

DAL
 JARNI
 HT WATERMAN
 TOM PETERS Y RUBEN
 HAMPY Y NITIN NOH
 RIDDERSTRALE Y M
 RALE Y NORDSTROM
 JIM COLLINS
 GARY HAMEL
 TER DRUCKER
 TOM KELLEY
 STEPHEN COVEY
 E TOM PETERS
 ALE CARNEGIE

El Libro de las
 Listas de Management
 STEPHEN M. R. COVEY
 STRALE Y NORDSTROM

EL LIBRO DE LAS LISTAS DE MANAGEMENT

LAS LISTAS QUE MÁS HAN INFLUIDO
EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

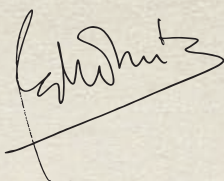
Queridos amigos,

Hace diez años un grupo de profesionales con amplia experiencia adquirida en multinacionales del sector de la consultoría decidimos constituir Smartpoint. Teníamos experiencia, conocimiento y sana ambición; ganas de hacer algo diferente en asesoramiento estratégico; empeño en aportar mayor valor a los clientes y deseo de divertirnos haciendo lo que nos gusta y sabemos hacer. Hoy, una vez consolidado nuestro proyecto, seguimos compartiendo estas aspiraciones y queremos agradecer vuestra confianza a lo largo de estos años. Por este motivo, nos gustaría celebrar con vosotros nuestro décimo aniversario compartiendo algunas sabias reflexiones recogidas en este libro.

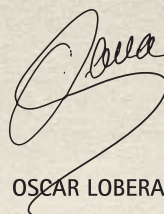
Los seres humanos siempre hemos tenido la necesidad de hacer listas. Hacemos listas para todo. Basándonos en este anhelo compartido, hemos querido hacer una recopilación de la mejores listas de *management* elaboradas a lo largo de muchos años por personajes carismáticos y visionarios que han aportado, desde diferentes perspectivas, su grano de arena a la mejora de la gestión de las empresas. Todas las listas incluidas en este libro son relevantes. Algunas se encuentran ampliamente difundidas, otras son menos conocidas, algunas son curiosas, otras irreverentes. Pero todas las listas tienen algo en común: han influido de forma importante en la gestión empresarial de las últimas décadas. Y todavía siguen influyendo y continuarán haciéndolo porque son esencialmente atemporales.

Esperamos que os guste el libro y podáis aprovechar algunos de los sabios consejos que contiene, ya sea para fortalecer el liderazgo, impulsar la innovación o gestionar el cambio. Decía Maquiavelo, con buen criterio, que "los líderes nunca deben dormirse en los laureles, sino utilizar los períodos de tranquilidad para planificar su estrategia de futuro. Es defecto común de los hombres no preocuparse de la tempestad durante la bonanza". Os animamos a leer estas listas con espíritu crítico y constructivo. A aprovechar sus enseñanzas, que no son pocas, para estar mejor capacitados para afrontar el futuro. Nos esperan años maravillosos en los que sucederán cosas que ni siquiera podemos imaginar. Tenemos que estar preparados.

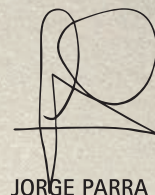
Un afectuoso saludo y un sincero deseo de felicidad de todo el equipo de Smartpoint para el próximo año.



PEDRO MATA



OSCAR LOBERA



JORGE PARRA

DAL
 JARNI
 HT WATERMAN
 TOM PETERS Y RUBEN
 HAMPY Y NITIN NOH
 RIDDERSTRALE Y M
 RALE Y NORDSTROM
 JIM COLLINS
 GARY HAMMER
 TER DRUCKER
 TOM KELLEY
 STEPHEN COVEY
 E TOM PETERS
 RALE CARNEGIE

El Libro de las
 Listas de Management
 STEPHEN M. R. COVEY
 STRALE Y NORDSTROM



LAS LISTAS QUE MÁS HAN INFLUIDO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL



- 1// DALE CARNEGIE
- 2// PETER DRUCKER
- 3// TOM PETERS Y ROBERT WATERMAN
- 4// STEPHEN COVEY
- 5// JOHN P. KOTTER
- 6// GARY HAMEL
- 7// JAMES CHAMPY Y NITIN NOHRIA
- 8// JIM COLLINS
- 9// RIDDERSTRALE Y NORDSTROM
- 10// TOM KELLEY
- 11// STEPHEN M. R. COVEY
- 12// TOM PETERS



DALE CARNEGIE

(1936)

10 FORMAS DE COMPORTARSE COMO UN LÍDER Y LOGRAR EMPATÍA

1

DALE CARNEGIE

- 1._ **Empiece con elogios y aprecio sinceros.** Para ser interesante, interétese sinceramente por los demás. Muestre simpatía por sus ideas y deseos. Sonría.
- 2._ **Haga que su interlocutor se sienta importante.** Hágalo sinceramente. Recuerde que para cualquier persona, su nombre es el sonido más dulce e importante que pueda escuchar.
- 3._ **Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.** Muestre que considera las ideas y sentimientos de la otra persona tan importantes como los propios.
- 4._ **Demuestre respeto por las opiniones ajenas.** Jamás diga a una persona que está equivocada. Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente. En lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla.
- 5._ **Si usted está equivocado, admítalo rápida y rotundamente.** Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.
- 6._ **Sea un buen oyente.** Permita que sea la otra persona quien hable más.
- 7._ **Haga preguntas en vez de dar órdenes.** Hacer preguntas no solo vuelve más aceptables las órdenes, sino que con frecuencia estimula la creatividad de la persona a quien se le pregunta.
- 8._ **Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso.** Sea caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios.
- 9._ **Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.** Sólo existe una forma de hacer que otra persona haga algo. Y es hacer que la otra persona quiera hacerlo. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella.
- 10._ **Atribuya a la otra persona una buena reputación a la que hacer honor.** De esta forma, se interesará en mantenerla. Permita que salve su propio prestigio.



PETER DRUCKER

(1966)

10 LECCIONES DE GESTIÓN

- 1._ **No hay nada tan inútil como hacer de un modo eficiente aquello que no es necesario hacer.** Hacer lo correcto es más importante que hacer las cosas bien.
- 2._ **Lo que todo el mundo "sabe" frecuentemente es un error.** Siempre debemos cuestionar los supuestos que se nos presentan como ciertos.
- 3._ **La seguridad en sí mismo se construye paso a paso.** Cada pequeño éxito aumenta la seguridad en uno mismo.
- 4._ **Persistir en hacer lo que funcionó en el pasado conducirá al fracaso.** A largo plazo, cualquier organización que continúe haciendo lo que en el pasado le dio éxito, finalmente fracasará.
- 5._ **Aborde los problemas con su ignorancia, no con su experiencia.** Sólo hay que hacer las preguntas correctas.
- 6._ **Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice.** Cuando se escucha lo que no se dice se comprende mejor a la otra persona y mejora la comunicación. Hay que ponerse en los zapatos de los demás.
- 7._ **El futuro no se puede predecir pero sí se puede crear.** Lo único que sabemos del futuro es que será diferente. Preocúpese por establecer sus metas.
- 8._ **La planificación estratégica a largo plazo no consiste en pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes.** Los planes son sólo buenas intenciones al menos que desemboquen inmediatamente en trabajo duro.
- 9._ **Para dirigir a las personas es necesario conocerlas.** Para empezar, es bueno aprenderse sus nombres. No importa, realmente, el tamaño de la organización que se lidera.
- 10._ **Los resultados realmente grandes se obtienen al explotar las oportunidades, no al resolver los problemas.** Es más productivo convertir una oportunidad en resultados que resolver un problema, lo cual sólo restaura el equilibrio de ayer.



TOM PETERS Y ROBERT WATERMAN

(1982)

LOS 8 ATRIBUTOS DE LAS EMPRESAS EXCELENTES

- 1._ **Énfasis en la acción.** Las empresas sobresalientes se caracterizan por sacar adelante las cosas y por su agilidad de movimientos para combatir el entontecimiento que acompaña casi inevitablemente a la gran dimensión de las compañías.
- 2._ **Proximidad al cliente.** Estas empresas aprenden de las personas a quienes sirven. Ofrecen calidad sin igual, servicio y fiabilidad: cosas que dan resultado y que duran.
- 3._ **Autonomía e iniciativa.** Las empresas innovadoras fomentan el liderazgo y la innovación. No tratan de sujetar a todo el mundo con riendas tan cortas que les impidan ser creativos. Alientan la toma de decisiones y la asunción de riesgos.
- 4._ **Productividad contando con las personas.** Las empresas sobresalientes tratan al personal subordinado como fuente fundamental de calidad y de aumentos de la productividad. Respetan a los empleados y cuentan con ellos.
- 5._ **Manos a la obra eficazmente.** Hay que pisar el terreno para saber lo que ocurre. Hay que arremangarse, para así transmitir de verdad los valores de la organización.
- 6._ **- Zapatero a tus zapatos.** La diversificación no es la panacea. Nunca adquieras un negocio que no sepas manejar.
- 7._ **Estructuras sencillas, staff reducido.** Las formas y estructuras organizativas de las empresas sobresalientes son maravillosamente simples. No adoptan estructuras matriciales y el personal de alta dirección es escaso.
- 8._ **Tira y afloja simultáneo.** Las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez. Por una parte, son centralistas fanáticas para unos cuantos valores esenciales. Por otra parte, fomentan la delegación y la autonomía funcional.



STEPHEN COVEY

(1989)

LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

- 1._ **Ser proactivo.** Los directivos deben aspirar a influir sobre los acontecimientos y el entorno en el que trabajan y no limitarse a permanecer sentados a la espera de que sucedan cosas.
- 2._ **Empezar con un fin en mente.** Los directivos deben identificar lo que quieren conseguir. Una vez lo tengan identificado, deben evitar distracciones y trabajar con perseverancia en actividades que les conduzcan hacia el cumplimiento de sus objetivos.
- 3._ **Poner primero lo primero.** Los directivos deben dar prioridad a aquellas actividades que les ayuden a alcanzar sus objetivos. Esta disciplina les permite liberarse de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a lo importante.
- 4._ **Afilan la sierra.** Los directivos son humanos. Necesitan tiempo para descansar, renovarse y actualizarse. En ocasiones, necesitan hacer un alto en el camino para valorar los progresos, conocer las dificultades y evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos.
- 5._ **Pensar en ganar-ganar.** En el trato con los empleados, los clientes, los proveedores e incluso con la competencia, los buenos directivos buscan siempre un terreno común y una solución que satisfaga a todas las partes.
- 6._ **Comprender primero y después ser comprendido.** Al igual que los médicos, los directivos deben diagnosticar el problema antes de prescribir su curación. Uno de los sentimientos más intensos de los seres humanos es la necesidad de ser entendidos.
- 7._ **Sinergizar.** La sinergia se produce cuando el resultado es mayor que la suma de las partes. Es el resultado del trabajo en equipo y de cultivar la habilidad de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales.



JOHN P. KOTTER

(1996)

LAS 8 FASES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

- 1._ **Transmitir sensación de urgencia.** Se requiere gran cooperación, iniciativa y voluntad de sacrificio. Hay que eliminar los orígenes de la complacencia o minimizar su impacto. Exige emprender esas acciones atrevidas o incluso arriesgadas que normalmente relacionamos con un liderazgo fuerte.
- 2._ **Crear una coalición rectora.** Se necesita un líder activo y directivos comprometidos con el cambio. El grupo debe tener masa crítica y suficiente poder para liderar el cambio. El líder debe conseguir que el grupo trabaje conjuntamente como un equipo.
- 3._ **Desarrollar una visión y una estrategia.** El líder debe crear una visión fácil de comunicar y de entender por parte de los clientes, empleados y accionistas. El equipo directivo debe desarrollar una estrategia para hacer realidad esa visión. Todos han de conocer con claridad el nuevo rumbo de la compañía.
- 4._ **Comunicar la visión del cambio.** Se deben utilizar constantemente todos los medios disponibles para comunicar la visión: mensajes simples a través de todos los canales. Hay que enseñar la nueva visión mediante el ejemplo: la coalición rectora debe ser un modelo de comportamiento.
- 5._ **Capacitar la acción de los empleados.** Hay que deshacerse de los obstáculos que dificulten el cambio, cambiar las estructuras que dificulten implementar la visión y cambiar los sistemas de gestión o los sistemas de remuneración que se oponen al cambio.
- 6._ **Generar éxitos a corto plazo.** Hay que dar poder a los empleados para que actúen conforme a la nueva visión. Se debe planificar para conseguir mejoras visibles y rápidas. Hay que generar éxitos y hacer visibles esos éxitos, reconociéndolos y recompensando a las personas. Se trata de obtener credibilidad a través de los hechos.
- 7._ **Consolidar los logros alcanzados.** Hay que utilizar el aumento de credibilidad para cambiar lo que no encaja. Con el objetivo de consolidar mejoras y producir todavía más cambio, se debe contratar, promocionar y desarrollar a gente capaz que sea favorable al cambio y revigorizar el proceso con nuevas ideas y proyectos.
- 8._ **Institucionalizar los nuevos cambios en la cultura de la empresa.** Se deben lograr mejores rendimientos que muestren los efectos de los cambios en los resultados, con el fin de insertar la nueva perspectiva en la cultura de la organización. Hay que desarrollar medios que garanticen la adecuada sucesión, dejando paso a nuevos líderes.



GARY HAMEL

(1996)

LOS 6 PASOS PARA LIDERAR UNA REVOLUCIÓN EMPRESARIAL

- 1._ **Olvide el futuro.** El futuro no puede ser conocido. El objetivo no es especular sobre qué podría sucederle, sino imaginar qué puede hacer usted que suceda. Las empresas fracasan en crear el futuro no porque no consiguen predecirlo, sino porque no consiguen imaginarlo.
- 2._ **Vea diferente, sea diferente.** Elabore su propio punto de vista. Vea más allá del horizonte, encuentre lo no convencional, imagine lo inimaginado. Aprenda a ver diferente, aprenda a ser diferente y descubrirá lo diferente.
- 3._ **Sea un adicto a la novedad.** Encuentre las discontinuidades. Busque las tendencias menospreciadas. Encuentre la gran historia. Siga la cadena de consecuencias. Cave más hondo. Averigüe qué no está cambiando.
- 4._ **Véalo, siéntalo.** La gente no aprovecha una oportunidad porque la ve; la aprovecha porque la siente. Y para sentirla, tiene que experimentarla. Para convencer hay que diseñar experiencias.
- 5._ **Salga de la rutina.** La costumbre es el enemigo. Pronto lo convierte todo en telón de fondo. ¿Con qué frecuencia hojea una revista que jamás había leído?, ¿Con qué frecuencia acude a conferencias de sectores que no conoce?, ¿Con qué frecuencia sale con gente muy diferente de usted?
- 6._ **Sea un hereje.** La verdadera cuestión no es el presente frente al futuro, sino lo ortodoxo frente a lo heterodoxo. Existe el enorme peligro de ver lo que está cambiando a través del cristal de lo que ya existe. Revise los dogmas. No deje de preguntar por qué. Fomente lo aparentemente estúpido. Vaya a los extremos. Encuentre el "y" en lugar del "o".



JAMES CHAMPY Y NITIN NOHRIA

(2000)

LAS 9 FASES DEL ARCO DE LA AMBICIÓN

- 1._ **Ver lo que otros no ven.** El progreso humano lo impulsan aquellos que tienen la urgencia de un sueño transformado por la mente en la creencia de que determinada cosa es posible, y de ahí en la convicción de que el trabajo duro necesariamente tiene que hacerla realidad.
- 2._ **Perseverar en el camino.** Nunca existen desde el principio todas las condiciones precisas para el éxito. Los líderes intrépidos no se dejan descorazonar y perseveran en el esfuerzo.
- 3._ **Aprovechar el momento.** Suele existir un momento fulgurante en el que la oportunidad surge súbitamente, como el Everest de entre la niebla, y el soñador responde con valor y osadía.
- 4._ **Templar la ambición.** Llegar a la cumbre implica ganar impulso sin perder el equilibrio. El requisito clave es fijar objetivos ambiciosos y asegurar su ejecución disciplinada.
- 5._ **Inspirarse en un propósito superior.** Se necesita transformar la ambición personal en un propósito más amplio para que otros puedan unirse y contribuir al esfuerzo. Los triunfos son más seguros cuando los beneficios se comparten.
- 6._ **No violar jamás los valores.** Llegará el momento en que para seguir adelante uno siente la tentación de echar por el atajo. Cuídese mucho de esta tentación. Nada aprovecha faltar a la honradez o a la ética.
- 7._ **Mantener el control entregándolo.** La única manera de conservar el control es compartirlo con los demás. Los realizadores inteligentes saben que sólo se pueden beneficiar cuando sus colegas hacen un gran trabajo. Tienen la confianza necesaria para no sentirse amenazados cuando otras personas sobresalen.
- 8._ **Cambiar o morir.** Las cosas cambian. Rivales inesperados encuentran la manera de cambiar las reglas y destruir creativamente lo que uno construyó para que durara. O cambiamos o morimos.
- 9._ **Retirarse con dignidad.** El poder de haber realizado grandes cosas, de dejar una herencia inmortal, dificulta a algunas personas ambiciosas aceptar esta verdad elemental. La única manera de hacer frente a este hecho es aceptarlo.



JIM COLLINS

(2001)

LOS 7 RASGOS DE LAS EMPRESAS QUE SOBRESALEN

- 1._ Liderazgo de nivel 5.** El líder de las empresas excelentes es una persona de perfil bajo que pone el progreso de la empresa por delante de su propia reputación; que acepta toda responsabilidad cuando ha de enfrentarse a los desafíos; que trabaja con fuerza y humildad; que forja lealtades; que pone su confianza en la acción orientada a sus objetivos. Integra una paradójica mezcla de humildad personal y voluntad profesional.
- 2._ Primero Quién ... luego Qué.** Hay que formar el equipo adecuado antes de definir la estrategia. Primero hay que hacer subir al autobús a las personas adecuadas, hacer bajar a las inadecuadas, y colocar a la gente adecuada en los asientos adecuados, y luego marcar el rumbo. Las personas no son el activo más importante. Las personas adecuadas lo son.
- 3._ Hacer frente a las adversidades.** Las empresas que sobresalen cultivan la paradoja de Stockdale: mantienen una fe firme e inquebrantable en que pueden y quieren sobreponerse, independientemente de las dificultades y, al mismo tiempo, tienen la disciplina necesaria para hacer frente a los hechos más adversos de la realidad.
- 4._ Cultura de disciplina.** Cuando tienes gente disciplinada no necesitas jerarquía. Cuando tienes un pensamiento disciplinado no necesitas burocracia. Cuando tienes una acción disciplinada no necesitas controles excesivos. Una cultura de disciplina combinada con una ética emprendedora produce un rendimiento magnífico.
- 5._ Aceleradores de la tecnología.** Las empresas excelentes nunca utilizan la tecnología como el medio más importante para desencadenar una transformación. Usan la tecnología como un medio, no como un fin.
- 6._ La rueda.** Las transformaciones de compañías buenas a magníficas nunca tienen lugar de un solo golpe. Las transformaciones duraderas ocurren a lo largo de un proceso continuo en el que los cambios, pequeños o grandes, se suman uno a otro.
- 7._ El concepto del erizo.** Las empresas triunfan cuando se concentran en un gran propósito, por encima de todos. Quieren ser los mejores del mundo en lo que hacen, hacer un trabajo que apasione a la gente y articular un modelo de negocio para ganar dinero en el tiempo.



RIDDERSTRALE Y NORDSTROM

(2003)

LOS 10 MANDAMIENTOS DEL LIDERAZGO KARAOKE

9

RIDDERSTRALE Y NORDSTROM

- 1._ **No deberás desplegar tus plumas para poner de manifiesto todo tu brillo y belleza.** Los líderes deben minimizar su ego y ser discretos. El auténtico líder es como un pastor, se mantiene detrás del rebaño.
- 2._ **No deberás internarte en la selva a ciegas.** Abre tus ojos y los de los demás. Los líderes inspiran a los seguidores, atraen y son atractivos. Los líderes deben asegurarse de que evocan en sus seguidores los sentimientos adecuados.
- 3._ **No contarás las "pelas" a cada momento.** El líder centrado en el dinero tiende a no tener éxito a largo plazo. Por eso es fundamental tener una visión más amplia y unos valores claros que simbolicen lo que es realmente importante. Para los líderes que triunfan, el dinero sólo es consecuencia de hacer las cosas bien.
- 4._ **Valorarás los valores y los vivirás cada día de forma pura e inequívoca.** Los líderes crean culturas distintas y robustas. El trabajo del líder consiste en mantener sobre sus raíles la cultura y los valores de la empresa.
- 5._ **Amarás a todos y todos te corresponderán.** Los líderes se preocupan por las personas de su equipo. Los líderes que triunfan se verán juzgados cada vez más por el éxito de las personas que están a su alrededor.
- 6._ **Conocerás los deseos y necesidades más recónditos de tus clientes tan bien como el patio de tu casa.** Los líderes entienden las necesidades, aspiraciones y comportamientos de los clientes. Dedicar tiempo a los clientes.
- 7._ **Eliminarás el libro de reglas de la burocracia.** Los líderes reducen las reglas al mínimo y animan a la gente a compartir información e ideas de forma natural.
- 8._ **Repartirás zanahorias y conseguirás que te den zanahorias.** Los líderes reconocen y recompensan los comportamientos que quieren incentivar. Reconocen el trabajo bien hecho.
- 9._ **No te implicarás en actividades de autocomplacencia.** Los líderes jamás se duermen en los laureles, sienten apetito por el cambio, nunca descansan, aprenden de la experiencia, tengan éxito o no, y continúan.
- 10._ **Saldrás por la puerta antes de que te lo pidan o de que te obliguen a ello.** Los líderes de éxito abandonan cuando están arriba y en su mejor momento.



TOM KELLEY

(2006)

LAS 10 ROLES DE LA INNOVACIÓN

- 1._ **El antropólogo.** Aporta nuevos conocimientos y puntos de vista a la organización mediante la observación del comportamiento humano y la comprensión profunda de las interacciones físicas y emocionales entre las personas, productos, servicios y espacios.
- 2._ **El experimentador.** Modela nuevas ideas continuamente y aprende mediante un proceso de ensayo y error. Asume riesgos calculados para lograr el éxito a través de un estado de experimentación como implementación.
- 3._ **El interpolinizador.** Explora otras industrias y culturas, y después adapta los descubrimientos y revelaciones para satisfacer las necesidades particulares de su empresa.
- 4._ **El saltador de obstáculos.** Sabe que el camino hacia la innovación está lleno de dificultades y desarrolla un talento natural para superar o adelantarse a esas barreras.
- 5._ **El colaborador.** Ayuda a unir los grupos eclécticos y, por lo general, hace de guía desde el centro para crear nuevas combinaciones y soluciones multidisciplinarias.
- 6._ **El director.** No sólo reúne a un grupo con talento, sino que contribuye a activar los talentos creativos de sus componentes.
- 7._ **El arquitecto de experiencias.** Diseña vivencias convincentes que van más allá de la simple funcionalidad y conectan en un nivel más profundo con las necesidades latentes o expresadas de los clientes.
- 8._ **El diseñador de decorados.** Crea un escenario en el que los miembros del equipo de innovación puedan trabajar mejor y transforma los entornos físicos en poderosas herramientas para influir en las conductas y actitudes.
- 9._ **El cuidador.** Se basa en la metáfora del profesional de la salud para dispensar a los clientes unas atenciones que van más allá del simple servicio.
- 10._ **El narrador.** Reúne la moral interna y la conciencia externa a través de historias convincentes que transmiten un valor humano fundamental o refuerzan un rasgo cultural específico.



STEPHEN M. R. COVEY

(2008)

LAS 13 CONDUCTAS QUE GENERAN UNA ALTA CONFIANZA

- 1._ **Hablar sin rodeos.** Sea honesto. Diga la verdad. Deje que la gente sepa lo que piensa. Emplee un lenguaje sencillo. Demuestre integridad. No manipule a la gente ni tergiverse los hechos. No de falsas impresiones.
- 2._ **Demostrar respeto.** Preocúpese por los demás de verdad. Muestre que siente interés. Respete la dignidad de cada persona. Muestre amabilidad con pequeños detalles.
- 3._ **Crear transparencia.** Sea veraz y sincero. Sea abierto y franco. Actúe bajo la premisa de "lo que ves es lo que hay". No tenga agendas ocultas. No esconda información.
- 4._ **Corregir errores.** Remedie las cosas cuando se equivoque. Discúlpese rápidamente. Repare el error cuando sea posible. Demuestre humildad personal. No tape las cosas.
- 5._ **Mostrar lealtad.** Conceda el mérito sin reservas. Reconozca las contribuciones de los demás. Hable sobre las personas sólo si están presentes. No hable mal a sus espaldas. No revele la información que otros le han dado confidencialmente.
- 6._ **Obtener resultados.** Lleve un seguimiento de los resultados. Haga lo que se debe hacer. Cumpla lo que ha prometido. No de excusas por no cumplir.
- 7._ **Mejorar.** Mejore continuamente. Sea un aprendiz constante. Agradezca a la gente sus opiniones. No se considere por encima de las opiniones de los demás. Sea un inconformista.
- 8._ **Afrontar la realidad.** Aborde el asunto delicado directamente. Lleve con valor las conversaciones. No eluda los temas que de verdad importan.
- 9._ **Clarificar expectativas.** Comunique las expectativas. No dé por sentado que están claras. Discútalas. Valídelas. Renegócielas si es necesario y posible. No las quebrante.
- 10._ **Practicar la rendición de cuentas.** No evite o eluda sus responsabilidades. Responsabilícese de los resultados. No culpe a los demás cuando las cosas vayan mal.
- 11._ **Primero escuchar.** Escuche antes de hablar. Entienda. Diagnostique. Escuche con los oídos, pero también con los ojos y con el corazón.
- 12._ **Cumplir los compromisos.** Piense bien los compromisos que asume y manténgalos. Convierta el cumplimiento de los compromisos en el símbolo de su dignidad. No traicione confianzas.
- 13._ **Extender la confianza.** Muéstrese predispuesto a confiar. Amplíe la confianza de manera generosa a aquellos que se la hayan ganado. Aprenda a extender la confianza.



TOM PETERS

(2010)

15 PALANCAS PARA LA INNOVACIÓN

- 1._ **Probar. Repetir.** Repítalo otra vez. La persona que más cosas pruebe gana.
- 2._ **Celebrar los fracasos.** En una época turbulenta, triunfan las empresas que animan a hacer apuestas atrevidas y que toleran o, incluso, celebran el fracaso.
- 3._ **Descentralización absoluta.** Una auténtica descentralización significa más "ensayos estadísticamente independientes" y multiplica las posibilidades de tener un gran éxito.
- 4._ **Universo paralelo.** La resistencia al cambio es tan grande que hay que salir de la vías convencionales creando un "mundo nuevo", aparte, con otra gente, en otro emplazamiento.
- 5._ **Buscadores.** La mayoría de las organizaciones están llenas de innovaciones; sólo es cuestión de molestarse en encontrarlas.
- 6._ **El axioma convivencia.** Si usted trata con gente interesante, será más interesante; si usted trata con gente convencional, será más convencional.
- 7._ **Diversidad.** Debe estar presente en todos los niveles y en todas las situaciones.
- 8._ **Co-inventar con gente de fuera.** Trabaje codo a codo con clientes pioneros.
- 9._ **La escucha "estratégica".** Clave para recoger ideas de todos los sitios imaginables, creando fantásticas alianzas, entusiasmando a las tropas.
- 10._ **Reclutar y ascender a los innovadores.** Aprenda a distinguir a los miembros de la clase creativa.
- 11._ **Excelencia funcional cruzada.** El éxito innovador surge de la ruptura de fronteras. Entre departamentos, geografías, unidades de negocio, etc.
- 12._ **Responsable de destrucción de complejidades y sistemas.** Debemos declarar la guerra a la burocracia.
- 13._ **Equilibrio de I+D.** Cada unidad/función debe ser reconocida no sólo por su ejecución de tareas usuales sino por su historial de innovación.
- 14._ **¡Diversión!** ¡Reirse de uno mismo! Innovar tiene que ver con saltarse las propias reglas.
- 15._ **¡Suerte!**



smartpoint

CONSULTORÍA ESTRÁTEGICA Y TRANSACCIONES

📁 Felipe Sanclemente 25, 1º Izqda. 50001 Zaragoza
+34 976 797 726

📁 Zurbano 45, 1º. 28010 Madrid
+34 911 430 365

smartpoint.es

DISEÑO Y PRODUCCIÓN:



alternativa-publicidad.com



EL LIBRO DE LAS LISTAS DE MANAGEMENT

LAS LISTAS QUE MÁS HAN INFLUIDO
EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

DAL
 JARNI
 HT WATERMA
 TOM PETERS Y RUBA
 HAMPY Y NITIN NO
 RIDDERSTRALE Y
 RALE Y NORDST
 JIM COL
 GARY HAM
 TER DRUCKE
 TOM KELLEY
 STEPHEN COV
 E TOM PETERS
 ALE CARNEF

El Libro de las
 Listas de Management
 STEPHEN M. R. COVEY
 STRALE Y NORDSTROM

