

Índice

Prólogo
Autores

XIX
XXI

SECCIÓN 1

FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Capítulo 1.	CONCEPTOS CLAVES, TEORÍAS CLÁSICAS Y MODERNAS DE LIDERAZGO: DIFERENCIANDO EL LIDERAZGO POSITIVO DEL PSEUDOLIDERAZGO	1
<i>Juan Antonio Moriano León y Ana Laguía González</i>		

Objetivos de aprendizaje.....	3
1. Introducción.....	5
2. Conceptos clave: influencia social, poder y liderazgo	6
2.1. Bases del poder en las organizaciones.....	8
2.1.1. El poder legítimo.....	9
2.1.2. El poder de recompensa.....	9
2.1.3. El poder coercitivo	10
2.1.4. El poder de experto.....	11
2.1.5. El poder informacional.....	12
2.1.6. El poder de referente.....	13
2.2. Poder, influencia social y comportamiento organizacional: de la complacencia a la internalización.....	13
2.3. Diferencias entre directivos y líderes.....	15
3. Teorías clásicas, modernas y contemporáneas de liderazgo.....	17

3.1. Teorías clásicas	19
3.1.1. La teoría del «gran hombre».....	20
3.1.2. Estudio del carisma en liderazgo: desde Sócrates hasta Weber	21
3.1.3. Críticas a las teorías sobre los rasgos de los líderes.....	23
3.1.4. El enfoque conductual y los estilos de liderazgo	24
3.2. Teorías modernas	27
3.2.1. Liderazgo transformacional de rango completo.....	28
3.2.2. El pseudoliderazgo.....	31
3.3. Teorías contemporáneas: liderazgo positivo	34
3.3.1. Liderazgo de servicio	35
3.3.2. Liderazgo ético	37
3.3.3. Liderazgo desde la teoría de la identidad social	38
3.3.4. Liderazgo auténtico.....	40
3.3.5. Liderazgo de base segura	44
Conclusiones.....	45
Referencias.....	45

Capítulo 2. LIDERAZGO DE BASE SEGURA: APLICACIONES DE LA TEORÍA DEL APEGO PARA CREAR RELACIONES POSITIVAS ENTRE LÍDERES Y SEGUIDORES **51**

*Juan Antonio Moriano León, Ana Laguía González y
María del Carmen Navas Jiménez*

Objetivos de aprendizaje.....	52
1. Introducción.....	56
2. La teoría del apego.....	55
2.1. El sistema conductual de apego	57
2.2. Modelos internos de funcionamiento del apego	59
2.3. Los estilos de apego	60
3. Liderazgo de base segura (LBS).....	66
3.1. El rol de líder como figura de apego.....	66
3.2. Dimensiones del LBS	68
3.2.1. Base segura.....	69
3.2.2. Refugio seguro	72
3.2.3. Proximidad	74
3.2.4. Vínculo emocional	76
3.3. Investigación sobre el LBS.....	77
3.3.1. Mejorar el desempeño	78
3.3.2. Prevenir y amortiguar el estrés y el burnout.....	81
Conclusiones.....	85
Referencias.....	86

SECCIÓN 2

AUTOLIDERAZGO Y GESTIÓN PERSONAL

Capítulo 3. INTELIGENCIA EMOCIONAL: CONÓCETE A TI MISMO PARA LIDERAR A OTROS **89**

*María del Carmen Navas Jiménez, Juan Antonio Moriano León
y Ana Laguía González*

Objetivos de aprendizaje.....	90
1. Introducción.....	91
2. Inteligencia emocional	92
2.1. Definición y origen del concepto	92
2.2. Importancia de la IE	95
3. Las emociones.....	97
3.1. ¿Qué son las emociones?	97
3.2. Funciones de las emociones.....	99
3.3. Tipos de emociones.....	100
4. Neurociencia de la IE	101
5. Componentes de la IE.....	103
5.1. Autoconciencia	107
5.2. Autorregulación	109
5.3. Motivación.....	112
5.4. Empatía	113
5.5. Habilidades sociales	115
6. El desarrollo de las competencias emocionales	117
7. Diferencias culturales en IE	119
8. IE y liderazgo	121
8.1. Casos de éxito de líderes con alta IE.....	122
8.2. IE: prioridad organizacional	125
8.3. Sinergia entre la IE y el liderazgo de base segura.....	125
Conclusiones.....	128
Recursos y lecturas recomendadas	129
Referencias.....	129

Capítulo 4. SESGOS Y ERRORES EN LA TOMA DE DECISIONES: CÓMO ESQUIVAR LAS TRAMPAS COGNITIVAS EN EL LIDERAZGO **135**

Pedro Montoro Martínez y Juan Antonio Moriano León

Objetivos de aprendizaje.....	137
1. Introducción.....	139

2. Cómo tomamos decisiones: dos mentes y un destino	141
2.1. De los heurísticos a los sesgos cognitivos	143
2.2. La aportación de Tversky y Kahneman y la pluralidad de sesgos cognitivos.....	144
3. Sesgos críticos en la toma de decisiones del liderazgo.....	148
3.1. Sesgos derivados del exceso de información	148
3.1.1. Sesgo de anclaje (<i>anchoring</i>).....	184
3.1.2. Sesgo de confirmación.....	149
3.1.3. Sesgo de disponibilidad (<i>availability bias</i>).....	150
3.1.4. Efecto de encuadre (<i>framing effect</i>)	151
3.2. Sesgos derivados de la carencia de información significativa.....	152
3.2.1. Error fundamental de atribución.....	152
3.2.2. Pensamiento grupal (<i>groupthink</i>).....	155
3.2.3. Sesgo retrospectivo (<i>hindsight bias</i>)	156
3.2.4. Sesgo de sobreconfianza (<i>overconfidence bias</i>)	157
3.3. Sesgos derivados de la necesidad de actuar con rapidez	158
3.3.1. Falacia de los costes hundidos (<i>sunk-cost fallacy</i>)	159
3.3.2. Sesgo del resultado (<i>outcome bias</i>)	160
3.3.3. Sesgo de afinidad (<i>affinity bias</i>)	161
4. Estrategias para reducir errores de juicio en el liderazgo.....	162
4.1. Considerar lo contrario: una forma práctica de pensar mejor	162
4.2. Análisis premortem	163
4.3. Rutinas cotidianas para reducir sesgos.....	165
4.4. Lista de verificación para mejorar la calidad de las decisiones en las organizaciones.....	166
4.4.1. Preguntas que deberían plantearse quienes toman decisiones.....	166
4.4.2. Preguntas que deberían plantearse al equipo que formula las recomendaciones.....	167
4.4.3. Preguntas dirigidas a evaluar la propuesta.....	168
Conclusiones.....	168
Referencias.....	169

Capítulo 5. GESTIÓN DEL ESTRÉS Y ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN: CLAVES PARA EL BIENESTAR EN EL LIDERAZGO

173

María del Carmen Navas Jiménez y Juan Antonio Moriano León

Objetivos de aprendizaje.....	174
1. Introducción.....	175
2. Definición de estrés.....	177
2.1. Conceptualización del estrés en el ámbito laboral.....	179
2.2. Fases del estrés.....	181

2.3. Sintomatología y manifestaciones del estrés	186
2.3.1. Dimensión fisiológica: del cuerpo que reacciona al cuerpo que se agota.....	187
2.3.2. Dimensión cognitiva: cuando la mente se satura.....	187
2.3.3. Dimensión emocional y subjetiva: el mundo interno bajo asedio.	188
2.3.4. Dimensión comportamental: cuando el liderazgo se convierte en apagar fuegos.....	188
3. Modelos teóricos del estrés laboral.....	191
3.1. Teoría de la conservación de recursos	191
3.2. Teoría de demandas-recursos	193
3.3. Modelo de esfuerzo-recompensa.....	197
4. El síndrome de estar quemado en el trabajo	199
5. Recuperación del estrés.....	202
5.1. Conceptualización del término «recuperación»	203
5.2. Mecanismos psicológicos que hacen posible la recuperación	204
5.3. Estrategias de recuperación dentro y fuera del trabajo	205
Conclusiones.....	207
Referencias.....	208

SECCIÓN 3

COMPETENCIAS CLAVE EN LIDERAZGO: MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN E INFLUENCIA

Capítulo 6. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UNA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA: CULTIVANDO EL WORK ENGAGEMENT	215
<i>Juan Antonio Moriano León</i>	

Objetivos de aprendizaje.....	216
1. Introducción.....	217
2. Los fundamentos de la motivación laboral.....	218
2.1. El largo reinado de la motivación extrínseca	219
2.2. La motivación intrínseca toma protagonismo	224
3. La teoría de la autodeterminación	226
3.1. El continuo de la motivación.....	227
3.2. Las necesidades psicológicas básicas	229
4. El <i>work engagement</i>	230
4.1. Definición y características	231
4.2. Los tres pilares del <i>work engagement</i>	233
5. Estrategias para fomentar el <i>work engagement</i>	233
5.1. Autonomía: promoción de la toma de decisiones y la autodirección.....	234

5.1.1. La tarea.....	235
5.1.2. El tiempo	236
5.1.3. La técnica	237
5.2. Relación: la necesidad de pertenencia	238
5.3. Competencia: desarrollo de habilidades.....	242
5.3.1. La competencia requiere esfuerzo.....	243
5.3.2. La competencia es mentalidad.....	244
Conclusiones.....	246
Referencias.....	246

Capítulo 7. COMUNICACIÓN «AFECTIVA» Y DESARROLLO DE UNA VISIÓN INSPIRADORA **249**

María del Carmen Navas Jiménez y Juan Antonio Moriano León

Objetivos de aprendizaje.....	251
1. Introducción.....	253
2. Comunicación.....	254
2.1. Definición y características de la comunicación afectiva.....	255
2.2. Comunicación verbal	256
2.3. Comunicación no verbal	260
2.4. La importancia de la comunicación en el LBS	263
2.5. Estilos de comunicación.....	265
2.5.1. Estilo pasivo	266
2.5.2. Estilo agresivo	267
2.5.3. Estilo asertivo.....	267
2.5.4. Estilo pasivo-agresivo	268
3. Enemigos de la comunicación.....	270
3.1. Barreras individuales.....	270
3.2. Barreras relacionales	271
3.3. Barreras estructurales	271
3.4. Barreras culturales.....	271
3.5. Barreras tecnológicas	272
4. Habilidades clave para una comunicación afectiva	272
4.1. Escucha activa.....	273
4.2. Validación emocional	273
4.3. Asertividad.....	274
4.4. Dominar el lenguaje no verbal.....	274
4.5. Empatía.....	275
4.6. <i>Feedback</i>	276
4.7. Persuasión.....	276
5. Desarrollo y estrategias para comunicar y transmitir la visión inspiradora.....	276
5.1. Definición de la visión	278

5.2. Comunicación de la visión.....	278
5.3. Concreción	279
5.4. Alineación de valores.....	280
5.5. <i>Feedback</i>	280
5.6. Compromiso y participación	281
6. Superación de desafíos en la comunicación y transmisión de la visión inspiradora	284
Conclusiones.....	286
Recursos y lecturas recomendadas	287
Referencias.....	288

Capítulo 8. INFLUENCIA, PERSUASIÓN Y ÉTICA EN EL LIDERAZGO: MÁS ALLÁ DE MAQUIAVELO **291**

Ana Laguía González y Juan Antonio Moriano León

Objetivos de aprendizaje.....	293
1. Introducción.....	295
2. Factores que influyen en la persuasión	296
2.1. Variables relacionadas con la fuente	298
2.1.1. Semejanza	298
2.1.2. Credibilidad y confianza.....	299
2.1.3. Atractivo físico y agradabilidad	299
2.2. Variables relacionadas con el mensaje	301
2.2.1. Coherencia	301
2.2.2. Calidad de los argumentos	301
2.2.3. Aspectos formales (longitud y orden)	302
2.2.4. Canal de comunicación	303
2.2.5. Emoción	303
2.3. Variables relacionadas con el receptor	304
2.3.1. Características individuales.....	304
2.3.2. Características de personalidad	304
2.3.3. Estado de ánimo	305
3. Principios básicos de influencia social	306
3.1. Reciprocidad.....	307
3.2. Compromiso/coherencia	307
3.3. Validación social.....	308
3.4. Amistad/simpatía.....	308
3.5. Autoridad.....	309
3.6. Escasez	310
3.7. Consideraciones éticas sobre los principios de influencia.....	311
4. Liderazgo, persuasión y ética.....	312
4.1. Provisión de confianza y seguridad psicológica.....	316

4.2. Apoyo emocional y empatía.....	316
4.3. Facilitación de la exploración y el desarrollo.....	316
4.4. Creación de relaciones de confianza duraderas.....	317
4.5. Toma de decisiones ética y responsable	317
5. Autorreflexión sobre el uso personal de la influencia y la persuasión en roles de liderazgo.....	318
5.1. Identificación de los principios personales de influencia clave.....	318
5.2. Diarios de reflexión.....	319
5.3. Análisis de incidentes críticos	320
5.4. Mentoría y supervisión ética	320
5.5. Desarrollo de un plan personal	320
Conclusiones.....	321
Recursos y lecturas recomendadas	322
Referencias.....	322

SECCIÓN 4

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Capítulo 9. LIDERAZGO DE BASE SEGURA EN LA GESTIÓN GRUPAL: DESARROLLO, COHESIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 329

Carlos García-Guiu López

Objetivos de aprendizaje.....	330
1. Introducción.....	331
2. Liderazgo y fenómenos grupales.....	332
2.1. Fundamentos en el estudio de los grupos	332
2.2. Grupos sociales, equipos y procesos de desarrollo	334
2.3. Procesos de formación grupal	336
2.4. Liderazgo en el proceso de formación de grupos.....	338
3. Resolución de conflictos	340
3.1. Importancia y origen de los conflictos.....	340
3.2. Técnicas de resolución de conflictos.....	342
4. Cohesión grupal.....	344
4.1. Importancia y definición de la cohesión.....	344
4.2. Factores que influyen en la cohesión.....	344
4.3. Medida de la cohesión	348
4.4. El lado oscuro de la cohesión grupal.....	351
4.5. Técnicas para mejorar la cohesión	351
5. Liderazgo de base segura y desarrollo grupal.....	353
5.1. El líder de base segura en la formación de grupos	353

5.2. Corolario: preguntas y respuestas del líder de base segura.....	356
Conclusiones.....	359
Referencias.....	359

Capítulo 10. SECRETOS DEL TEAM BUILDING: CREANDO EQUIPOS RESILIENTES **365** *Alberto Pastor Álvarez*

Objetivos de aprendizaje.....	367
1. Introducción.....	369
1.1. Definición de team building y su importancia en los equipos de trabajo .	370
1.2. Concepto de resiliencia en los equipos: ¿qué los hace fuertes ante la adversidad?	370
1.3. Relevancia en el contexto organizacional actual	371
2. Bases teóricas del team building.....	372
2.1. Teorías de dinámicas de grupos aplicadas al team building.....	372
2.2. Modelos psicológicos relevantes: motivación, cohesión y roles en equipos	374
2.3. Factores clave para un team building exitoso.....	374
2.3.1. Confianza	375
2.3.2. Comunicación	375
2.3.3. Compromiso	375
2.3.4. Adaptabilidad	375
2.3.5. Gestión de conflictos	375
3. Construcción de equipos resilientes	376
3.1. Características de los equipos resilientes	376
3.2. Estrategias para fomentar la resiliencia en equipos organizacionales	377
4. Liderazgo en el contexto de team building y resiliencia.....	378
5. Técnicas y dinámicas de team building	379
5.1. Clasificación de dinámicas: resolución de problemas, creatividad y cohesión	379
5.2. Ejemplos prácticos de actividades de team building orientadas a la resiliencia	381
5.3. Adaptación de las dinámicas a contextos presenciales y virtuales	381
6. La teoría cobra vida: estudios y ejemplos prácticos de team building.....	382
6.1. Estudios de caso de las aplicaciones de team building	382
6.1.1. Mejora en el rendimiento de equipos en el sector de la aviación ..	382
6.1.2. Programa de team building en una empresa de manufactura	383
6.1.3. Actividades de team building en una empresa de tecnología	384
6.1.4. Team building en una empresa de consultoría internacional	385
6.2. Ejercicios prácticos sobre la implementación de team building en contextos de crisis.....	386

7. Evaluación y seguimiento del team building: ¿está funcionando?	389
7.1. Indicadores para medir la efectividad del team building.....	389
7.2. Herramientas para evaluar resiliencia en los equipos	390
7.3. Ajustes y mejoras continuas en las intervenciones.....	390
8. Críticas y limitaciones de las dinámicas team building.....	391
Conclusiones.....	392
Referencias.....	392

Capítulo 11. FOMENTANDO LA CREATIVIDAD Y EL CAMBIO A TRAVÉS DEL INTRAEMPRENDIMIENTO: DESPERTANDO LA INNOVACIÓN DESDE DENTRO 395

Ana Laguía González y Juan Antonio Moriano León

Objetivos de aprendizaje.....	397
1. Introducción.....	399
2. Definiendo el intraemprendimiento.....	401
3. La intensidad emprendedora de la organización.....	406
4. Tipos de intraemprendimiento.....	408
4.1. Renovación estratégica.....	408
4.2. Venturing corporativo.....	408
5. El proceso intraemprendedor.....	411
5.1. Antecedentes organizacionales del intraemprendimiento	412
5.2. Las competencias clave para el intraemprendimiento.....	415
6. Creatividad emprendedora: la chispa que enciende la innovación	416
6.1. De mito a realidad: la creatividad se entrena.....	417
6.2. Creatividad e innovación: el binomio del éxito	417
6.3. El genio no es individual, es colectivo.....	418
6.4. De la planificación a la preparación: la clave de la innovación en equipo.	419
7. El impacto del liderazgo positivo en el intraemprendimiento.....	419
8. Cultivando la conducta intraemprendedora a través del liderazgo de base segura	421
8.1. «Care to dare»: el equilibrio entre el cuidado y el desafío	421
8.2. Fortaleciendo la seguridad psicológica.....	423
8.3. Potenciar la identificación con la organización	426
8.4. El poder creativo de la esperanza	427
Conclusiones.....	430
Referencias.....	432

Capítulo 12. DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS: CLAVES PARA LOGRAR LA INCLUSIÓN

437

Ana Laguía González y Juan Antonio Moriano León

Objetivos de aprendizaje.....	438
1. Introducción.....	439
2. Comprendiendo la diversidad en los equipos	440
3. Diversidad de género en los equipos	444
3.1. Barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos	445
3.2. Beneficios de incorporar la diversidad de género en las organizaciones.	449
4. Diversidad generacional en los equipos	451
4.1. Características de cada generación en el ámbito laboral	451
4.2. Conflictos, retos y oportunidades de los equipos intergeneracionales.....	454
5. Liderazgo de base segura en equipos diversos	456
5.1. Practicar el liderazgo inclusivo.....	457
5.2. Adoptar la mentoría inclusiva.....	458
5.3. Generar un entorno de seguridad psicológica	461
5.4. Construir pertenencia e identificación organizacional	464
Conclusiones.....	466
Referencias.....	466