

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	17
EL AUTOR.....	19
PRÓLOGO.....	21
PÓRTICO.....	25
<b>CAPÍTULO 1 - LIDERAZGO</b> .....	27
¿Qué significa ser líder?.....	27
Cuestión de personalidad.....	27
Necesidad de liderazgo.....	28
No es lo mismo liderar que gobernar.....	29
No es lo mismo ser jefe que ser líder.....	30
El liderazgo en el reino animal.....	31
<b>Origen de la autoridad</b> .....	32
Autoridad por jerarquía.....	32
Autoridad por propiedad de los recursos.....	33
Autoridad coercitiva.....	33
Autoridad por capacidad.....	33
Autoridad por información privilegiada.....	33
Autoridad por capacidad contrastada.....	33
Autoridad por carisma personal.....	33
<b>Los objetivos de un líder empresarial</b> .....	33
<b>Factores que inciden en los beneficios de la empresa</b> .....	34
Las cualidades del líder.....	36
Competencias personales.....	37
Competencias directivas.....	37
<b>Liderazgos temporales</b> .....	38
<b>Triángulo virtuoso del liderazgo</b> .....	38
<b>Recomendaciones para ser un buen líder</b> .....	39
<b>CAPÍTULO 2 - ESTILOS DE LIDERAZGO</b> .....	41
<b>Diferentes orientaciones del liderazgo</b> .....	41
<b>Diferencias en el trato a los colaboradores</b> .....	42
Una clasificación binaria.....	45
<b>Diferencias en la manera de afrontar el futuro</b> .....	47
<b>¿Se puede aprender a ser un buen líder?</b> .....	48

<b>Liderazgo situacional</b> .....	48
<b>Estilos de dirección</b> .....	50
La Dirección por Objetivos .....	50
La Dirección por Valores .....	51
La inversión de la pirámide .....	51
Organizaciones abiertas e interconectadas .....	52
Herramientas de diagnóstico del estilo de liderazgo .....	52
Recomendaciones para elegir a un buen líder .....	55
<b>Vínculo entre liderazgo y gestión</b> .....	56
<b>Recomendaciones para tener un buen estilo de liderazgo</b> .....	57
<b>CAPÍTULO 3 - LAS CAPACIDADES MENTALES</b> .....	61
<b>Necesidad de entender cómo funciona la mente</b> .....	61
<b>Visión evolutiva del cerebro</b> .....	61
Localizaciones anatómicas en el cerebro .....	63
<b>Cómo se interrelacionan las capacidades mentales</b> .....	63
<b>Recursos psicológicos comunes</b> .....	65
<b>Inteligencia eficaz</b> .....	66
<b>Las dificultades para tener una inteligencia eficaz</b> .....	66
<b>CAPÍTULO 4 - LA INTELIGENCIA INSTINTIVA</b> .....	69
<b>La gestión de alertas innatas</b> .....	69
<b>Clasificación de los instintos</b> .....	69
Instintos de supervivencia del individuo: .....	69
Instintos de supervivencia de la especie .....	71
Instintos de mejora .....	73
<b>La inteligencia instintiva</b> .....	73
<b>CAPÍTULO 5 - EL CEREBRO EMOCIONAL</b> .....	75
<b>Un agregado de estructuras neuronales</b> .....	75
<b>Emoción = cambio fisiológico</b> .....	76
<b>La utilidad de las emociones</b> .....	78
<b>Las emociones primarias</b> .....	79
<b>CAPÍTULO 6 - INTELIGENCIA EMOCIONAL</b> .....	83
<b>Del cociente intelectual (CI) al cociente emocional (CE)</b> .....	83
<b>La Inteligencia Emocional según Salovey &amp; Mayer</b> .....	84
<b>La Inteligencia Emocional según Goleman</b> .....	84
<b>La IE y el éxito profesional</b> .....	85
<b>La IE involucra al cerebro entero</b> .....	86
<b>El control de las emociones</b> .....	87
<b>Las relaciones interpersonales</b> .....	88

Grados de comprensión y aceptación de las emociones ajenas . . . . .	88
Conductas contrapuestas . . . . .	89
Relaciones tóxicas y personas de trato difícil . . . . .	90
<b>Desequilibrios emocionales</b> . . . . .	91
Ataques a la integridad moral . . . . .	91
Superación de las patologías emocionales . . . . .	94
<b>Recomendaciones para mejorar la inteligencia emocional</b> . . . . .	94
Aprende a detectar y reconocer las emociones propias y ajenas . . . . .	94
Antes de juzgar a los demás, júzgate a ti mismo . . . . .	95
Muéstrate tal como eres . . . . .	95
En las discusiones, controla . . . . .	96
No caigas en juegos de poder. . . . .	97
Trata a los demás como quisieras que te trataran a tí. . . . .	97
Controla con tus capas cerebrales superiores. . . . .	98
<b>CAPÍTULO 7 - HABILIDADES COMUNICATIVAS</b> . . . . .	101
<b>¿Qué es la comunicación?</b> . . . . .	101
<b>Los elementos de la comunicación</b> . . . . .	101
<b>La comunicación no verbal</b> . . . . .	102
Algunos gestos universales. . . . .	103
Discrepancias entre comunicación verbal y no verbal . . . . .	103
Interpretación cultural de la distancia física. . . . .	104
<b>Los soportes de la comunicación</b> . . . . .	104
Ventajas e inconvenientes del email . . . . .	105
La eficacia de los distintos soportes . . . . .	105
<b>Liderazgo y comunicación</b> . . . . .	106
Objetivos de la comunicación del líder . . . . .	106
Ámbitos de comunicación de un líder empresarial . . . . .	107
La credibilidad del líder . . . . .	107
Tipos de comunicadores. . . . .	107
<b>Métodos de persuasión</b> . . . . .	109
Modelo de persuasión AIDA. . . . .	109
Modelo de las 4 Ies de Teresa de Calcuta. . . . .	110
<b>Planificación de las comunicaciones</b> . . . . .	110
Verificación de los encargos. . . . .	112
<b>Problemas en la comunicación</b> . . . . .	112
Pérdida de carga de los mensajes . . . . .	112
Distorsiones en la comunicación . . . . .	114
<b>Hablar frente a un público</b> . . . . .	115
Preparación de presentaciones audiovisuales. . . . .	115
Ejecución de las presentaciones orales. . . . .	116
Hablar sin miedo . . . . .	117

Mitos y falsedades sobre el miedo a hablar en público.....	119
Recomendaciones para comunicar con éxito.....	120
<b>Aprender a escuchar</b> .....	121
Las ventajas de saber escuchar.....	121
¿Por qué a veces no prestamos atención?.....	121
Por qué interrumpimos a quién habla.....	122
Diferencias entre escuchar bien y escuchar mal.....	122
Recomendaciones para aprender a escuchar.....	123
<b>CAPÍTULO 8 - ASERTIVIDAD</b> .....	125
<b>Importancia de la asertividad</b> .....	125
<b>Actitudes diferentes en la defensa de los intereses</b> .....	125
<b>¿Qué es la asertividad?</b> .....	126
<b>Las cuatro etapas del discurso asertivo</b> .....	126
<b>Ejemplos de conductas asertivas</b> .....	127
La cena con retraso.....	127
El compañero abusón.....	127
La copa sucia.....	128
<b>Distintas variantes de la asertividad</b> .....	129
Asertividad disuasoria.....	129
Técnica del disco rayado.....	129
Técnica de asertividad positiva.....	129
Técnica de la asertividad autocrítica.....	130
Técnica de la asertividad interrogativa.....	130
Técnica del banco de niebla.....	131
Técnica de la asertividad empática.....	132
Técnica de la asertividad confrontativa.....	132
<b>Recomendaciones para ser una persona asertiva</b> .....	133
<b>CAPÍTULO 9 - MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS</b> .....	135
<b>La principal labor del líder con los recursos humanos</b> .....	135
<b>¿Qué es la motivación?</b> .....	135
<b>Valor estratégico de la motivación</b> .....	136
Buenos y malos hábitos.....	137
<b>El proceso de la motivación</b> .....	137
Los tres factores básicos de la motivación.....	137
La motivación es individual.....	138
Motivar con recompensas.....	139
La motivación por pertenencia a la marca.....	140
<b>Principales teorías sobre la motivación</b> .....	141
El ciclo básico de la motivación.....	141
La jerarquía de necesidades de Maslow.....	142

La jerarquía de necesidades según Clayton Alderfer .....	143
Teoría de las necesidades de David McClelland .....	144
La teoría de los dos tipos de factores de Herzberg .....	146
Las mejoras del puesto de trabajo .....	147
<b>Recomendaciones para motivar al personal .....</b>	<b>147</b>
<b>CAPÍTULO 10 - TRABAJO EN EQUIPO .....</b>	<b>151</b>
<b>Los campeonatos los ganan los equipos .....</b>	<b>151</b>
<b>Diferencia entre grupo y equipo .....</b>	<b>151</b>
<b>Los beneficios del trabajo en equipo .....</b>	<b>152</b>
Todos para uno .....	152
La suma de motivaciones .....	152
La suma de conocimientos .....	152
<b>La selección del personal adecuado .....</b>	<b>153</b>
Las aptitudes necesarias para el trabajo en equipo .....	153
Cómo escoger los mejores candidatos .....	154
Los CVs orientan, pero no son determinantes .....	155
Rechazar los adictos al trabajo .....	156
<b>Resolución de conflictos personales .....</b>	<b>156</b>
Conflictos por exceso de ambición .....	156
Conflictos por supuesta falta de equidad .....	156
Conflictos por caerse mal .....	157
Conflictos por falta de respeto al líder .....	157
Personas que no encajan en el equipo .....	157
<b>Cómo hacer crecer el potencial de un equipo .....</b>	<b>158</b>
Empoderar .....	158
Metodología del coaching .....	160
Ventajas aportadas por el coaching .....	161
<b>Recomendaciones para crear un buen equipo .....</b>	<b>162</b>
<b>Recomendaciones para la dirección de un equipo .....</b>	<b>162</b>
<b>Recomendaciones para ser un buen coach .....</b>	<b>165</b>
<b>CAPÍTULO 11 - HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN .....</b>	<b>169</b>
<b>Definición de negociación .....</b>	<b>169</b>
El poder de las partes .....	169
El poder percibido .....	169
Los valores y las creencias .....	170
<b>Las necesidades de negociación de un directivo .....</b>	<b>170</b>
<b>Las competencias para negociar .....</b>	<b>170</b>
<b>Los elementos de una negociación .....</b>	<b>171</b>
<b>Posturas negociadoras .....</b>	<b>172</b>
Comparativa entre posturas competitiva y colaborativa .....	174

Elección de la postura negociadora .....	175
Los estilos personales de los negociadores .....	176
<b>Factores que perjudican las negociaciones.</b> .....	177
<b>Los puntos límites de la negociación</b> .....	178
Posibles situaciones de partida de una negociación .....	179
<b>Preparación de la negociación</b> .....	181
Roles en la negociación .....	184
<b>Sesiones de negociación.</b> .....	185
Intercambio de argumentaciones .....	186
<b>Las concesiones</b> .....	186
Creencias erróneas sobre las concesiones .....	187
Valoración de las concesiones .....	187
<b>Tácticas de negociación</b> .....	187
Engaños y mentiras .....	188
Expectativas de futuro .....	188
De farol .....	188
El bueno y el malo .....	189
El frente ruso .....	190
Falta de autoridad .....	190
Política de la empresa .....	191
Bolsillos vacíos .....	191
El ancla .....	192
Arriba y abajo .....	193
La pluma en el aire .....	193
Chantaje emocional .....	194
El enlace .....	194
<b>Los cierres de las sesiones de negociación</b> .....	194
<b>La firma de los acuerdos finales.</b> .....	195
Incertidumbre de los cierres .....	196
La firma del acuerdo escrito .....	196
<b>Recomendaciones prácticas para negociar bien</b> .....	196
<b>CAPÍTULO 12 - GESTIÓN DE CONFLICTOS</b> .....	199
<b>¿Qué es un conflicto?</b> .....	199
<b>Tipos de conflictos.</b> .....	199
Lucha de poderes .....	199
Polémica .....	199
<b>Las cinco dimensiones de la mente en los conflictos</b> .....	200
<b>Legalidad y legitimidad</b> .....	200
<b>El directivo y los conflictos</b> .....	201
<b>Los estilos de gestión de conflictos</b> .....	201
Estilo colaborativo .....	201

Estilo competitivo .....	202
Estilo evitativo .....	202
<b>Posibles procesos para la gestión de conflictos</b> .....	203
Ordenados por nivel descendiente de control .....	203
Ordenados por grado de intervención necesaria .....	204
<b>Afrontar crisis y emergencias</b> .....	205
<b>Conflictos violentos</b> .....	205
<b>Medidas de presión</b> .....	206
Medidas de presión entre países .....	206
Medidas de presión de los gobiernos a los ciudadanos .....	207
Medidas de presión de los ciudadanos contra su gobierno .....	207
Medidas de presión de empleados a sus empresas .....	208
Medidas de presión de las empresas a sus empleados .....	208
Medidas de presión de la administración pública a las empresas ...	208
<b>La gestión inteligente de los conflictos</b> .....	209
Establecer la hoja de ruta .....	209
Prever el plan alternativo (plan B) .....	209
Aplicar la inteligencia emocional .....	210
La comunicación inteligente en los conflictos .....	210
Evaluar las propuestas con estándares objetivos .....	210
Ficha de análisis del conflicto .....	210
<b>El resultado deseado</b> .....	211
<b>Recomendaciones para resolver los conflictos</b> .....	211
<b>CAPÍTULO 13 - RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> .....	213
<b>Definición de problema</b> .....	213
<b>Necesidad de estrategias de pensamiento</b> .....	214
<b>Combinación de inspiración y transpiración</b> .....	214
<b>Estrategias mentales de ayuda a la transpiración</b> .....	215
Adquisición de conocimientos .....	215
Aplicación de rutinas conocidas .....	215
Resolución por analogías .....	216
Visualización de la estructura .....	217
Simplificar .....	219
Ordenación de la información .....	221
Marcha atrás (supongamos el problema resuelto) .....	223
División en subproblemas .....	224
Dar a la mente racional el tiempo que necesita .....	224
Ponerse en la mente del otro .....	225
Eliminación de alternativas .....	226
<b>Estrategias mentales de ayuda a la inspiración</b> .....	226
Superar fijaciones geométricas .....	226

Superar fijaciones funcionales .....	228
Estar atento a los atributos de los objetos .....	229
Poner en cuestión la lógica .....	230
Pensamiento divergente (o lateral) .....	232
Inversión lógica .....	233
Superar bloqueos emocionales .....	234
Incubación de los bloqueos .....	236
<b>Recomendaciones para afrontar los problemas con éxito .....</b>	<b>237</b>
<b>CAPÍTULO 14 – TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>239</b>
<b>Tipos de decisiones .....</b>	<b>239</b>
Decisiones instintivas .....	239
Decisiones impulsivas o emocionales .....	239
Decisiones intuitivas .....	239
Decisiones racionales .....	240
Decisiones planificadas .....	240
<b>Importancia del estado de ánimo en las decisiones .....</b>	<b>240</b>
<b>La toma de decisiones racionales .....</b>	<b>241</b>
<b>Herramientas para planificar decisiones .....</b>	<b>243</b>
<b>Utilidad de las Tablas de Decisión .....</b>	<b>245</b>
Formato de las Tablas de Decisiones .....	245
¿Qué entendemos por situaciones simples? .....	246
¿Qué entendemos por situaciones compuestas? .....	246
¿Cuántas situaciones simples puede tener un problema? .....	246
Reglas simples, reglas compuestas y peso de una regla .....	247
Identificación de las condiciones .....	247
Condiciones independientes e interdependientes .....	247
<b>Proceso de las Tablas de Decisiones .....</b>	<b>247</b>
<b>Ejemplo de una TD de selección de personal .....</b>	<b>248</b>
Primera versión de la TD del ejemplo .....	249
Fusión de reglas compatibles .....	250
Situaciones con redundancia total o parcial .....	250
Reglas repetidas .....	251
Reglas incongruentes .....	252
Comprobar si la TD está completa .....	252
Simplificar y ordenar la TD .....	254
Representación en árbol de decisiones (diagrama de flujo) .....	257
<b>La idoneidad de las actuaciones .....</b>	<b>257</b>
<b>Ejemplo de proceso completo de una TD .....</b>	<b>258</b>
TD inicial .....	258
Detectar y eliminar las reglas repetidas .....	258



Detectar y resolver incongruencias.....	259
Ordenar reglas y condiciones .....	261
<b>Recomendaciones para la toma de decisiones.....</b>	<b>262</b>
<b>CAPÍTULO 15 – INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>265</b>
<b>Iniciativa y emprendimiento .....</b>	<b>265</b>
<b>Espíritu emprendedor .....</b>	<b>265</b>
<b>Razones para convertirse en emprendedor .....</b>	<b>266</b>
<b>Los elementos imprescindibles .....</b>	<b>266</b>
<b>Elementos adicionales .....</b>	<b>267</b>
<b>Competencias directivas del emprendedor .....</b>	<b>267</b>
<b>Elección del ámbito empresarial .....</b>	<b>267</b>
<b>Ideas para crear una empresa.....</b>	<b>268</b>
<b>La viabilidad de un proyecto empresarial .....</b>	<b>268</b>
<b>Plan de empresa.....</b>	<b>269</b>
Elementos del plan de empresa.....	269
<b>Fuentes de financiación para emprendedores.....</b>	<b>271</b>
<b>Subvenciones y ayudas a los emprendedores.....</b>	<b>274</b>
<b>Test de la capacidad emprendedora.....</b>	<b>275</b>
<b>Recomendaciones para el emprendedor.....</b>	<b>278</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>279</b>