

# Índice

Introducción: Romper todas las reglas .....	9
<b>Capítulo 1: La vara de medir</b>	
Un desastre en las costas de las Islas Scilly .....	17
«¿Cuáles son las cosas que reconocemos como importantes pero no podemos medir?»	
La vara de medir .....	21
«¿Cómo medir el capital humano?»	
Una prueba para las doce .....	26
«¿Existe relación entre la vara de medir y los resultados empresariales?»	
Un caso puntual .....	34
«¿Qué significan estos hallazgos para una compañía particular?»	
Montañismo .....	39
«¿Por qué deben hacerse las doce preguntas en un orden determinado?»	
<b>Capítulo 2: La sabiduría de los directivos excepcionales</b>	
Palabras de los sabios .....	49
«¿A quién entrevistó Gallup?»	

Lo que saben los directivos excepcionales .....	51
«¿Cuál es el conocimiento revolucionario que comparten todos los grandes directivos?»	
Lo que hacen los directivos excepcionales .....	53
«¿Cuáles son los cuatro papeles fundamentales de los directivos excepcionales?»	
Las cuatro llaves .....	62
«¿Cómo desempeñan estas funciones los directivos excepcionales?»	
 <b>Capítulo 3: Primera llave: seleccionar en base al talento</b>	
Talento: cómo lo definen los directivos excepcionales .....	65
«¿Por qué se necesita talento para realizar cada función con excelencia?»	
La buena madera .....	66
«¿Por qué es más importante el talento que la experiencia, la inteligencia y la voluntad?»	
El decenio del cerebro .....	74
«¿Hasta qué punto puede un directivo cambiar a una persona?»	
Destrezas, conocimientos y talentos .....	78
«¿En qué se diferencian los tres?»	
El mundo según el talento .....	89
«¿Qué mitos podemos disipar ahora?»	
Talento: cómo lo encuentran los directivos excepcionales .....	96
«¿Por qué los grandes directivos saben muy bien cómo seleccionar en base al talento?»	
Habla un entrenador .....	102
«John Wooden: sobre la importancia del talento»	
 <b>Capítulo 4: Segunda llave: definir los resultados esperados</b>	
Gestión por control remoto .....	105
«¿Por qué es tan difícil dirigir bien a la gente?»	
Tentaciones .....	108
«¿Por qué tantos directivos tratan de controlar a su gente?»	
Reglas generales .....	118
«¿Cómo y cuándo recurren los grandes directivos a los métodos?»	
¿Cuál es la razón de ser del directivo? .....	132
«¿Cómo saber si los resultados establecidos son los indicados?»	

**Capítulo 5: Tercera llave: concentrarse en las fortalezas**

Permitirles ser más de lo que ya son .....	139
«¿Qué hacen los grandes directivos para liberar el potencial de cada individuo?»	
Historias de transformación .....	142
«¿Por qué es tan grande la tentación de querer «arreglar» a las personas?»	
Todo está en el reparto .....	145
«¿Qué hacen los grandes directivos para cultivar constantemente el rendimiento excelente?»	
Dirigir por excepción .....	149
«¿Por qué quebrantan la regla de oro los directivos excepcionales?»	
Dedicar la mayor parte del tiempo a los mejores .....	151
«¿Por qué los directivos excepcionales tienen sus favoritos?»	
Cómo dirigir esquivando las debilidades .....	163
«¿Qué hacen los directivos excepcionales para convertir una debilidad nociva en un vacío de talento irrelevante?»	

**Capítulo 6: Cuarta llave: encontrar la concordancia perfecta**

El ascenso interminable y a ciegas .....	177
«¿Qué tiene de malo el antiguo camino profesional?»	
Un peldaño no conduce necesariamente al siguiente .....	182
«¿Por qué insistimos en ascender a la gente hasta su nivel de incompetencia?»	
Crear héroes en todas las funciones .....	184
«Cómo solucionar la escasez de respeto»	
Tres historias y una carrera nueva .....	194
«¿Cuál es el motor de la nueva carrera?»	
El arte de la firmeza en el amor .....	208
«¿Qué hacen los directivos para despedir a alguien y aun así mantener intacta la relación?»	

**Capítulo 7: Cómo hacer girar las llaves: una guía práctica**

El arte de entrevistar para identificar talentos .....	217
«¿Cuáles son las preguntas correctas?»	
La gestión del rendimiento .....	225
«¿Cómo logran los directivos excepcionales hacer girar las últimas tres llaves todos los días, con cada uno de los empleados?»	

Las llaves del empleado .....	233
«¿Puede un empleado hacer girar las llaves?»	
Llaves maestras .....	238
«¿Qué puede hacer la compañía para crear una atmósfera acogedora para los directivos excepcionales?»	
<b>Grandes fuerzas en convergencia</b> .....	243
<b>Apéndices:</b>	
Apéndice A: La ruta de Gallup hacia el rendimiento empresarial .....	247
«¿Cuál es la ruta para lograr un aumento sostenido del valor para los accionistas?»	
Apéndice B: Palabras de los directivos excepcionales .....	251
«¿Qué respondieron los grandes directivos a las tres preguntas citadas en el capítulo segundo?»	
Apéndice C: Una selección de talentos .....	253
«¿Qué talentos son los más frecuentes en toda la gama de funciones?»	
Apéndice D: Cómo encontrar las doce preguntas .....	255
«¿Cómo llegó Gallup a las doce preguntas?»	
Apéndice E: El meta-análisis .....	257
«¿Cuáles son los detalles del meta-análisis?»	
Reconocimientos .....	273