

# CONTENIDO

---

Prefacio por Michael Crichton	9
Introducción: Sea partidario de la paradoja y lo absurdo	11

## PARTE UNO

### UNA MANERA DIFERENTE DE PENSAR

1. Lo opuesto a una verdad profunda también es verdadero	21
2. Nada resulta tan invisible como lo obvio	25

## PARTE DOS

### LA "TECNOLOGÍA" DE LAS RELACIONES HUMANAS

3. Mientras más importante es una relación, menos interesa la técnica	31
4. Una vez que encuentre una técnica de administración, abandónela	35
5. Los gerentes eficientes no tienen el control	38
6. La mayor parte de los problemas que tiene la gente no son problemas	42
7. La tecnología crea el opuesto del propósito buscado	44

- |    |  |    |
|----|--|----|
| 8. | Creemos que inventamos la tecnología, pero la tecnología también nos inventa | 47 |
|----|--|----|

### PARTE TRES

#### LAS PARADOJAS DE LA COMUNICACIÓN

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| 9.  | Mientras más hablamos, menos nos comunicamos                    | 53 |
| 10. | En la comunicación, la forma es más importante que el contenido | 58 |
| 11. | Escuchar es más difícil que hablar                              | 61 |
| 12. | Halagar a la gente no la motiva                                 | 64 |

### PARTE CUATRO

#### LA POLÍTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| 13. | Todos los actos son políticos   | 71 |
| 14. | El mejor recurso para la solución de cualquier problema es la persona o grupo que plantea el problema | 77 |

### PARTE CINCO

#### PREDICAMENTOS ORGANIZACIONALES

- |     |  |    |
|-----|--|----|
| 15. | Las organizaciones que más necesitan ayuda son las que menos se benefician cuando la reciben | 83 |
| 16. | Los individuos son casi indestructibles, pero las empresas son muy frágiles                  | 87 |
| 17. | Mientras mejores son las cosas, peor se sienten  | 90 |

**PARTE SEIS  
DILEMAS DEL CAMBIO**

- |   |     |
|---|-----|
| 18. Creemos que deseamos la creatividad o el cambio, pero en realidad no es así                 | 97  |
| 19. Descamos no lo que nos falta, sino más de lo que ya tenemos                                 | 102 |
| 20. Los grandes cambios son más sencillos de llevar a cabo que los pequeños                     | 105 |
| 21. Aprendemos no de nuestros fracasos sino de nuestros éxitos . . . y del fracaso de los demás | 109 |
| 22. Todo lo que intentamos funciona, y nada funciona  | 114 |
| 23. Planificar es una manera poco efectiva de provocar el cambio                                | 118 |
| 24. Las organizaciones cambian más después de haber sobrevivido a las catástrofes               | 122 |
| 25. La gente que nosotros creemos que necesita cambiar en realidad vale por lo que ya es        | 125 |

**PARTE SIETE  
LA ESTÉTICA DEL LIDERAZGO**

- |   |     |
|---|-----|
| 26. Toda gran fortaleza es una gran debilidad   | 133 |
| 27. La moral no está relacionada con la productividad                                       | 137 |
| 28. No existen los líderes, sólo el liderazgo   | 140 |
| 29. Mientras más experimentados son los administradores, más confían en la simple intuición | 144 |
| 30. No es posible capacitar a los líderes, pero puede educárseles                           | 149 |

**PARTE OCHO  
ELUDIR EL FUTURO**

- |   |     |
|---|-----|
| 31. En la administración, para ser un profesional se necesita ser un aficionado | 153 |
|---|-----|