilibrar las necesidades profesionales y personales	83
Teoría del proceso de la motivación	
Teoría de la equidad	84
Teoría de las expectativas	85
Teoría del establecimiento de objetivos	86
Teoría del reforzamiento	88
Tipos de refuerzo	
Programas de refuerzo	89
Se obtiene lo que se refuerza	90
Como motivar mediante reforzamiento	91
Elogiar	92
Convergencia de las teorías de la motivación en el proceso motivacional	
Resumen y glosario del capítulo	94
Términos clave	
Preguntas de repaso y análisis	97
Caso 3: Art Friedman: Friedman's Microwave Ovens	98
Ejercicio para adquirir destrezas 3-1: objetivos por escrito	99
Ejercicio para adquirir destrezas 3-2: elogiar	101
4. Habilidades par la comunicación, el coaching y el manejo de conflictos	102
Comunicación	
La comunicación y le liderazgo	105
Trasmitir mensajes y dar instrucciones	106
Recepción de mensajes	
Ejercicio de autoevaluación 4-1: Habilidades para escuchar	109
Retroalimentación	
Importancia de retroalimentación	112
Formas comunes de obtener retroalimentación sobre los mensajes y por que no funcionan	114
Como obtener retroalimentación sobre los mensajes	
Retroalimentación de 360 grados de calificadores múltiples	115
Coaching	
Coaching y liderazgo	116
Como dar retroalimentación con base en le coaching	117
¿Qué es la crítica y por que no funciona?	121
Modelo coaching para empleados con desempeño por debajo del estándar	122
Tutoría	124
Manejo de conflictos	
Conflicto y liderazgo	125
Estilos de manejo de conflictos	
Modelo del estilo colaborador de manejo de conflictos	130

Inicio de la solución de conflictos	
Respuesta a la solución de conflictos	131
Mediar en la solución de conflictos	132
Ejercicio de autoevaluación 4-2: rasgos de la personalidad, comunicación, retroalimentación, coaching y estilo de manejo de conflictos	133
Resumen y glosario del capítulo	134
Términos clave	
Preguntas de repaso y análisis	136
Caso4: Sam y Rob Walton: tiendas Wal-Mart	137
Ejercicio para adquirir destrezas 4-1: como dar instrucciones	138
Ejercicio de autoevaluación 4-3: Como determinar su etilo de comunicación preferido	141
Ejercicio para adquirir destrezas 4-2: Comunicaciones situacionales	148
Ejercicio para adquirir destrezas 4-3: Preparación	149
Ejercicio para adquirir destrezas 4-4. Como iniciar la solución de un conflicto	151
Parte dos Liderazgo de equipos	
5. Teorías del liderzazo por contingencia	154
Teorías y modelos del liderazgo por contingencia	
Comparación entre teoría y modelos de liderazgo	156
Variante de la teoría y el modelo de liderazgo por contingencia	
Liderazgo por contingencia mundial	157
Teorías y modelos del liderazgo por contingencia	
El estilo de liderazgo y el CMP	158
Ejercicio de autoevaluación 5-1: Su estilo de liderazgo según el modelo de la escalas CMP de Fiedler	159
Situación favorable	
Como determinar el estilo de liderazgo adecuado	160
Investigaciones	
Teorías y modelos del continuo de liderazgo	162
Teorías y modelos del liderazgo camino-meta	165
Factores situacionales	
Estilos de liderazgo	166
Investigaciones	167
Teorías y modelos del liderazgo normativo	
Estilos de liderazgo	168
Como determinar el modelo y el estilo de liderazgo adecuado	169
Investigaciones	170
Teorías y modelos del liderazgo situacional	
Ejercicio de autoevaluación 5-2: Como determinar su estilo de liderazgo situacional preferido	171
Como determinar la madurez del seguidor	175
Estilos de liderazgo y selección	176
Investigaciones	
Las teorías conductual y del liderazgo por contingencias combinadas	178
Modelos prescritivos y descriptivos	179
Ejercicio de autoevaluación 5-3: Su estilos de liderazgos preferidos en el modelo del continuo, camino-meta y normativo	181

Ejercicio de autoevaluación 5-4: Rasgos de personalidad y estilo de liderazgo	
Teoría de los sustitutos del liderazgo Sustitutos y neutralizadores	182
Estilos de liderazgo Como cambiar la situación Investigaciones	183
Resumen y glosario del capítulo	184
Términos clave Preguntas de repaso y análisis	186
Caso 5: Kim Rogers: MOCON	187
Ejercicio para adquirir destrezas 5-1: Uso del modelo de liderazgo por contingencia	189
Ejercicio para adquirir destrezas 5-2: Como utilizar el modelo de liderazgo situacional o administrativo	193
6. Relaciones diádicas, seguidores y delegación	196
Evolución de la aproximación diádica	198
Teoría de la vinculación diádicas vertical (VDV) Ejercicio de autoevaluación 6-1:Relación diádicas con su jefe	200
Generalidades de la teoría del intercambio entre líder	
Generalidades de la teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM)	201
Ejercicio de autoevaluación 6-2: Camarillas y excluidos	203
Formación de equipos Sistemas y redes	204
Modelo de intercambio entre líder y miembro	205
Atributos de las relaciones de gran calidad en el ILM Ejercicio de autoevaluación 6-3:Relación ILM con su jefe	206
Antecedentes de las elaciones ILM de gran calidad	207
Investigaciones sobre la calidad de las relaciones ILM	209
El efecto Pigmalión y le prejuicio en las relaciones ILM	210
Los seguidores Características de la influencia de los seguidores	211
Retroalimentación eficaz de parte del líder	213
El seguidor eficaz	214
Ejercicio de autoevaluación 6-4: El buen seguidor	216
Recomendaciones para ser un seguidor eficaz	217
La doble función de ser líder y seguidor	220
Delegación Delegar	221
Decisiones de delegación	222
Ejercicio de autoevaluación 6-5: los seguidores y su personalidad	223
Modelo para delegar	224
Resumen y glosario del capítulo	225
Términos clave Preguntas de repaso y análisis Caso 6: W. L. Gore E Associates: organización de líderes y asociados y no de administradores y seguidores	228
Ejercicio para adquirir destrezas 6-1: Como mejorar las relaciones diádicas los seguidores	231

Ejercicio para adquirir destrezas 6-2: Delegar	232
7. Como dirigir equipos eficaces	234
Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones	236
¿Que es un equipo?	237
Grupos o equipos: ¿Cuál es la diferencia?	237
Modalidades de equipos	238
Importancia del trabajo en equipo	241
Ejercicio de autoevaluación 7-1: Evaluación del trabajo en equipo de su grupo	242
Como desarrollar destrezas del liderazgo en equipo	
Función de los lideres en formación de equipos efectivos	243
Función de la organización en la formación de equipos efectivos	
Como facilitar el aprendizaje del equipo	244
Aproximaciones al aprendizaje de equipo	
Como alentar la creatividad del equipo	247
Practicas organizacionales que respaldan la creatividad del equipo	
Practicas administrativas que respaldan la creatividad	248
Ejercicio de autoevaluación 7-2: Evaluación del clima para la creatividad	250
Toma de decisiones en equipo	
Toma de decisiones en equipo o individuales	251
Factores que determinan las buenas decisiones en equipo	252
Ejercicio de autoevaluación 7-3 equipos y rasgos de personalidad	254
Funciones del líder en las decisiones de grupo	255
Modelo de liderazgo normativo	256
Habilidades de liderazgo para las reuniones	
Planeación de reuniones	257
Conducción de reuniones	258
Como manejar a integrantes problemáticos	260
Resumen y glosario del capítulo	262
Términos clave	
Preguntas de repaso y análisis	265
Caso 7: Frederick Smith y Federal express	
Ejercicio para adquirir destrezas 7-1. como decidir un etilo de liderazgo para tomar decisiones	271
Ejercicio: Toma de decisiones individual o en grupo	273
8. Equipos autoadministrados (EAA)	276
Equipos autoadministrados	
Naturaleza de los Equipos autoadministrados	278
Libertad de tomar decisiones	279
Efectividad de los Equipos autoadministrado	280
Beneficios potenciales de la utilización de Equipos autoadministrado	
Investigaciones sobre la efectividad de los Equipos autoadministrado	281
Formación de equipos	
Normas	282
Estructura de el área	
Tamaño y composición del equipo	283
Un adalid	
Factores de facilitación provechosos para los Equipos autoadministrado	285
Apoyo y compromiso de lata dirección	

Objetivos claros	
Estructura de compensación adecuada Diseño de tareas y sistemas de medición convenientes Ámbito de autoridad adecuado	286
Sistemas de información apropiado Facilitador fuerte y experimentado	287
Liderazgo distribuido	288
Desarrollo y liderazgo de equipo Etapa 1. Formación: estilo de liderazgo autocrático	290
Etapa 2. Ajuste: estilo de liderazgo consultivo	291
Etapa 3. Normalización: estilo de liderazgo participativo Etapa 4. Realización : estilo de liderazgo delegativo	292
Etapa 5. Disolución Comparación entre los cambios en las etapas de desarrollo Equipos autoadministrados y nivel de realización	293
Capacitación extramuros y desarrollo del equipo	295
Objetivos de la capacitación extramuros Beneficios de la capacitación extramuros	296
Resumen y glosario del capítulo	297
Términos clave	299
Preguntas de repaso y análisis Caso 8: Valena Scientific Corporation	300
Ejercicio para adquirir destrezas 8-1: Administración situacional en el desarrollo de equipos	302
Ejercicio de autoevaluación 8-1: como determinar su etilo de liderazgo de equipos preferido	303
Ejercicio: Desempeño en equipo	306
Parte tres Liderazgo organizacional	
9. Influencia: poder, política y negociación	310
Influencia	312
Procesos y resultados de la influencia	313
Tácticas de influencia	314
Ejercicio de autoevaluación 9-1: Tácticas de influencia, poder y rasgos de personalidad	321
Investigaciones sobre las tácticas de influencia	322
Poder 324	
Fuentes de poder	325
Modalidades de poder y formas de incrementarlo	326
Investigaciones sobre el poder	331
Adquisición y pérdida del poder	332
Política organizacional Ejercicio de autoevaluación 9-2: Comportamiento político	333
Naturaleza de la política organizacional Comportamiento político	334
Directrices para desarrollar destrezas políticas	336
Negociación Como negociar	339
El proceso de negociación	340
Resumen y glosario del capítulo	345

Términos clave	
Preguntas de repaso y análisis	347
Caso 9: Carlton Petersburg: departamento del liderazgo	348
Ejercicio para adquirir destrezas 9-1: Influencia, poder, política	350
Ejercicio para adquirir destrezas 9-2: Negociación de un vendedor de automóviles usados	352
10. Liderazgo y cambio en las organizacionales	354
Liderazgo carismático	
Concepto del liderazgo carismático propuesto por Weber	357
Locus del liderazgo carismático	
Características de los líderes carismáticos	358
Como se adquieren las cualidades carismáticas	361
Carisma: un arma de doble filo	362
Evaluación y efectos del liderazgo carismático en el éxito de la organizaciones	363
Liderazgo transformacional	
Comparación entre liderazgo carismático y transformacional	364
Atributos de los líderes transformacionales	
Comparación entre liderazgo transformacional y transaccional	365
Ejercicio de autoevaluación 10-1: ¿Es usted un líder más transaccional que transformacional o a la inversa?	366
Proceso de transformación	
Liderazgo estratégico	367
Análisis del entorno	369
Visión estratégica	370
Planteamiento de la misión	
Diseño de la estrategia	371
Instrumentación de la estrategia	372
Liderazgo de apoyo y liderazgo de servicio	
Naturaleza del liderazgo de apoyo y liderazgo de servicio	373
Esquema del liderazgo de apoyo	374
Esquema del liderazgo de servicio	375
Como dirigir el cambio	
Necesidad del cambio	376
Proceso de cambio	
Por que la gente se resiste al cambio	379
Guías para superar la resistencia al cambio	381
Ejercicio de autoevaluación 10-2: Personalidad, liderazgo y cambio	382
Resumen y glosario del capítulo	383
Términos clave	
Caso 10: Old Dominion insurance Company	387
Ejercicio para adquirir destrezas 10-1: Planeación estratégica	390
Ejercicio para adquirir destrezas 10-2: Planeación de un cambio con el modelo del campo de fuerza	391
11. Liderazgo de la cultura, diversidad y organizaciones que aprenden	392
Como conformar una cultura con un alto grado de desempeño	394
El poder de la cultura	395
Comparación entre cultura débiles y sólidas	396

Características de una cultura con un bajo grado de desempeño	397
Características de las culturas con un alto grado de desempeño	399
Los líderes como creadores de cultura	400
Tipos de valores culturales	403
Liderazgo basado en los valores	
Ejercicio de autoevaluación 11-1: Valores personales	406
Defensa de un comportamiento ético	407
Niveles del razonamiento moral	409
Esquemas de las dimensiones de los valores para entender las diferencias culturales	410
Cambio demográfico y diversidad	
Estado actual de a diversidad de la fuerza de trabajo	413
Razones para aprovechar la diversidad	414
Iniciativas del liderazgo para conseguir una completa diversidad	415
La organización que aprende y su cultura	
¿Qué es una organización que aprende?	421
Comparación entre la organización tradicional y lo que aprende	422
Función de los líderes en la creación de una organización que aprende	424
Ejercicio de autoevaluación 11-2: Personalidad y cultura, valores, diversidad y organizaciones que aprenden	427
Términos clave	432
Preguntas de repaso y análisis	
Caso 11: Vance Coffman: Lockheed Martin adopta un enfoque proactivo respecto a la diversidad	433
Ejercicio para adquirir destrezas 11-1: Como identificar y mejorar la cultura organizacional	435
Ejercicio 11-1: Capacitación en materia de diversidad	436
Ejercicio 11-2: como crear un equipo multicultural efectivo	438
Apéndice A Liderazgo y espiritualidad en el lugar de trabajo	
Espiritualidad en el lugar de trabajo	441
Definición de espiritualidad en el lugar de trabajo	442
Normas para dirigir desde una perspectiva espiritual	
Conózcase así mismo	443
Actúa con autenticidad y congruencia	
Respete las creencias y opiniones de los demás	
Confíe tanto como pueda	
Mantenga una práctica espiritual	444
Bibliografía comentada sobre la espiritualidad en el lugar de trabajo	
Sitio de la red de Spirit at Work	445
Generalidades de la espiritualidad en el lugar de trabajo	
El liderazgo desde una óptica espiritual	
Estudios de caso de líderes que han aplicado principios de espiritualidad en el lugar de trabajo	446
Creatividad y espiritualidad en el lugar de trabajo	
Principios de espiritualidad par el progreso profesional	447
Espiritualidad en el ámbito del equipo	
Métodos sistémicos	
Función de los negocios en un mundo cambiante	448
Resumen	

Preguntas de repaso y análisis	
Ejercicio A-1: de Spirit at Work en Internet: Artículo sobre espiritualidad	449
Ejercicio A-2: de Spirit at Work en Internet: Reseña de libro	450
Apéndice B Como buscar información de casos en Internet	
Escepticismo sobre la red	451
Información sobre Internet	
Para ir directamente al sitio en la red de una empresa	
Limitaciones de los sitios en red de las empresas y la necesidad de citar cuando menos otras dos fuentes	452
Como encontrar fuentes de información sobre las empresas en Internet	
Como citar material de Internet	453
Notas	455
Índice	469