

# First, break all the rules ::

**What the world's greatest managers do differently  
:: Primero, rompa todas las reglas :: Qué diferencia  
a los mejores gerentes del mundo de los demás**

## SUMARIO

### Contenido

#### Sumario

Pág. 1

#### Nos dicen los autores:

Pág. 2, 4

#### Conozca a los autores:

Pág. 6

#### Dijeron sobre *Primero, rompa todas las reglas*:

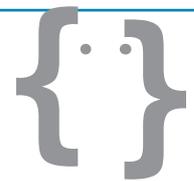
Pág. 8

En los siete capítulos de este libro dos consultores de Gallup exponen las falacias del pensamiento estándar del management y nos "llevan de viaje" por la mente de los gerentes excepcionales. Los autores han realizado más de 80 mil entrevistas conducidas por Gallup durante los pasados 25 años y ofrecen en este libro lecciones vitales sobre el desempeño y el desarrollo profesional. Los mejores managers del mundo parecen tener pocas cosas en común. Tienen estilos diferentes y también distintas metas. Pero sí comparten un rasgo: ellos rompen todas las reglas de la sabiduría convencional. Por ejemplo: seleccionan a la gente en función de su talento y no solamente en función de su experiencia; tratan de encauzar a las personas hacia aquellas funciones en las que tienen mayores posibilidades de triunfar; se concentran en desarrollar las fortale-

zas en vez de corregir las debilidades y definen claramente los resultados esperados. El libro presenta las cuatro llaves maestras que permiten ser un gerente excelente. Es el único en su tipo que prueba las relaciones que existen entre la opinión de los empleados y la productividad, la rentabilidad, la satisfacción de clientes y la tasa de retorno.

## Algunas preguntas que responde *Primero, rompa todas las reglas*

1. ¿Qué necesitan en su lugar de trabajo los empleados más talentosos?
2. ¿Qué hacen los mejores gerentes del mundo para atraer, prestar atención y retener a los trabajadores más talentosos?
3. ¿Qué distingue a los mejores gerentes del mundo?



## NOS DICEN LOS AUTORES

### La sabiduría de los gerentes excepcionales

Los gerentes excepcionales:

- Analizan su propia compañía.
- Conocen a cada individuo, sus estilos, sus metas, sus necesidades y motivaciones.
- Establecen planes.
- Están orientados según resultados.
- Seleccionan al personal según su talento y no simplemente según experiencia, inteligencia o determinación, establecen expectativas y definen los resultados apropiados a lograr, no solo marcan los pasos a seguir, motivan a las personas y se focalizan en sus fortalezas y no en sus debilidades, y contribuyen al desarrollo de las personas ayudándolos a encontrar el lugar adecuado, y no solo buscando alcanzar el próximo peldaño en la escalera de las promociones.

### Las cuatro llaves

Las cuatro llaves es la denominación de un enfoque

revolucionario que revela cómo los managers pueden contribuir a desarrollar el potencial de cada empleado de la compañía. Cada llave no es un paso; es una forma de pensar, una nueva perspectiva.



### Primera llave: seleccionar en base al talento

Se llama talento a aquellos patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento. En cada persona, el talento es resistente al cambio. Es conveniente enfatizar aquí la palabra talento. Talento refiere a comportamientos que uno asume a menudo. La clave para el desempeño de excelencia consiste en encontrar la articulación entre el talento y el rol. Cada rol requiere talento. Por ejemplo: las enfermeras importantes, los grandes maestros, los asistentes de vuelo excelentes tienen talentos especiales. Tanto si la excelencia se "celebra" como si es anónima, los grandes managers saben que la excelencia es imposible de lograr sin talento.

Talento, conocimiento y habilidad no son sinónimos. Las habilidades refieren a cómo se hacen las cosas en el

marco de un rol. Son capacidades, por ejemplo: habilidad para manejar números, el manejo de procesadores de palabras o de planillas de cálculo. Los conocimientos constituyen aquellas cosas de las que uno está seguro. Pueden ser factuales, lo que uno conoce y experienciales, las comprensiones que uno ha desarrollado a lo largo del camino. Los asistentes de vuelo, por ejemplo, conocen las regulaciones sobre seguridad.

Dos mitos en relación con el talento dicen que estos talentos son raros y especiales y que algunos roles son tan fáciles de asumir que no requieren talento alguno.



## Segunda llave: definir los resultados esperados

Cada organización está guiada por un propósito. El manager debe retener el control y concentrarse en el desempeño de las personas, pero no puede forzar a que todos se desempeñen de la misma forma. La solución consiste en definir los resultados esperados y dejar que cada persona encuentre su propia ruta para lograrlos.



## Tercera llave: concentrarse en las fortalezas

Los managers excelentes se concentran en las fortalezas y no en las debilidades de las personas. Cada persona es diferente, tiene talentos, comportamientos, pasiones diferentes. Es necesario colaborar para que cada persona cultive sus propios talentos y avance en lo que ya es. Hay mucho que uno puede aprender dedicándoles tiempo a los empleados que traen problemas. Uno puede aprender por qué algunos sistemas son difíciles de operar, por qué algunas iniciativas están mal diseñadas, por qué los clientes no están satisfechos. Así, uno podrá

describir la anatomía del fracaso. Irónicamente, ninguna de estas cosas ayuda a comprender qué es la excelencia. No se aprende qué es la excelencia estudiando el fracaso. Los mejores managers dedican mucho tiempo a observar a los mejores: a los mejores vendedores, a los mejores supervisores, etc.



## Cuarta llave: encontrar la concordancia perfecta

En cada rol es necesario crear un héroe. Cada rol debe ser desempeñado con excelencia, debe constituir una profesión respetable. Desafortunadamente la mayoría de las compañías no valoran la excelencia en cada rol, no proveen oportunidades de carrera alternativas para sus empleados.

## Cómo hacer girar las llaves

Es imprescindible aprender a entrevistar para encontrar el talento. Esto significa que la entrevista debe mostrar verbalmente lo que la persona enfrentará en el puesto de trabajo.

## Lo importante

1. Conocer qué puede ser enseñarse y aprenderse y qué requiere talento natural.
2. Definir los resultados esperados, no los pasos. Estandarizar el fin pero no los medios.
3. Motivar concentrándose en las fortalezas, no en las debilidades.
4. El casting es importante. Si un empleado no está desempeñándose con excelencia, tal vez no sea la

persona indicada para ese rol.

5. Cada rol es noble, respételo para contratar a alguien talentoso que concuerde.
  6. Un manager debe ser excelente en el arte de entrevistar. Formule preguntas abiertas y déjelo hablar. Escuche.
  7. Encuentre formas de medir, contar y recompensar resultados.
  8. Invierta tiempo con su mejor gente. Déle retroalimentación constantemente. Si usted no puede dedicar una hora para conversar con un empleado, usted entonces no debería ser un manager.
  9. Hay muchas formas para aliviar la falta de talento. Diseñe un sistema de apoyo o encuentre un rol alternativo o un socio complementario para quienes carecen de cierto talento específico.
  10. No promocióne a alguien porque sí. Es preferible tener una camarera con un sueldo alto que tener un manager mediocre en el bar.
  11. Estudie a los mejores managers de la compañía.
  12. Cambie las prácticas de reclutamiento. Contrate en función del talento, revise los job descriptions y las calificaciones requeridas.
-



## Algunos beneficios que ofrecen las técnicas de Primero rompa todas las reglas

1. Explican las diferencias que existen entre talento, habilidad y conocimiento.
2. Enseñan cómo contribuir a que los empleados desarrollen al máximo su potencial en el trabajo.
3. Explican en qué consiste y cómo funciona el enfoque de las cuatro llaves maestras.



## CONOZCA A LOS AUTORES

---



### Marcus Buckingham

**Marcus Buckingham** es consultor líder en Gallup y se ocupa de identificar las características centrales de los managers y los lugares de trabajo más importantes. Es docente del Instituto Gallup de Liderazgo. Se graduó en 1987 en la Universidad de Cambridge donde obtuvo un Master en ciencias políticas y sociales. Es considerado una autoridad mundial en temas de productividad de los empleados y prácticas de management y liderazgo.



### Curt Coffman

**Curt Coffman** es consultor líder en Gallup y asesora sobre el desarrollo de lugares de trabajo productivos, positivos y orientados al consumidor. Es investigador, conferencista y consultor de empresas. Los resultados de sus investigaciones y sus reflexiones han sido publicados en prestigiosas revistas como Harvard Business Review, The Economist y The Wall Street Journal.



## Ficha técnica del libro

**Título en inglés:** First, break all the rules

**Título en castellano:** Primero, rompa todas las reglas

**Subtítulo en inglés:** What the world's greatest managers do differently

**Subtítulo en castellano:** Qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás

**Autores:** Marcus Buckingham y Curt Coffman

**Cantidad de páginas:** 271

**Editorial:** Simon & Schuster

**Año:** 1999

### Para visitar

<http://www.marcusbuckingham.com/>

<http://www.gallup.com/>

### Otros libros de los autores

Otros libros de Marcus Buckingham

- Now, discover your strengths (con Donald O. Clifton)
- The one thing you need to know

Otros libros de Curt Coffman

- Follow this path

## DIJERON SOBRE PRIMERO, ROMPA TODAS LAS REGLAS

---



### **Bernie Marcus**

**Ex presidente y director general de Home Depot**

En los últimos años los sistemas informáticos e Internet han asumido un rol preferencial en el pensamiento sobre management en detrimento del rol de la gente en el lugar de trabajo. Buckingham y Coffman prueban que la gente y los managers excepcionales son la clave del éxito en cualquier organización.

---



### **Marilyn Carlson Nelson**

**Presidente y directora general de Carlson Companies**

Como dicen los autores, "una cantidad importante del valor de una compañía está en los oídos de sus empleados". La clave del éxito es hacer que ese valor crezca escuchando y comprendiendo lo que puede encontrarse en sus corazones. Buckingham y Coffman encontraron una manera directa de medir y establecer esa conexión crítica. En Carlson Companies sus habilidades nos están ayudando a convertirnos en una empresa protectora que triunfará en el mercado del futuro.

---



### **Jeffrey Pfeffer**

**Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford**

De cientos de libros sobre la mejora del desempeño organizacional, aquí hay uno que está basado en evidencia empírica extensiva y un libro que se centra en las acciones específicas que los managers pueden implementar para rápidamente mejorar sus organizaciones. En un mundo en el cual el managing de personas provee una ventaja diferencial, Primero rompa todas las reglas es un libro que hay que leer.

---

## Las últimas palabras

Estas llaves maestras, aunque no sustituyen a los managers importantes son una compañía valiosa. Si no se giran, dejan que la sabiduría convencional cree un clima hostil para los managers excepcionales. Con cada política, sistema y lenguaje que se construye alrededor de sus supuestos fundamentales la sabiduría convencional no deja que se oigan las pequeñas voces que disienten y las fuerzas de cada gran manager que le permiten cuestionarse aún sus propias creencias más sólidas. En un clima como este los grandes managers no pueden crecer. No pueden refinar sus intuiciones en la práctica. Están muy ocupados tratando de mantener sus ideas claras y de sobrevivir. Sin embargo, cuando se giran correctamente estas llaves maestras alteran todo el clima de la compañía. El clima se vuelve protector para los managers excepcionales reforzando sus ideas y haciendo que las pongan en práctica, las experimenten y las refinan. En este clima los grandes managers prosperarán. Los empleados sobresaldrán. La compañía seguirá creciendo. Y la sabiduría convencional desaparecerá de una vez y para siempre.

---