

KENNETH BLANCHARD, Ph. D.
SPENCER JOHNSON, M. D.

EL EJECUTIVO AL MINUTO

Nuevas técnicas
de dirección



—ECONOMÍA y EMPRESA—

grijalbo

KENNETH BLANCHARD es conocido en todo el mundo como coautor de la revolucionaria colección del Ejecutivo al Minuto.

Es también cofundador, con su esposa, de Blanchard Training and Development, Asesoría empresarial radicada en Escondido (California). El malgrado WILLIAM ONCKEN, r., creador de la metáfora del mono a cuestras», fundó en Dallas una Asesoría especializada en la gestión del tiempo, y fue el autor del libro *Managing management time*.

HAL BURROWS, tan conocedor de las 500 principales de *Fortune* como de su propia empresa es un célebre conferenciante sobre temas de gestión del tiempo de negociación, y además un próspero promotor inmobiliario de Raleigh (Carolina del Norte).

Y recuerde que en la Biblioteca del Ejecutivo al Minuto, publicada en castellano por Grijalbo, puede encontrar los siguientes interesantes títulos:

El Ejecutivo al Minuto (8." edición)

El Ejecutivo al Minuto en acción

(3." edición)

El Líder Ejecutivo al Minuto (3.a edición)

Mi minuto esencial (2.a edición)

El Profesor al Minuto (1a edición)

El Vendedor al Minuto (5." edición)

**EI EJECUTIVO
AL MINUTO
y
LA ORGANIZACIÓN
DEL TIEMPO**

3 ECONOMIA Y EMPRESAS 3

Titulos publicados

Batra, Rav., La gran depresión de 1990

Blanchard y Edington, El Ejecutivo al Minuto en forma

- y *Johnson*. El Ejecutivo al Minuro.

- y **Lorber. El Ejecutivo al Minuto en acción.**

- y *Zigarmi*, El Líder Ejecutivo al Minuto

Drucker, Peter F. El cambiante mundo del directivo.

Frank. Milo, Comuniquen su opinión y convencer en menos de 30 segundos,

Friedman, M y R. Libertad de elegir.

Calbhraith, J.K. Memorias.

Genten, Harold. Alta dirección.

Hickman y Silva. El directivo excelente.

Iacocca, Lee. Iacocca. Autobiografía de un triunfador.

J.bmon, Spencer. Mi minuto esencial.

- y **C()ljlance. El Profesor al Minuto.**

- y *Wibon*. El Vendedor al Minuto.

Kelly} FranciJ}. Lo que realmente le enseñarán

en la Harvard Business School.

LeEoe., Michael. El Gran Principio del Management (GPM)

Lundborg, LouíJ B. El arte de ser ejecutivo

McCormackJ Mark H. Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School.

- Toda la verdad sobre los abogados.

Mine, Alan, El desafío del futuro.

Parkin,lon, C. NQYthcote. Parkinson: la ley.

Pascal, y Al", El secreto de la técnica empresarial japonesa,

RohhinJ, Allthony. Poder sin límites.

Samp'on, Ambony. Los bancos y la crisis mundial.

- Imperios del cielo.

- Negro y oro

- **Las siete hermanas.**

Smith, Adam, Papel moneda.

Stockman, David. El triunfo de la política,

Ueberro/h, Peter, Los Angeles, 1984.

KENNET BLANCHARD
WILLIAM ONCKEN, Jr.
HAL BURROWS

**EL EJECUTIVO
AL MINUTO
Y
LA ORGANIZACIÓN
DEL TIEMPO**



←ECONOMÍA y EMPRESA→

grijalbo

Título original

THE ONE MINUTE MANAGER MEETS THE MONKEY

Traducido por

A. BRAVO

de la edición de William and Morrow and Company, Inc. N.Y., 1989

© 1989, BLANCHARD FAMILY PARTNERSHIP y

THE WILLIAM ONCKEN CORPORATION

© 1990, EDICIONES GRIJALBO. SA

Aragó. 1985. Barcelona

Primera *edición*

Reservados Todos los derechos

ISBN, 84-253-2217-0

Depósito legal: B. 7.024-1990

Impreso en Hurope, S.A.. Recared, 2, Barcelona

*Este libro está dedicado a la memoria
De William Oncken, Jr*

Al igual que Wolfgang Amadeus Mozart, Bill Oncken poseyó la rarísima combinación de cualidades que aúna las del compositor magistral con las del intérprete virtuoso, salvo la única diferencia de que Bill construyó sus obras con palabras, no con notas musicales. Su creación maestra, es una composición inmortal, imperecedera, que logra captar la verdadera esencia de las tareas de gestión, un arte tan antiguo como la existencia misma de las organizaciones humanas, ¡Nadie que le haya visto ejecutar su propia obra podrá olvidar jamás tal experiencia!

HAL BURROWS



El símbolo

El símbolo del Ejecutivo al Minuto - la lectura de un minuto en la esfera de un moderno reloj digital tiene por objeto recordarnos que cada día debemos dedicar un minuto a contemplar el rostro de las personas que trabajan para nosotros. Y también hacernos comprender que «ellas» son el más importante de nuestros recursos.



El símbolo del Ejecutivo presa del Síndrome – un ejecutivo agobiado por los problemas, con el escritorio rebotante de trabajo - tiene por objeto recordarnos que debemos disciplinarnos todos los días, a fin de invertir nuestro tiempo en los aspectos más esenciales de la gestión, y no diluir nuestra eficacia «llevando a cabo con más eficacia aquellas cosas que, para empezar, ni siquiera sería necesario hacen».

Índice

<i>Agradecimientos</i>	13
<i>Prólogo</i>	15
El problema	19
Mi primer cargo ejecutivo	21
Un careo con la jefa	23
Entrevista con el Ejecutivo al Minuto	26
El dilema fundamental de la gestión	29
Diagnóstico: problema autoinfligido o el mono.....	33
¿ De quién es el mono?	36
Círculo vicioso	42
La solución	44
El despertar del Ejecutivo al Minuto	47
El alcance del problema	51
Los Libertadores	53
Una sensación de optimismo	60
La devolución del mono	62
Cómo ganar tiempo para mi gente	65
Las reglas de Oncken contra el Síndrome del Mono	70
Delegación	110

Agradecimientos

Es nuestro deseo manifestar público agradecimiento a varias personas importantes que desempeñaron un papel clave para que este libro se convirtiese en una realidad. ELEANOR TERNDRUP, extraordinaria secretaria, por su esfuerzo infatigable al mecanografiar los numerosos borradores del texto durante el período de cuatro años que duró su gestación. ROBERT NELSON, escritor de gran talento y vicepresidente de estudio de producto en Blanchard Training and Development, Inc. (BTD), que ayudó en la redacción, corrección y coordinación de este libro.

WILLIAM ONCKEN III y RAMONA NEEL, de William Oncken Corporation, cuya ayuda fue valiosísima en cuanto a corregir el original y verificar la coherencia del mismo con el contenido de los cursos de «Gestión del tiempo de los gestores».

GEORGE HEATON, de Blanchard Training and Development de Canadá, quien proporcionó la chispa inicial que vislumbró este proyecto. MARGARET McBRIDE, por ser nuestra agente literaria y proporcionarnos ánimo constante. Todo el personal de William Morrow and Company que creyó en la colección del Ejecutivo al Minuto y apoyó esta nueva contribución a ella, en particular a LARRY HUGHES, AL MARCHIONI, nuestra editora PAT GOLBITZ y su ayudante JILL HAMILTON. JIM BALLARD, por la energía creativa que dedica a Libertadores Anónimos (Rescuers Anonymous), y STEPHEN KARPMAN, que nos definió la noción de «Libertadores». PAUL HERSEY, que nos transmitió algunas de las lecciones de la Pequeña Liga. MARJORIE BLANCHARD, MARGARET ONCKEN Y ALICE BURROWS, por la constancia y fidelidad en todos los altibajos de nuestras vidas.

Prólogo

Hace más de diez años tuve una verdadera alegría en mi vida, y eso sucedió cuando entré por primera vez en contacto con BÍll Oncken y su símil del «mono a cuestras». Sucedió que me pasaron un ejemplar del clásico artículo «Gestionando el tiempo de los gestores:

¿Quién teme al *mono?*», escrito por aquél en colaboración con Donald Wass y aparecido en la *Harvard Business Review* de noviembre de 1974. Cuando lo leí, se me encendió la proverbial lucecita. En aquel entonces yo era profesor numerario del Instituto de Pedagogía de la Universidad de Massachusetts, y como tal, según Bill, se me podía conceptuar como típico intelectual sociólogo de la región nordeste y dama de la caridadocacionalmente llamada a servir de paño de lágrimas y desfacedora de todos los entuertos del mundo. En otras palabras, yo era una víctima típica del Síndrome.

Varios años después asistí a uno de los cursillos de Bill sobre «gestión del tiempo de los gestores». Entre carcajadas, los presentes íbamos captando la seriedad de los problemas aludidos por el conferenciante.

Como está mal visto llorar en público, a los presentes no nos quedaba más remedio que reír. Y vaya si lo hacíamos. ¿Por qué? Pues porque Bill Oncken, con infalible acierto, ponía una y otra vez el dedo en la llaga de los absurdos y las realidades de la vida en las organizaciones de nuestro país. Más que otros muchos, Bill Oncken me enseñó que si uno desea realmente ayudar al prójimo, instruirle en el arte de la pesca es mucho más útil que regalarle un pescado. Privar de iniciativa a las personas y dedicarse a criar y alimentar sus *monos* es *hacer el libertador*, lo que significa: llevar a cabo por ellos lo que serían perfectamente capaces de realizar solos.

De manera que me sentí muy halagado cuando Hal Burrows, socio de la William Oncken Company, y uno de los principales presentadores del cursillo, me propuso participar en la autoría de este libro. Para mí es un honor tener la oportunidad de incluirlo en la serie del Ejecutivo al Minuto. Durante un período de tres años, Hal y yo escribimos en colaboración con Bill varios borradores. Luego Bill sufrió una grave enfermedad y falleció mientras poníamos a punto la versión casi definitiva; es decir que él no llegó a ver la obra terminada. Mientras escribo estas líneas, me duele su pérdida, pero sobre todo lo siento por aquellas personas que jamás llegarán a conocerle. No obstante, confío que en este libro hayamos logrado reflejar la precisión y el humor con que Bill y algunos de sus colegas, como el mismo Hal Burrows, impartían a los miles de asistentes sus cursillos acerca de! «Síndrome del Mono» en la gestión empresarial. Ahí va el mismo Bill Oncken redivivo con toda su mordacidad y sabiduría.

Lo que sigue es la historia de un ejecutivo abrumado por sus responsabilidades, que trabajaba muchísimas horas sin conseguir ponerse al día. Pero luego se enteró de lo que es el Síndrome y de cómo no hay que privar de iniciativa al personal, sino permitir que cada cual críe y alimente sus propios *monos*. Durante el proceso, nuestro ejecutivo aprendió a ser más eficaz en

el trato con su superior, y a responder mejor a las necesidades de su organización. De esta forma, aumentó de manera drástica el rendimiento de su propio departamento, y, con ello, sus perspectivas de carrera.

En el cursillo y el libro de Bill Oncken, Gestionando el tiempo de los gestores, se hallan muchas verdades profundas sobre el funcionamiento real de las organizaciones, y se proponen estrategias para lograr la colaboración de los superiores, del personal y de los colegas, tanto dentro como fuera de la empresa. En este libro, El Ejecutivo al Minuto y la organización del tiempo, hemos adaptado la parte relativa a las estrategias para el personal. Confío en que ustedes aplicarán lo aprendido sobre

La lucha contra el Síndrome, de tal manera que mejore su propia vida y la de las personas que se relacionan con ustedes, tanto en el mundo laboral como en la vida familiar.

KENNETH BLANCHARD, PH. D.,
COAUTOR DE *El Ejecutivo al Minuto*

El problema

Si usted es de los que viven abrumados por los problemas que otras personas le crean, lo que va a leer ahora puede cambiar toda su vida. Es la historia de un hombre de empresa, pero también tiene aplicación en otros dominios; interesa en especial a los padres y a los maestros.

He aquí el relato de cómo mi carrera, abocada a un inminente fracaso, dio un considerable vuelco hacia el éxito después de recibir los sabios consejos de dos personas sumamente capaces. Voy a contar aquí lo sucedido con la esperanza de que le sirva de ayuda a usted, como me ocurrió a mí.

La historia comenzó hará unos dos años, después de un almuerzo de trabajo con mi amigo el Ejecutivo al Minuto. Regresé a mi despacho, me senté meneando la cabeza con asombro, y me puse a pensar en lo que acababa de ocurrir.

Durante el almuerzo había desahogado mis frustraciones acerca de mi trabajo. Mi amigo escuchó, y luego me indicó *la* causa de mis problemas. Quede atónito al darme cuenta de que la solución fuese tan obvia. Lo que más me sorprendió fue la evidencia de que yo mismo me había infligido aquellas dificultades. Por eso mismo, supongo, no había logrado comprender el asunto sin ayuda ajena. Pero cuando me hubieron abierto los ojos vi que no estaba solo, que otros muchos hombres de empresa padecían el mismo problema.

Allí, a solas en mi despacho, solté la carcajada: -¡El *mono!* -exclamé-. ¡Cómo iba a sospechar que mi problema fuese asunto de *monos!*

Mi primer cargo ejecutivo

Por primera vez en mucho tiempo, que yo recuerde sonreí al contemplar la fotografía de mi familia que tengo enmarcada sobre mi escritorio, mientras me decía que ahora podría dedicarles más tiempo.

Como un año antes de la «revelación del mono», se me había asignado mi primer cargo con responsabilidad de mando. Al principio todo iba bien; me tomé mis funciones con gran entusiasmo, y, al parecer, éste se contagió a las personas que dependían de mí. La productividad y los ánimos subieron; según me contaron, éstos y aquélla estaban en un punto muy bajo antes de que yo asumiera la jefatura del departamento.

Después de aquel estímulo inicial, sin embargo, la productividad del departamento volvió a decaer, al principio poco a poco y luego con vertiginosa celeridad. La baja del rendimiento fue seguida de una decadencia similar del ambiente de trabajo. Por más horas y más esfuerzos que yo invertía, no lograba frenar este deterioro, lo que me tenía confundido y desmoralizado; al parecer,

cuanto más me empeñaba yo, mayor era el atraso acumulado y más empeoraba la eficacia de mi departamento.

Empecé a sumar horas extraordinarias todos los días, así como los sábados y no pocos domingos. No lograba ponerme al día. Las urgencias se sucedían minuto a minuto, lo que resultaba muy frustrante. ¡En el horizonte asomaban ya la úlcera de estómago y los «Tics» nerviosos!

Además empezaba a darme cuenta de que toda esta situación deterioraba también mi vida familiar.

Como apenas me dejaba caer por casa, mi mujer, Sarah, se enfrentaba sola a la mayor parte de los problemas domésticos. Y cuando paraba en casa me sentía fatigado y preocupado, tanto que a veces pasaba las madrugadas en vela. En cuanto a nuestros dos hijos, los tenía enfadados porque nunca disponía de tiempo para jugar con ellos. Pero no se me ocurría ninguna solución; al fin y al cabo, alguien tenía que hacer el trabajo.

Al principio, mi jefa, Alice Kelley, no me hacía observación alguna, pero poco a poco empecé a notar un cambio de actitud en ella. Me pedía informes sobre el rendimiento de mi sección cada vez más a menudo. Era evidente que se había propuesto controlar más de cerca los asuntos.

Un careo con la jefa

Al parecer, Alice agradecía que no llamase a su puerta cada dos por tres para solicitar ayuda; pero, al mismo tiempo, estaba más que preocupada por la marcha de mi departamento. Yo sabía que las cosas no podían continuar así mucho tiempo. En consecuencia, le pedí una entrevista.

Le conté que las cosas no marchaban muy bien últimamente; pero que aún no había encontrado la manera de remediar la situación. Recuerdo que le comenté que estaba tan abrumado de trabajo, que a veces me parecía estar desempeñando la labor de dos personas, y nunca olvidaré lo que me contestó:

-Pues dígame quién es el otro, porque tendré que despedir a uno de los dos ya que no podemos permitirnos tanto excedente de plantilla.

Luego me sugirió que quizá debería delegar más en mi personal. Mi contestación fue que el personal no estaba preparado para asumir más responsabilidades añadidas, y de nuevo la respuesta fue de las que se recuerdan: -Entonces, ¡la obligación de usted consiste en lograr que estén preparados! Esta situación me pone muy nerviosa, y como el abuelo de Benjamín Franklin dijo una vez:

*Es desagradable
trabajar para
un jefe nervioso,
sobre todo
cuando tú eres
el que lo pone
nervioso*

Entrevista con el Ejecutivo al Minuto

Reflexioné mucho después de mi reunión con Alice, sobre todo, no se me despintaba aquello del «jefe nervioso». Comprendía que Alice deseaba que yo solucionase la situación por mis propios medios, seguramente porque ella andaba también muy ocupada con un proyecto importante. Por eso acudí a los consejos del Ejecutivo al Minuto, que ocupaba un alto cargo en otra compañía y era amigo de la familia desde hacía mucho tiempo. Todo el mundo le llamaba «el Ejecutivo al Minuto» porque conseguía grandes resultados de su personal, al parecer en muy poco tiempo y con escaso esfuerzo por su parte. Cuando nos reunimos para almorzar, sin duda yo llevaba mis preocupaciones pintadas en el rostro, porque lo primero que él dijo fue:

-¡Hola! Con que no es tan fácil como creías eso de ser jefe, ¿verdad?

-Eso es poco decir -respondí. y recordé los viejos tiempos de antes de ser jefe, cuando todo era mucho más fácil porque mis rendimientos dependían sólo de mi propio esfuerzo. En aquella época, cuantas más horas trabajaba y más empeño ponía, mayores eran mis resultados.

-A lo que parece, ahora esa fórmula funciona al revés -dije.

Mientras iba entrando en los detalles de mi problema, el Ejecutivo al Minuto se limitó a escuchar, interrumpiéndome sólo de vez en cuando para hacerme alguna pregunta. Estas preguntas fueron volviéndose cada vez más concretas según avanzaba la conversación, y por último quiso saber qué aspecto de mi trabajo me absorbía la mayor parte del tiempo.

Le hablé de la inundación de papeles que mi despacho padecía. -Es horrible, y va a peor. A veces tenía la sensación de no hacer otra cosa que revolver papeles, sin adelantar nada en lo tocante al verdadero trabajo, en espera de ser cumplimentado; yo lo llamaba *el triunfo de la técnica sobre la utilidad*.

En esto consistía la paradoja, en que trabajaba más, pero daba conclusión a menos asuntos. Me parecía que todos los de la compañía me pedían cosas *para ayer*, cosas que quizá fuesen importantes para ellos, pero que tenían poco que ver con el trabajo a realizar por mí. Y cuando intentaba dedicarme a un asunto, inevitablemente me veía interrumpido para atender a otro. Pasaba cada vez más tiempo en reuniones, o colgado del teléfono. A la hora en que de las interrupciones, ya no me restaba nada de tiempo para tratar de poner en práctica alguna de mis ideas en orden a mejorar la marcha de mi propio departamento.

El dilema fundamental de la gestión

Le conté que incluso había asistido a un cursillo sobre gestión del tiempo. Con franqueza, creo que el cursillo sirvió sólo para empeorar las cosas. De entrada, la asistencia al mismo retrasó mi trabajo en dos días. Además, y aunque sirvió para hacerme algo más eficiente, me parece que mi mejorada eficiencia sirvió sólo para absorber todavía más trabajo ya que, por más que yo hiciese, la demanda no dejaba de crecer.

Por otra parte, quedaba lo de mi personal. Cada vez que los veía --en los pasillos, en el ascensor, en el aparcamiento, en la cola del restaurante, siempre tenían algo que pedirme a fin de poder continuar con su trabajo: me parece que ésa era la causa de que yo acumulase horas extraordinarias y ellos no. Si dejaba la puerta del despacho abierta, era un incesante ir y venir de consultas, así que opté por cerrarla. Pero luego me arrepentí, porque, al parecer, eso les retrasaba sus trabajos, además de que lo tomaron como una ofensa, lo que empeoró todavía más el ambiente que se respiraba en el departamento.

El Ejecutivo al Minuto escuchó con atención mi memorial de agravios. Cuando terminé, él sugirió que seguramente yo era víctima del dilema fundamental de la gestión:

*¿ Por qué algunos
gerentes padecen
falta de tiempo
mientras su personal
padece falta de
cosas que hacer?*

Me pareció una pregunta excelente, sobre todo teniendo en cuenta a las muchas personas que, aparte de mi personal, pretendían tener derechos adquiridos sobre mi tiempo.

-Quizá no debiera quejarme de que todo el mundo me necesite -comenté-. Porque, tal como están las cosas, ¡Tal vez sea la única garantía de conservar el empleo que me queda!

El Ejecutivo al Minuto discrepó enérgicamente de esa suposición mía, y me explicó que los ejecutivos indispensables pueden ser más perjudiciales que valiosos, en particular cuando son un obstáculo para el trabajo de los demás. Los individuos que se creen insustituibles porque son indispensables suelen resultar sustituidos en razón del daño que causan. Además, la alta dirección no puede correr el riesgo de promover a uno que es indispensable en su cargo actual y que no ha dado oportunidad de preparar a un sucesor.

Esta explicación me retrotrajo a la última entrevista con mi jefa, quien, desde luego, no había dado muestras de que me considerase indispensable. En realidad, cuanto más lo pensaba, más claro veía que si no lograba resolver pronto mis dificultades, la próxima entrevista, muy probablemente, versaría sobre el futuro profesional... de mi humilde persona. ¿Y cómo podía ser de otra manera? Si yo ni siquiera era capaz de dirigir un departamento pequeño como el mío, quizá se imponía la conclusión de que no servía para dirigir nada.

Diagnóstico: problema autoinfligido o *el mono*

Fue en este punto del almuerzo cuando el Ejecutivo al Minuto se descolgó con un diagnóstico asombroso (para mí) de mi problema. En primer lugar apuntó que mis intentos por resolverlo (hacer horas extraordinarias, asistir a cursillos) atacaban los síntomas de la dolencia, y no la raíz del mal. Dijo que era como tomarse una aspirina para bajar la fiebre, sin atender a la enfermedad que causaba dicha fiebre. En consecuencia, el problema se había enconado progresivamente.

Recuerdo que pensé: "Eso de que mis esfuerzos han servido sólo para agravar el problema no es lo que yo quería escuchar. Al fin y al cabo, si yo no hubiese trabajado más, el atraso sería aún mayor».

Quise objetar contra el diagnóstico de mi amigo; pero después de una breve indagación me desarmó al señalar cómo los cometidos y el personal de mi departamento no habían cambiado desde mi llegada; en efecto, el único cambio real había sido el hecho mismo de tal llegada. De esta manera se abrió paso en mi

panorama mental una realidad inquietante: parafraseando a Perogrullo, «he conocido a mi enemigo, y ése soy yo».

Cuando recuerdo aquel momento me viene a la memoria la anécdota del grupo de obreros que estaba almorzando; uno de ellos, al abrir la fiamblera y ver su contenido, exclamó:

-¡Otra vez un bocadillo de chorizo! ¡Van cuatro días seguidos comiendo lo mismo! Y, además, ¡no me gusta el chorizo

¡Tranquilo, hombre! -le decía uno de sus compañeros-.

Tú vas y le dices a tu mujer que te haga un bocadillo de otra cosa.

-¡Qué mujer ni que niño muerto! -replicaba el otro-. ¡Si yo mismo me preparo los bocadillos! En vista de que no podía echar la culpa a mis dificultades a ninguna otra persona, le pedí a mi amigo que siguiera hablando. Él me miró finalmente y dijo:

-Tu problema... son ¡los *monos*!

-¿Qué monos? -reí- No digo que no. Mi despacho se parece bastante a un zoológico. Pero, ¿qué quieres decir?

Entonces él me dio su definición de un mono:

*Un mono es la jugada
siguiente*

¿De quién es el mono?

Para explicar esta definición propuso un ejemplo tan vívido y auténtico que, hasta la fecha, puedo citarlo casi palabra por palabra:

Un día que cruzaba yo el vestíbulo uno de mis empleados se me acercó para decirme:

-Buenos días, jefe. ¿Me permite un momento?

Tenemos un problema.

Como a mí me interesa conocer los problemas de mis colaboradores me detuve allí mismo para escuchar mientras él me lo detallaba, no sin cierta prolijidad.

El asunto captó mi atención y como lo de resolver problemas es cosa que me va, el tiempo pasó volando. Por fin, cuando se me ocurrió consultar el reloj, lo que me había parecido una retención de cinco minutos se había convertido, en realidad, en media hora.

Debido a esta conversación, iba a llegar tarde al lugar adonde me dirigía. Ahora sabía lo bastante del problema como para darme cuenta de que mi intervención iba a ser necesaria, pero no lo suficiente como para tomar una decisión todavía. De manera que contesté:

-Es un problema muy importante, pero ahora no tengo tiempo para discutirlo. Deje que lo piense y ya le diré algo.

Después de esto, cada cual se fue por su lado.

-Como observador ajeno, y además sagaz, no habrás dejado de observar lo que sucedió durante esta escena -prosiguió-. Te prometo que resulta mucho más difícil darse cuenta de la situación cuando uno mismo es uno de los protagonistas. Antes de nuestro encuentro en el vestíbulo, el mono se encontraba sobre los hombros de mi empleado.

»Mientras lo hablábamos, el asunto tenía ocupada la atención de ambos, es decir, el mono tenía un pie en el hombro de mi empleado y el otro pie en el mío.

Pero cuando yo dije <<deje que lo piense y ya le diré algo», el mono pasó a mis hombros y mi colaborador salió de allí aligerado en quince kilos por lo menos.

¿Por qué? Porque ahora el mono quedaba encaramado a mis espaldas.

Supongamos ahora que el asunto considerado fuese, en realidad, parte del trabajo de mi empleado, y que esa persona fuese perfectamente capaz de aportar una o varias soluciones al problema que me planteaba.

Dada estas condiciones, cuando permití que el mono saltase sobre mis hombros, me ofrecí a hacer dos cosas que normalmente debería llevar a cabo esa persona que trabaja para mí:

- 1) consentir que me transfiriese la responsabilidad de un problema suyo, y
- 2) me comprometí a informarle tan pronto como hubiese madurado la cuestión. Paso a explicarme:

*Todo mono implica
dos partes interesadas:
uno que lo trabaja
y otro
que lo supervisa*

En el caso que acabo de describir, habrás notado que yo aceptaba el papel de trabajador y el otro asumía el de supervisor.

De tal manera que, aunque sólo sea para asegurarse de quién es el nuevo jefe, mi empleado en los próximos días, se pasará por mi despacho para decirme: «Hola, jefe, ¿qué hay de lo mío? » Y si para entonces no tengo resuelto el asunto a su satisfacción, se pondrá a meterme prisa para que me ocupe de lo que, en realidad, era obligación suya.

Quedé atónito. La vívida descripción que el Ejecutivo al Minuto acababa de hacer había evocado en mi recuerdo, instantáneamente, varias docenas de monos de los que por aquellas fechas residían en mi propio despacho.

El más reciente era un memorando de Ben, uno de los miembros de mi equipo, que decía, en resumen, «jefe, el departamento de compras no nos presta la colaboración necesaria para el proyecto Beta. ¿Tendría la amabilidad de comentar el asunto con el jefe de ellos? » Y yo, por supuesto, había accedido. Desde entonces, Ben se había presentado en dos ocasiones para recordármelo: «¿Hay novedades acerca del proyecto Beta? ¿No ha hablado usted todavía con el jefe de compras?» Las dos veces, yo había contestado, sintiéndome culpable: «Todavía no he tenido tiempo, pero descuido que lo haré».

Otro era de María, que solicitaba mi ayuda porque (como ella, muy astuta, no había dejado de expresar) yo poseía «un conocimiento más profundo de la organización y de las peculiaridades técnicas de ciertos problemas».

Otro de los monos de que había prometido ocuparme era el de escribir la descripción del puesto de trabajo para Erik, que acababa de ser trasladado de otro departamento para encargarse de una función recién creada en el mío. Yo aún no había tenido tiempo de especificar con exactitud los cometidos del nuevo empleado, así que cuando éste me preguntó cuáles iban a ser, le

prometí una descripción de su puesto de trabajo por escrito, que clarificaría sus responsabilidades definitivamente.

En mi cerebro se confundía toda una tribu de monos, y apenas lograba recordar en qué circunstancias los había hecho míos. Otros dos monos recientes eran unos informes incompletos de Leesa y de Gordon.

En cuanto al de la primera, tenía previsto analizarlo, indicarle las partes que precisaban un mayor desarrollo y devolvérselo con mis anotaciones. El de Gordon era la cuarta vez que aterrizaba en mi escritorio y estaba casi decidido a terminarlo yo mismo para no tener que discutirlo una vez más con él.

¡Monos, monos Y más monos. Incluso contaba con algunos ejemplares de *monos rebotados*: eran los que creaba María, cuyo estilo de trabajo y trato personal daban lugar a no pocos conflictos con personas de otras secciones de la organización. Cuando éstas venían a quejarse, recibían mi contestación invariable:

<Pierda cuidado, me ocuparé del asunto y ya le diré algo>.

Pensándolo bien, me daba cuenta de que algunos de aquellos monos eran oportunidades, más que problemas.

Tornemos por ejemplo el caso de Ben, un individuo muy creativo, pródigo en ideas nuevas. En cambio, el desarrollo de esas ideas para convertirlas en productos terminados no es, que digamos, uno de sus puntos fuertes. Por eso me remite muchas sugerencias que encierran un montón de posibilidades, pero en un estado tan embrionario que me obliga a redactar largas listas de lo que convendría hacer para sacar provecho de ellas.

Mientras los monos traviesos, cada vez más numerosos, acudían a mi mente, comprendí con toda claridad, que se trataba de asuntos que, en su mayor parte, deberían haber Sido solventados por mi personal.

Otros eran míos en exclusiva, es decir, que respondían a la descripción de *mi* puesto de trabajo. Por ejemplo, cuando hay enfermos en la plantilla o novatos o que carecen de la capacidad para un determinado cometido, a veces me toca hacer de suplente.

Y en ocasiones cuando se presenta una urgencia, me ocupo de algunos monos que, en realidad, son de la incumbencia de mi personal; pero en fin, se trata de una urgencia y ya se sabe ... Otro ejemplo de monos que considero legítimamente míos son los casos en que el empleado de mi departamento formula una propuesta concreta con objeto de solucionar una determinada situación. Una vez esa persona me ha hecho saber qué medida recomienda, el movimiento o «jugada siguiente» me toca a mí. Es preciso que yo lea o escuche la propuesta haga las preguntas pertinentes sobre el asunto, lo medite tome una decisión o haga algo al respecto, y así sucesivamente.

Círculo vicioso

El Ejecutivo al Minuto estuvo de acuerdo con mi observación de que algunos de los monos eran míos, pero ambos convinimos que, con mucho yo no debía haber recogido jamás la mayor parte de los que habitaban mi despacho por aquel entonces. Es fácil imaginar cómo se establece tal círculo vicioso.

Cuando recogí los primeros monos que habría sido mejor dejar al cuidado de mis empleados, éstos sacaron la conclusión de que *yo quena tenerlos*. De tal manera que, cuantos más recogía, más se apresuraban ellos a traerme. Pronto tuve tantos como podía atender durante una jornada normal (teniendo en cuenta las demás exigencias de mi cargo como jefe, y otras), pero la población de simios siguió en aumento.

Entonces empecé a «tomar prestado» tiempo de mi vida particular, a costa del ejercicio físico, de las aficiones, de las actividades cívicas, de la asistencia a la iglesia y por último, de mi vida familiar. (Y yo lo justificaba diciendo que «no es la cantidad de tiempo lo que cuenta, sino la calidad».)

Por último llegué al punto en que ya no me quedaba tiempo disponible. Pero los monos seguían acudiendo. No tuve más remedio que dejar los asuntos para otro día. Mientras yo los

aplazaba, mi personal esperaba. Ni yo ni ellos atendíamos a los monos: ¡doble despilfarro de esfuerzos!

Al dejar las cosas para otro día, yo me convertía en una rémora para mi personal, y ellos eran otras tantas rémoras para el personal de otros departamentos. A las quejas que éstos venían a exponerme, yo prometía estudiar la situación y decirles algo. El tiempo dedicado a estos «monos colaterales» recortaba todavía más el tiempo disponible para los monos de mi personal.

Entonces fue cuando mi jefa sospechó que había problemas en mi departamento y comenzó a pedirme informes cada vez con mayor frecuencia. Estos «monos descendentes» tenían prioridad sobre todos los demás y les robaban el tiempo a su vez. Al contemplar aquel desbarajuste, ahora me doy cuenta de que la causa del estancamiento de toda la organización no era otra que yo mismo. ¡Es increíble el jaleo que llegué a formar!

El problema principal, por supuesto, era el que podríamos llamar del «coste de oportunidad»: si dedicaba *todo mi tiempo* a cuidar los monos de los demás, no me quedaría tiempo para trabajar en los míos. *Yo no dirigía, estaba, siendo dirigido.* No era una figura proactiva, sino reactiva. No hacía otra cosa que echar balones fuera.

La solución

En el decurso de nuestro almuerzo, el Ejecutivo al Minuto y yo seguimos comentando, sobre todo, las dificultades que los monos originan en las empresas.

Casi estábamos a punto de terminar cuando me di cuenta de que aún no tenía ni idea de cómo solventar el desbarajuste. Y así lo confesé:

-Admito que he montado un buen circo con los monos de mis empleados, pero ¿qué puedo hacer al respecto? ¿Cómo voy a resolver mis dificultades con la jefa, y las exigencias de los demás departamentos de la organización, que también consumen mi tiempo?

Él contestó:

-Muchos de esos monos descendentes de tu jefa y los colaterales de tus colegas son hijos de los monos ascendentes de tus empleados. Una vez hayas remediado la situación con tu personal, podrás enfrentarte a esas otras dos familias de monos. Pero ahora no es momento ni lugar para discutir ese proceso. El mejor sistema para aprender es asistir a un cursillo llamado

Gestionando el tiempo de los gestores sólo había servido para empeorar las cosas todavía más.

-¡Ah!, pero éste es diferente -replicó él. El tuyo trató de cómo deben hacerse las cosas, lo que me parece de perlas; sin embargo olvidaron enseñarte cuáles son las cosas que deben hacerse y cuáles no. Te dieron eficacia, mas no te enseñaron a seleccionar.

Eres como un piloto que realiza unos aterrizajes magníficos, pero en el aeropuerto equivocado. En el seminario que yo te recomiendo aprenderás que:

*No hay por qué hacer
bien lo que no necesita
hacerse*

El despertar del Ejecutivo al Minuto

Mientras salíamos del restaurante le agradecí su ayuda al Ejecutivo al Minuto y le prometí que procuraría asistir al cursillo (aunque, en mi fuero interno, me preguntaba cómo me las arreglaría para ausentarme dos días de mi despacho). Luego tuve la sorpresa de mi vida, cuando se me ocurrió preguntarle cómo sabía él tanto de monos administrativos.

Con una sonrisa irónica, el Ejecutivo al Minuto contestó:

-Porque una vez tuve el mismo problema que tú, sólo que mucho, muchísimo peor. Mi carrera estaba en juego y yo, desesperado. Un día, sobre mi escritorio aterrizó un folleto que anunciaba uno de estos cursillos de gestión del tiempo, y como el que se agarra a un clavo ardiendo, decidí asistir. ¡Ésa fue mi salvación, porque allí lo aprendí todo acerca de cómo luchar contra el Síndrome del Mono!

Me pareció increíble que un ejecutivo tan profesional hubiese padecido alguna vez tal problema. Le pedí que me contara más detalles, lo que él hizo de muy buen grado.

-El curso corría a cargo de su creador, Bill Oncken. Nunca olvidaré la fascinante anécdota con que me abrió los ojos al

problema. Aquella parábola describía mi propia situación con una exactitud alucinante.

»Oncken nos contó que trabajaba largas horas, como tú y yo y que, pese a ello, no lograba ponerse al día. Un sábado por la mañana salió temprano de su casa, como de costumbre, explicándole a su contrariada esposa y a sus hijos que hacía aquel sacrificio por ellos. Casi me eché a llorar al escuchar aquellas palabras, porque eran las mimas que yo había pronunciado el fin de semana anterior.

»Y siguió contándonos como aquella mañana había mirado por la ventana de su despacho, que daba frente por frente con el campo de golf, y allí estaban sus empleados, dispuestos a tomar la salida de! Primer hoyo, ¡Ellos en el campo de golf y yo en el despacho! Y me dije que si por arte de magia pudiese convertirme en una mosca y volar por encima de sus cabezas, les oiría comentar entre ellos:

»Cómo cambian las cosas, ¿no? ¿Has visto de quien es el coche que acaba de entrar en e! aparcamiento de la compañía? Parece como si el jefe hubiese decidido empezar a justificar el sueldo que le pagan".»

»Luego Oncken nos contó que había contemplado el montón de papeles que tenía sobre su escritorio -continuó el Ejecutivo al Minuto--, y de pronto se dio cuenta de que se disponía a hacer e! trabajo *de ellos*, y *no el suyo*. Tenía retrasado el trabajo de ellos; en cuanto al suyo, no estaba retrasado porque ni siquiera le había dado principio jamás. El descubrimiento le hirió como un rayo: «¡No trabajan para mí en realidad! ¡Soy yo el que está trabajando como un negro para ellos! Y como los que generan trabajo son cuatro y yo, el que tiene que hacerlo, soy sólo uno pues ¡no acabaremos nunca! Porque cuanto más haga yo, ¡más me traerán ellos!» »Entonces -prosiguió el Ejecutivo al Minuto, que disfrutaba visiblemente contando aquella historia-,

Oncken dijo: «De pronto me dí cuenta de que también andaba retrasado en otras cosas. Así que salí corriendo de mi despacho y crucé el vestíbulo tan rápido como me permitían mis piernas. El vigilante del turno de los festivos, al verme pasar, me preguntó que adónde iba con tanta prisa, y yo le contesté que la prisa no tenía nada que ver con adónde iba, sino de dónde venía».

»Oncken bajó las escaleras de seis en seis, se metió en su coche y regresó a su casa a toda velocidad. En cuestión de media hora se había librado de la penitencia de dos jornadas de trabajo en días festivos, para disfrutar el placer de pasar dos días con su familia.

Fue un fin de semana estupendo y el sábado por la noche durmió tan a pierna suelta, que su mujer, se despertó asustada creyendo que le ocurría algo.

»Sí --dijo el Ejecutivo al Minuto--. Bill Oncken pintaba a la perfección mi retrato, el del recogedor compulsivo de monos. Por fortuna, explicó también la forma de remediarlo, y mi vida nunca a vuelto a ser la misma desde entonces. E igual sucederá con la tuya.

-¿A qué adivino el título de ese cursillo? -dije.

Mi amigo asintió, sonriendo.

El alcance del problema

Después de despedirnos, y aturdido por todo lo que acababa de escuchar, regresé a mi despacho.

Cuando entré, no vi más que monos por todas partes.

Donde antes había sobres usados en los que solía escribir anotaciones para mí mismo, ahora veía monos.

Algunas veces he pensado vender bloques de «sobre usados» para personas como yo; podría ser un gran negocio.) Otros eran las notas de las llamadas telefónicas (imaginé un mono pasando por el hilo del teléfono, como cuando una serpiente pitón se traga a un cerdo entero). Mi maletín era también una jaula de monos, y la agenda de sobremesa, un gancho de cazar monos que solía utilizar para retirarlos de los hombros de otras personas.

Ese día, al contemplar el panorama de mi despacho, me fijé en la fotografía de mi mujer e hijos, y por primera vez reparé en que, por así decirlo, *yo no salía en ella*. Decidí poner remedio a eso.

El retrato de familia me recordó también cómo mi mujer y yo tenemos la costumbre de recoger los monos de nuestros hijos. Hace poco, el chico se presentó en casa y anunció:

-¡Mamá! ¡Papá! ¡Acaban de admitirme en los infantiles del equipo de tenis del colegio!

-Estupendo, maravilloso -le contestamos-. Estamos muy orgullosos de ti.

Entonces él continuó:

-Pero hay un problema: tendré que asistir a los entrenamientos los lunes, miércoles y viernes, y necesito que alguien pase a recogerme luego.

¿Quién diríais que se encargó de ese mono? Mi mujer y yo.

Lo que empezó como una celebración se había convertido en otro mono más.

¡Y lo que es peor, los monos se multiplicaron en seguida!

Mi mujer le dijo a nuestro hijo:

-Puedo recogerte los lunes y algunos viernes, pero los miércoles me va muy mal ¿Sabes si forma parte del equipo algún vecino, de manera que pudiéramos compaginado?

Cuando nuestro hijo le hubo dicho quiénes eran los vecinos que se entrenarían con él, ella prosiguió: -Pues ya me ocuparé de ello, cariño, y te diré cuál de nuestros vecinos te recogerá.

A lo que nuestro hijo, con la mayor tranquilidad del mundo, se fue a ver la tele mientras decía, alegre: -¡Gracias, mamá!

Los Libertadores

Por supuesto, mi hijo no tiene todavía edad para conducir un coche, pero bien podía tomarse él la molestia de organizar los transportes con los vecinos y así, de paso hubiera aprendido un poco de responsabilidad.

Al recordar aquella situación comprendí con qué facilidad cargamos innecesariamente con los monos de otras personas, en todos los aspectos de la vida. En ese proceso, descuidamos los que nos son propios, hacemos que los demás se acostumbren a depender de nosotros, y les privamos de la oportunidad de aprender a resolver sus propios problemas.

En una mirada retrospectiva, ahora entiendo mejor lo que el general George C. Marshall quería dar a entender cuando decía: «Si quieres que alguien te siga, no hagas que se sienta depender de ti. Es mejor hacerle creer que tú dependes de él en algún sentido».

Y también lo que Benjamín Franklin dijo: «La mejor manera de perder a un amigo es que te deba un gran favor».

Al rememorar la conversación mantenida durante el almuerzo con el Ejecutivo al Minuto, recordé que él había expresado la preocupación de que yo me hubiese convertido en un *libertador*, es decir, en uno que hace por los demás lo que ellos podrían hacer solos, ya que con ello se les da a entender, en cierta forma, que *no saben arreglárselas por sí mismos*. Y me había explicado que cada vez que uno de mis empleados acudía a mí con su problema y yo prometía encargarme de su mono, ello equivalía a decirle:

«Usted es incapaz de solventar ese asunto, así que será mejor que me ocupe yo mismo».

El Ejecutivo al Minuto me explicó que yo no era el único que tenía esa dificultad, y me dio a entender que era una especie de desastre nacional. Incluso había pensado poner en marcha una organización que se llamara «Libertadores Anónimos», para acudir en ayuda de los afligidos por el vicio de recoger monos ajenos. Sería un club de «personas de gran corazón», una asociación de aquellos que se desviven por ayudar a los demás, pero, al mismo tiempo, los incapacitan al sumirlos en una situación de dependencia. Y comentó que el salvamento de monos estaba casi institucionalizado en forma de entidades públicas y asociaciones benéficas de todas clases.

A continuación, el Ejecutivo al Minuto comentó el arraigo de esta mentalidad redentora mediante un ejemplo de la liga de béisbol. Me parece estar oyendo ahora mismo sus palabras:

-En mi juventud, los que deseábamos jugar al béisbol teníamos que enfrentarnos a tres problemas.

En primer lugar, necesitábamos el material; por aquel entonces, a los que pretendíamos jugar no nos exigían sino que llevásemos nuestro propio bate. Lo cual no era tan fácil porque no abundaban tanto, y si a uno se le rompía el suyo, ni siquiera se le ocurría pedirle otro nuevo a sus padres. Era preciso arreglarlo con

unos cuantos clavos y cinta adhesiva. Más de una vez he corrido hasta la primera base con las muñecas entumecidas a causa de uno de estos bates «rotos».

»Tampoco supe nunca cómo era una verdadera pelota de béisbol hasta que cumplí los nueve años, que fue cuando por primera vez entró un televisor en casa. Todas las pelotas que usábamos nosotros estaban recubiertas de cinta aislante negra; a veces eran tan grandes que no se sabía si era una pelota de balonvolea, y recuerdo que algunas pesaban tanto, que cuando uno conseguía batear hasta la primera marca se apuntaba como un <<largo».

»Y qué me dices de los guantes -prosiguió el Ejecutivo al Minuto--. No abundaban y eso que nosotros no vivíamos en una barriada pobre. No recuerdo haber entrado nunca a batear sin antes arrojar mi guante al que le tocase de apañador. En cambio hoy, conozco chicos que tienen dos o tres guantes de éstos.

»Una vez conseguido el equipo, el segundo problema consistía en hallar un terreno donde jugar. Los que vivían en la ciudad buscaban una plaza en calles de poca circulación, y donde los vecinos no necesitaran el terreno para estacionar sus coches; entonces las bocas de riego, las tapas de las alcantarillas y demás lugares por e! estilo servían para marcar las bases; los que vivían en el campo, como yo, se buscaban un terreno baldío y lo limpiaban de pedruscos, excepto los que iban a servir de bases. .

»El tercer y último problema, una vez provistos de material y de terreno, era encontrar compañeros que quisieran jugar -prosiguió el Ejecutivo al Minuto; y como no sobran, era preciso conformarse con los disponibles. Así se formaban equipos con muchachos de todas las edades, desde los siete u ocho años hasta los dieciocho. Cuando yo era niño, mis héroes eran vecinos de carne y hueso; si por casualidad me cruzaba con Harry Haíg y éste me decía «hola», yo me sentía transportado al séptimo cielo.

Y si él me mandaba pasar a la posición de defensa a la derecha, yo jamás me quejaba, ¡ni siquiera cuando; salía un bateador zurdo y él me gritaba que me pusiera a la izquierda!

Tampoco se me ocurriría contar en casa que no me daban suficientes oportunidades. Yo sabía que con paciencia y tiempo, acabaría por jugar de lanzador, de apañador o de tercera base.

»Una vez conseguidos los materiales, el terreno y el equipo, empezábamos a batear y a jugar partidos fingidos. No tardábamos mucho en convencernos de que éramos bastante buenos. A veces, alguien se presentaba y decía "me he enterado de que Keith Dollar tiene un~ pandilla que juega al béisbol en este vecindario".

Luego alguien iría a su colegio para hablar con el tal Dollar y retarle; a lo mejor ganábamos. Después otro decía "Tengo entendido que Bill Bush ha formado una pandilla", los desafiábamos y también les ganábamos.

»Finalmente tuvimos una liguilla de seis equipos: los Bombarderos de Berry, los Supermanes de Seacord, los Ases de Abafoil y demás nombres por el estilo. ¿Y quién confeccionaba el calendario? ¡Nosotros!

¿Quién se encargaba de la organización? ¡Nosotros!

¿Y la motivación y el control? ¡Nosotros! -exclamó el Ejecutivo al Minuto.

-y ¿quién se encarga de todo eso hoy? ¡Los padres! - continuó--. Los muchachos no piensan sino en vestirse, ¡y vaya si se visten! Todos parecen pequeños Joe DiMaggio. Y no sólo para el béisbol, sino para todos los demás deportes. Me acuerdo del gerente de una compañía canadiense donde estuve el año pasado. A media tarde me preguntó si tendría inconveniente en acompañarle para recoger a su hijo, que tenía sesión de entrenamiento de hockey. Nos detuvimos delante de su casa y tocamos el claxon.

Entonces se abrió la puerta y salió un crío totalmente recubierto de material. Obviamente, jugaba de portero.

Como no se le veía, tuve que preguntar «¿Cuántos años tiene?»

«Siete», fue la respuesta. Mientras cruzaba corriendo la acera, el chico tropezó y cayó. Si no nos hubiéramos apeado del coche para ponerlo en pie, se habría muerto allí, porque con todo aquel equipo a cuestas no era capaz de levantarse solo.

»Cuando yo era chico jugábamos a hockey en el lago que estaba enfrente al instituto -siguió recordando el Ejecutivo al Minuto. Pasábamos toda la tarde quitando la nieve que lo cubría.

Cuando terminábamos y quedaba en condiciones para jugar se había hecho de noche y nuestras madres venían a recogernos porque era la hora de la cena. Y aquella noche volvía a nevar, y la tarde siguiente, otra vez lo mismo.

Por último, cuando lográbamos despejar el hielo poníamos dos piedras a cada extremo y aquello eran las "porterías" que marcaban las metas. Y si le tocaba a uno jugar de portero, se guardaba mucho de pedirnos "defensas", no fuesen a considerarle un "blandengue" para el resto de su vida.

»Hoy cuando los chicos se han puesto el equipo los llevan al terreno de juego en coche, no sea que hagan demasiado ejercicio. Y tienen unas canchas increíbles, con un quiosco de refrescos donde las madres y los padres sudan la gota gorda preparando emparedados y hamburguesas y golosinas de todas clases. ¡Es natural! ¡No queremos que los chicos pasen hambre.

»Otros padres se sientan en las gradas y llevan el tanteo del partido con formularios oficiales. Y cuando un chico quiere hacer un pase a su delantero y el defensa contrario le echa de la pista de un empujón, el pobre padre se rasca la cabeza pensando cómo debe anotar el incidente, lo mismo que si fuese un encuentro de la división de honor.

»Arriba, en la última grada, otro muchacho suda también para cambiar los números del marcador. En mis tiempos anotábamos los goles haciendo rayas en el suelo con el *stick*. Entonces se acercaba uno de los contrarios y decía: «Ese tanto no vale", y borraba la raya con el pie, y uno tenía que empujarle para que se apartase y volver a trazar la raya.

»Y para más desesperación --continuó el Ejecutivo al Minuto-, ahora cuando termina el encuentro, si uno ha perdido no vale pelearse con los contrarios, ya que todos han de encontrarse en algún sitio para tomar unos helados. ¿Has intentado alguna vez que te sirvan un helado en sábado por la tarde? Todos los críos de la ciudad están allí, legiones de pequeños futuros ídolos de la primera división reclamando sus helados a voz en cuello.

»Como padres, les hemos quitado a nuestros hijos la molestia de pensar en la "jugada siguiente". En consecuencia, todos los monos están encaramados sobre nuestros hombros, y nuestros hijos no aprenden a ser responsables de nada. En nuestro bien intencionado deseo de darles todas las cosas buenas que nosotros no tuvimos, a veces olvidamos darles las cosas buenas que sí tuvimos. Por eso, los chicos de hoy muchas veces no saben qué hacer si no lo ha programado alguien para ellos -subrayó el Ejecutivo al Minuto.

Cuando yo era niño, si le hubiese dicho a mi madre que estaba aburrido, me habría dado un buen puntapié en el trasero y diciéndome: «¿Qué te parece esto para empezar a animarte?».

»Pues ya que lo dices, sal y ponte a barrer el garaje". Todo, antes que permitir que continuáramos aburridos demasiado rato.

Una sensación de optimismo

Lo que empezaba a aprender del Ejecutivo al Minuto, y seguí aprendiendo en el cursillo que me recomendó, era que cuanto más caso haga de otras personas más caen éstas en una situación de dependencia.

En este proceso, su autoestima y su seguridad en sí mismas se van erosionando, y yo me pongo en la imposibilidad de atender de una manera eficaz a mis monos propios. Muchos de los monos de mi oficina (míos o de mi personal) estaban en condiciones lamentables por falta de cuidados. Con la imaginación, yo acariciaba la cabeza de uno de ellos y le decía: «No te preocupes, monito, que pronto volverás de donde no debías haber salido», y luego, con una ojeada a los míos, agregaba: «¡Y por fin voy a tener un poco de tiempo para vosotros!»

Una sensación de optimismo me invadía, al tiempo que contemplaba, en una pared de mi despacho, un cartel que mi mujer me había regalado años atrás.

Representaba a sir Isaac Newton sentado debajo de un árbol, justo en el instante en que la manzana, al caer, le daba un coscorrón. El rótulo decía:

*La experiencia no es lo
que te ocurre sino
lo que tú haces con las
cosas que te ocurren*

La devolución del mono

Aquel viernes por la tarde, en mi despacho, supe que mi vida acababa de emprender un giro a mejor. Al mismo tiempo me roía la sospecha de que aún me faltaba mucho que aprender. No obstante, abandoné temprano la oficina dispuesto a gozar del raro placer de un fin de semana en familia. E incluso el sacerdote se sorprendió al verme en misa un domingo «no de precepto», que en mi caso, según me recordó, eran todos excepto e! de Pascua. Y aún entonces, cuando me veía, solía decirme:

-¡Quiero aprovechar la ocasión para ser el primero en desearte unas muy felices Navidades!

Llegados a este punto e! lector se habrá preguntado qué ocurriría con todos aquellos monos e! lunes, cuando yo regresara a la oficina. En realidad, apenas sucedió nada, en primer lugar porque aún no sabía qué hacer con ellos, y luego porque dediqué e! lunes, e! martes y el miércoles a las disposiciones necesarias para poder asistir al cursillo recomendado por e! Ejecutivo al Minuto.

¡Y celebro haberlo hecho! El cursillo de «Gestión de! tiempo de los gestores» me abrió los ojos de par en par, tal como el Ejecutivo al Minuto había anunciado.

Lo mejor de todo era que lo recién aprendido podía ser puesto en práctica de inmediato. Terminado el curso, aguardé al lunes con impaciencia. Entonces fue cuando todos los monos recibieron su merecido.

Os juro que ese día, ni yo ni mis empleados lo olvidaremos jamás.

Ese lunes mientras conducía en dirección a mi despacho, mi mente saboreaba con deliciosa impaciencia el momento en que pondría en práctica las nuevas técnicas y estrategias con mi personal. No veía llegar el momento de devolver todos los monos a sus legítimos dueños.

La caravana matutina hizo que llegase con diez minutos de retraso, tiempo más que sobrado para que los empleados se reunieran en el pasillo, lugar preferido en donde ejercían la supervisión, es decir, la consulta mutua sobre la situación de los respectivos monos.

Cuando pasé junto a ellos y entré en mi despacho, tanto ellos como yo notamos algo diferente en el aire. En mi caso, porque estaba al tanto de lo que iba a ocurrir; en cuanto a ellos, porque la sonrisa que vieron en mi rostro les dijo que iba a suceder algo, de lo que no tenían ni la menor referencia. Jamás me habían visto sonriente un lunes por la mañana. Ese inopinado cambio de actitud desató un runrún de preocupación a mis espaldas (la gente suele ponerse muy nerviosa ante cualquier cambio, drástico e imprevisto).

¡Y yo sonreía porque les veía bajo una luz enteramente nueva! Hasta entonces, aquella gente había sido para mí la principal *fente* de mis problemas; pero esa mañana, de súbito, veía en ellos la principal *solución*. Los hombros de mis empleados me parecían magníficas plataformas para otros tantos monos.

Cuando entré en el despacho, mi secretaria, Valerie, vio que olvidaba lo que siempre había hecho durante bastantes años; es decir, cerrar la puerta. Eso la puso nerviosa. (Se observará que, sin decir palabra, conseguía alertar a todo mi personal.) Cuando la llamé para decirle: «¡Qué pase el primero!», no daba crédito a sus oídos.

-¿Quiere decir que de veras piensa despachar con alguien? - quiso asegurarse.

-¡Por supuesto! -repliqué-. Nunca había tenido tantas ganas de empezar a despachar los asuntos.

¿Quién es el primero?

En ese momento, y siguiendo el orden que el instructor de nuestro cursillo me había recomendado, daba el primer paso hacia mi total recuperación: librarme de los monos pertenecientes a mis empleados.

Aquella mañana me reuní con los miembros de mi personal, uno tras otro, y seguí prácticamente el mismo procedimiento con todos ellos. En primer lugar, me disculpé por haber retrasado sus asuntos, y les prometí que jamás volvería a suceder lo mismo.

Cómo ganar tiempo Para mi gente

Entonces, con firmeza, até otra vez los monos de mi personal sobre sus espaldas, las *de ellos*, y luego me arrellané en mi asiento y disfruté del grandioso espectáculo, a medida que cada empleado iba saliendo de mi despacho... con varios monos perfectamente aposentados entre los omóplatos de su propietario inicial. Y más tarde, aquel mismo día, me tomé la molestia de dirigir a cada uno de mis subordinados la misma pregunta que desde hacía tanto tiempo venían formulándome ellos a mí:

-¿Qué hay de ese asunto?

(Así es como los ejecutivos debemos practicar el *enriquecimiento de puestos de trabajo*.)

Cuando el último de ellos hubo salido de mi despacho, aquella mañana, y me vi a solas, me puse a reflexionar sobre lo que acaba de suceder. El cambio más obvio era que mi puerta permanecía abierta de par en par, y, sin embargo, allí no quedaba conmigo ni una sola persona, ni un solo mono. ¡En una única jugada quedaba en privado conmigo mismo, sin dejar de mostrarme accesible! Por primera vez desde hacía muchos días, yo disponía de tiempo para mi gente; en cambio, a ellos no les quedaba ningún momento libre para pensar en mí. Qué moraleja tan importante:

*Cuanto más te libras
de los monos de
tus colaboradores
más tiempo te queda
para ellos*

Este punto quedó remachado por un incidente que sucedió algunos días después de aquel lunes en que devolví todos sus monos a mis empleados. Estaba yo en mi despacho, a solas, con la puerta abierta, los pies sobre la mesa, y meditaba. Pensaba en maneras de allanar caminos para que ellos pudieran desempeñar mejor sus tareas. (En cierto sentido muy verdadero, yo trabajaba para ellos, algo bien diferente de hacer su trabajo.) En esos momentos, mis empleados estaban muy atareados con sus monos y no había visto a ninguno de ellos desde hacía un par de días por lo menos. ¡A decir verdad, me sentía solo! No parecía que nadie me necesitase.

Por una de esas casualidades, Erik se presentó en aquel preciso momento con la intención de discutir conmigo un problema. Cuando se acercó a mi despacho, observó que la puerta estaba abierta, pero desde donde él se encontraba no podía verme.

Como jamás se había encontrado la puerta abierta, estando yo en el despacho, dedujo que debía estar de viaje. Cuando le preguntó a Valerie adónde había ido yo, ella le contestó:

-Está ahí dentro.

Muy sorprendido, Erik tartamudeó:

-¿Eh ...? ¡Ah ...! Pues ... ¿cuándo puedo hablaron él?

-Pase usted ahora. Está ahí sentado, ¡y no hace nada!

Cuando él entró, me di cuenta, de súbito, de mi soledad, y le recibí con gran cordialidad.

¡Pase, hombre, pase! Siéntese. Celebro verle por aquí.

¿Quiere que pida unos cafés? Empecemos por lo más importante: ¿qué tal la familia?

La reacción de Erik me dio a entender que mi saludo le parecía un poco demasiado efusivo y que, dadas las circunstancias, no consideraba oportunas tales divagaciones.

Meneando la cabeza, dijo:

-¡Ahora no tengo tiempo para esa clase de monsergas!

¡Por una vez, a mí me sobraba tiempo para él mientras él no lo tenía para mí!

Mi personal conocía, como todo el que la haya sufrido alguna vez, la frustración de trabajar para un Jefe que nunca tiene tiempo para uno_ Así que ahora me he propuesto tener siempre para ellos más tiempo que el que a ellos les sobra para mí. Para controlar este punto, me fijo siempre en quién es el primero que da por terminado su tiempo cuando me reúno con un miembro de mí equipo; si ellos manifiestan con más frecuencia que yo e! haberse quedado sin tiempo, eso me proporciona una buena indicación de que confían cada vez más en sí mismos.

A consecuencia de todo esto, he adquirido entre mi personal la reputación de ser el jefe más accesible que ellos hayan conocido nunca. Pueden verme tan a menudo como quieran (que no suele ser muy a menudo) y todo el rato que quieran (que suele ser bastante poco). Mucho han cambiado las cosas desde mi «conversión».

Las reglas de Oncken contra el Síndrome del Mono

Lo más importante de aquel lunes en que mi gente recobró el dominio sobre sus monos fue que con esto recuperaban la capacidad para actuar. De tal manera que ya no padecían la frustración de tener que aguardar *a que yo actuase*, ni yo tenía por qué sentirme culpable de deberles respuestas en las que no podía pensar por falta de tiempo. Ya no era una rémora para ellos, como cuando daba alojamiento a sus monos en mi despacho. En un intervalo de pocas horas había pasado de ser indispensable (es decir, que mi gente no podía dar un solo paso mientras yo no lo diese antes) a ser perfectamente prescindible. Y es que yo me había enterado de que los jefes indispensables son peligrosos para las organizaciones, motivo por el cual tienden a verse sustituidos. En cambio, el jefe que no sirve de obstáculo al trabajo de su personal puede morir sin que nadie le eche en falta; y los jefes que pueden morir sin que nadie les eche en falta son, tan escasos, que resultan virtualmente insustituibles.

¿Por qué?

Como superior, y en la medida en que usted consiga que la gente atienda y alimente sus propios monos, habrá logrado que los empleados desempeñen por sí solos sus cometidos. De esta

manera, usted dispone de tiempo a su discreción para planificar, coordinar, innovar, asignar cometidos y demás tareas propiamente directivas, que son las que, de cara al futuro, aseguran la buena marcha de su departamento.

Llegados a este punto de la jornada del lunes, vamos a recapitular el estado de la cuestión. Lo que yo había realizado hasta ese momento era devolver sus monos a mi gente de acuerdo con las reglas de Oncken contra el Síndrome. ¡Paso a detallarlas seguidamente!

El diálogo entre el jefe y cualquier empleada o empleado no debe concluir hasta que se haya establecido, para todos los monos:

- Regla 1. *Una descripción*
Definir en qué consisten las «jugadas siguientes».

- Regla 2.' *Un régimen de propiedad*
Se ha de asignar el mono a una persona concreta.

- Regla 3. *Una póliza de seguro*
Para cubrir el riesgo.

- Regla 4. *Fechas tope de alimentación y revisión del mono*
Se establece un calendario para el seguimiento de la cuestión.

La finalidad de las reglas contra el Síndrome consiste en garantizar que *las cosas idóneas se hagan de la manera idónea, en el momento idóneo y por las personas idóneas.*

Para comprender que estas reglas son cruciales, recordemos aquellas reuniones para la resolución de problemas a las que hemos

tenido que asistir. Muchas de ellas terminaban sin que los presentes se hubiesen puesto de acuerdo en cuanto a cuales debían ser los «próximos movimientos», ni sobre cuando convendría llevarlos a cabo ni a *quién* corresponderla la responsabilidad de realizarlos. .'

La dificultad con este género de reuniones estaba en que si nadie sabe cuál ha de ser la «próxima jugada, ésta no puede tener lugar. y si no se ha asignado la responsabilidad a nadie, entonces, esa responsabilidad es de cualquiera, o mejor dicho, de nadie, lo que aumenta la probabilidad de que en fin de cuentas no se haga nada. Y aunque se hubiese Identificado un «próximo movimiento», y éste hubiese. Sido asignado a una persona concreta, si no se le fija un plazo, aumenta la posibilidad de que el asunto sea dejado «para mañana», porque todos andamos demasiado atareados con nuestros asuntos urgentes como para poder ocuparnos de cuestiones para las que no existe un plazo definido.

Por otra parte, recordemos que sólo hay que alimentar los monos que merezcan la vida. Algunos no la merecen. Ciertos monos pueden clasificarse en la misma categoría que los empleos de aquellos funcionarios ingleses cuya misión consistía en montar guardia sobre los blancos acantilados de Dover, para tocar a rebato si los ejércitos de Napoleón intentaban cruzar el Canal, empleos que siguieron en vigor hasta 1948. Razón por la cual, usted debe preguntarse siempre: «¿Por qué hacemos esto?» Si no hay respuesta viable, es preferible matar el mono, recordando que no hay por qué hacer bien lo que no necesita hacerse.

Regla primera: Una descripción

Con objeto de entender y aplicar correctamente las reglas contra el Síndrome, es útil tener presente la definición del mono. Recordemos que no es el proyecto, ni el problema: *el mono es <la próxima jugada>, cualquiera que sea, la que dicho proyecto o dicho problema demande.*

La regla primera quiere decir que *el jefe y el empleado no deben separarse sin haber definido las «próximas jugadas» que se consideren oportunas*. Son descripciones de monos, por ejemplo: «Pida en Contabilidad los datos definitivos sobre el coste», «Prepare una propuesta de ventas», «Estudie este asunto con más detenimiento», «Formule una recomendación».

La observancia de esta regla aporta tres ventajas principales. En primer lugar, si mi gente sabe de antemano que el diálogo entre ellos y yo no concluirá hasta que se hayan descrito los «próximos movimientos » más idóneos, tenderán a *preparar los temas con más detalle antes de que tal diálogo comience*. Esta lección me la enseñó Alice, mi jefa, hace mucho tiempo.

Un día estaba dándole la lata con mis numerosos problemas, y, por último, le pregunte que debia hacer.

-¿No lo sabe usted? -replicó ella, y al confirmarle yo que no, prosiguió--: Pues yo tampoco, de manera que somos dos los ignorantes, ¡y la empresa sólo puede mantener a uno!

Era su modo de recordarme que, si me presentaba ante ella con un problema o con una oportunidad, yo tenía la obligación de aportar además alguna sugerencia bien ponderada en cuanto a la «jugada próxima» a emprender. Con lo cual nos habríamos ahorrado el plantón en medio del pasillo, parados. a pensar lo que yo debería haber pensado ya por mi cuenta.

La segunda ventaja de la regla primera es, que *cualquier situación queda enfocada hacia la asunción de iniciativas por parte del personal*. Muchas veces, las situaciones se hallan predeterminadas en el sentido de la parálisis, y no pueden progresar hasta que alguien efectúe el «movimiento siguiente». Por ejemplo, muchas veces se presenta un problema o una oportunidad,

pero la mejor solución no se aprecia al primer golpe de vista, como tampoco resultan evidentes los posibles peligros de la situación. En estos casos, y sobre todo cuando está en juego una cifra importante, ¡es tan grande, por parte del jefe, la tentación de cargar con el mono a sus espaldas...!

«Deje que lo piense, y ya le diré algo»: con esta frase, el empleado, y todo el proyecto, queda en suspenso hasta que el jefe haga algo; el jefe ha retirado la iniciativa de manos de esa persona. Por otra parte, si durante la conversación se describen las «próximas jugadas» con claridad, posiblemente se revelará también que el subordinado puede encargarse de muchas de ellas sin que eso implique mayor riesgo, como en el caso de «Estudie este asunto más detenidamente» o «Prepare una recomendación sobre la base de lo que sabemos hasta la fecha». De esta manera, la situación no quedará en el limbo hasta que el jefe haga algo.

La tercera ventaja, y seguramente la más importante, es que cuando se especifican «próximos movimientos», quizá proporcionamos *un cuádruple impulso a la motivación* de! propietario del mono. Primero, que al describir el mono queda claro cuál ha de ser la «próxima jugada», y cuando uno ha entendido con claridad lo que se tiene que hacer, mayores serán su energía y motivación para hacerlo. (Pensemos en los titubeos que experimentamos cuando nos vemos en la obligación de actuar ante un problema difícil, sin tener más que una vaga idea de lo que convendría hacer.)

Segundo, que basta especificar la «próxima jugada» para mejorar la motivación, ya que, por medio de esta operación, esa próxima jugada adquiere la consideración de *primer paso* de un proyecto, que suele ser el más importante y, por lo general, el más difícil. Los pasos siguientes resultan ya mucho más fáciles.

Tercero, que cuando se especifican «próximos movimientos», el proyecto queda descompuesto en una sucesión de

bocados digeribles uno a uno, lo que convierte en mucho menos temible la idea de tener que dar «el paso siguiente» en un proyecto; es más llevadero, por ejemplo, hacer una llamada telefónica necesaria, que ponerse a pensar en el formidable esfuerzo que va a exigir de nosotros el proyecto completo. Cuarto que describir «próximas jugadas» mejora la motivación permitiendo pasar alternativamente de los objetivos a los «movimientos» más inmediatos; Si la meta (llevar el proyecto a su culminación) nos parece abrumadora, cuando pensemos en la «próxima jugada» (efectuar una llamada telefónica) no nos lo parecerá tanto. Si nos desanima pensar en la larga sucesión de «próximas jugadas» que nos quedan, podremos estimularnos pensando en la satisfacción que experimentaremos cuando hayamos cubierto la meta final.

Me permito relatar un par de casos de mi propia experiencia, a fin de ilustrar el valor de La primera regla contra el Síndrome. Recordando la definición del mono: *El mono es «la próxima jugada»*, vemos que dicha definición no expresa nada en cuanto a la propiedad del animalito. Por tanto, es posible que *una persona sea dueña del proyecto y otra esté en condiciones de realizar este «paso siguiente»*. Por mi parte, aprovecho a menudo esta realidad para preguntarles a diferentes miembros de mi personal cuales deberían ser mis «jugadas siguientes» para la realización de ciertos proyectos míos. Con esto les he pasado la «jugada siguiente» de tener que presentarme una recomendación que me ayude a llevar adelante mi proyecto, y ello no sólo mejora por sinergismo la calidad de cualquier «movimiento siguiente» que me toque a mí (ya que dos cabezas siempre son mejor que una, incluso cuando sólo sumen 1,3 cabezas), sino que además desarrolla la capacidad de mi gente y mejora su grado de información acerca de las dificultades a las que me enfrento. Por otra parte, contribuye a la formación de mi sucesor (lo que no es mala idea, si por mi parte también aspiro a ser ascendido).

Otro ejemplo de aplicación de la regla número uno es el que se produce cuando uno de mis subordinados y yo discutimos

una situación, y se nos acaba el tiempo antes de tener bien definido el problema y, desde luego, mucho antes de haber logrado identificar y describir los «próximos movimientos» más convenientes.

Que se acabe el tiempo significa, en estas condiciones, que la «jugada siguiente» consiste en hacer de niñera del mono, es decir, que se debe definir la responsabilidad en cuanto al asunto pendiente hasta que sea posible reanudar la discusión. Cuando esto sucede, yo le digo a mi interlocutor: «¿Por qué no volvemos sobre este asunto dentro de un par de días? Mientras tanto, téngalo presente, por si se le ocurre alguna idea... ¡Y confío en usted para que así sea!»

Mientras transcurren esos dos 'días, seguramente yo no habría tenido oportunidad de atender al mono; es muy posible que mi empleado tampoco haga nada. Pero, mientras no se hace nada, prefiero que el asunto permanezca en la cartera de mi empleado, y no en la mía. ¿Por qué? Pues, por una parte, los interiores de todas las carteras son oscuros, así que el mono nunca sabrá en qué cartera se encuentra, ni le importa siquiera.

Por otra parte, si el mono queda en la cartera de un empleado mío, podemos imaginar que tarde o temprano *se hará algo*; y aún en caso de que ese «algo» acabe en casi nada, eso es infinitamente mejor que nada, que es lo que yo habría hecho en el mismo lapso de tiempo. Por último, aunque esa persona hiciese *algo* equivocado, incluso eso vale más, ¡porque el número de maneras de hacer una cosa equivocadamente es finito y la acción de mi colaborador o colaboradora habría despejado una de esas posibilidades!

Veamos ahora el último de los ejemplos que ilustran el valor de exigir «jugadas siguientes». Digamos que usted y un miembro de su personal han discutido una cuestión, y que el diálogo termina con la proposición, por parte de usted, de que él

recomiende una solución. Mientras el empleado se encamina hacia la salida, usted sonrío: *ahora le toca a él* la «próxima jugada», consistente en formular esa recomendación. Pero la satisfacción de usted se desvanece tan pronto como queda depositada la propuesta, una memoria de nueve páginas, en su bandeja de «entradas». Porque *ahora le tocan a usted* los movimientos siguientes: leerla, meditarla, tomar una decisión, hacer algo, etcétera. Ahora, usted trabaja, y el otro supervisa.

De este ejemplo se deduce que en el juego de los monos, lo mismo que en las damas y en el ajedrez, conviene analizar la posición a varias jugadas vista. Así he aprendido a eludir los monos del género que acabo de describir, solicitando a mis empleados que *me traigan* sus memorandos personalmente, en vez de enviármelos.

De esta manera, cuando la persona en cuestión se presenta en mi despacho, le pido que me lea su escrito (a lo cual muchas veces contestan que pueden explicármelo de palabra en la tercera parte de! Tiempo que se necesitaría para leerlo entero, de lo que me alegro, pues significa que me he ahorrado las otras dos terceras partes).

Mientras me lo leen o me lo cuentan, a mí me da tiempo para pensar, estudiar las expresiones faciales de la persona, y formularle preguntas. Con este sistema alcanzo una comprensión más rápida y completa que si me dedicase a leer el escrito a solas; porque un escrito está formado de palabras, en fin de cuentas, y todas las palabras son susceptibles de interpretación es equivocadas. Además suele haber menos información *en las líneas* que *entre líneas*, y la persona que más sabe de lo que hay entre líneas es, precisamente, la que tengo sentada frente a mí, a la cual puedo pedir tantas aclaraciones como quiera.

Regla segunda: Un régimen de propiedad Hay muchas maneras de aplicar la regla primera, pero estoy seguro de que el lector habrá comprendido ya en qué consiste la metodología general Pasemos, por tanto, a la regla siguiente, que trata de cómo

asignar la propiedad de los monos.

La regla segunda contra el Síndrome expresa *que el diálogo entre jefe y subordinado no debe concluir sin que le haya sido asignada a una persona concreta la propiedad de cada mono*. Esta regla se funda en varios milenios de experiencia humana, que nos enseñan que la gente cuida mucho mejor de sus cosas que de las ajenas. Por otro lado, si no se especificase de quién es el mono, nadie asumiría una responsabilidad personal, de lo que resultaría obviamente, que no se podría exigir responsabilidades a nadie.

Eso significa que el bienestar de los monos valiosos para la organización exige que alguien sea su propietario.

Por consiguiente, cuando una persona de mi departamento y yo discutimos un asunto de trabajo, es necesario que todos los monos generados durante tal discusión queden asignados a uno de nosotros dos antes de que la discusión se dé por terminada.

Pero ¿cómo determinar a quién han de pertenecer los monos? La experiencia nos enseña que:

*Todos los monos deben
ser atendidos al nivel
de organización mas
bajo que sea
compatible con
el bienestar de
los mismos*

Significa, como alguien podría pensar, hacerse el remolón, ni una abdicación de responsabilidades. Muy al contrario, existen poderosas y legítimas razones que lo justifican:

1) mi personal, a nivel colectivo dispone de más tiempo, energía y, en muchos casos, conocimientos que yo para atender a los monos (el jefe que piensa que él solo podría rendir más que todo su departamento junto padece un *autoengaño de suficiencia*);

2) los miembros de mi personal están más cerca de su trabajo que yo y, por tanto, en mejor posición para cuidar de sus monos, y

3) mantener a los monos de los demás fuera de mi despacho es la única manera de poder disponer de mi propio tiempo, aunque sea parcialmente.

Por eso, desde mi «conversión» he aprendido a quedarme únicamente con aquellos monos que *sólo yo* puedo atender: los demás quedan en manos de mi equipo. Como sé que el número de monos de que mi personal puede ocuparse es limitado, me tomo muchas molestias para estar seguro de que mis subordinados acudirán a mí cuando vean que han llegado al límite (siempre y cuando me traigan, al mismo tiempo, alguna sugerencia sobre cómo remediar los problemas).

Sin embargo, la experiencia me ha enseñado también que mis empleados tienen capacidad para mucho más trabajo del que yo me figuro y, a veces, para bastante más del que *ellos mismos* creen.

Ahora, el lector de estas líneas quizás objetará que eso de situar los monos al nivel más bajo posible es más fácil decirlo que hacerlo. Lo reconozco. Como samaritano obsesivo de monos que fui antes de reformarme, no olvido la existencia de fuerzas poderosas que impulsan y empujan a los monos hacia arriba.

La experiencia me ha revelado *a posteriori* muchas de las razones que explican este tropismo ascendente de los monos. En mi caso se trataba de necesidades psicológicas que los atraían hacia arriba con más eficacia que un racimo de plátanos. La principal era que el trabajo de mis empleados me gustaba mucho más que mi propia labor de ejecutivo; al fin y al cabo, era e! que yo desempeñaba antes de ser ascendido, y lo hacía muy bien (por eso mismo me ascendieron). De tal manera que, al ocuparme de las tareas de mis subordinados, descansaba de mis obligaciones como jefe (este fenómeno ha recibido el nombre de «síndrome de! cajón de arena del ejecutivo») y, al mismo tiempo, ofrecía a mis empleados la oportunidad de que me admirasen, de que viesan al «genio manos a la obra».

En aquel entonces, sin embargo, aunque me hubiese dado cuenta de los verdaderos motivos que me impulsaban a hacerme cargo del trabajo de mis empleados, es casi seguro que no habría querido reconocerlo.

Ahora comprendo que había erigido un complicado sistema de racionalizaciones (razones plausibles a nivel intelectual para darme a mí mismo una explicación acerca de por qué me metía en asuntos que no eran de mi incumbencia) relativas a la adopción de monos ajenos; algunas de ellas seguramente le sonarán familiares al lector: «Si uno quiere las cosas bien hechas, es mejor hacerlas uno mismo», «En estos tiempos no puede uno fiarse del personal», «Es un asunto demasiado delicado como para dejarlo en manos del departamento», «El jefe confía en que me encargue yo mismo», «Quiero controlar personalmente la marcha del asunto» «Es más sencillo ponerse a hacerlo que delegarlo», « Yo no exijo a los míos nada que no sea capaz de solventar por mí mismo».

Las razones personales e íntimas no siempre son las únicas que echan los monos sobre las espaldas de personas que no son sus propietarios; a veces también ocurre a causa de la política de la organización. Algunas empresas descubren ahora, por ejemplo, que cuando se retira a quienes fabrican el producto la responsabilidad

sobre la calidad de éste, para delegarla en unos inspectores, ese mono ha pasado a ocupar unos hombros que no le corresponden. El producto terminado siempre muestra algún defecto. Teniendo en cuenta esa concurrencia de factores personales y orgánicos, se entiende que el mantener los monos a cuestras de sus legítimos propietarios exige una combinación de habilidad y de disciplina, siendo esta última imprescindible ya que sin ella cualquier grado de habilidad sería inoperante. Hace falta una gran disciplina para superar la siguiente paradoja *aparente* de la dirección empresarial.

A veces, cuando uno se empeña en exigir de su gente lo mejor, tropieza con resistencias puesto que lo mejor, por lo común, exige un esfuerzo suplementario; por otra parte, si tolera que trabajen un poco por debajo del rendimiento óptimo, la resistencia activa no suele manifestarse. De manera que algunas veces *parece* que la gente prefiera trabajar por debajo de su rendimiento óptimo.

La dinámica de esta falsa paradoja viene a ser contraproducente en lo que se refiere a mantener los monos en poder de sus respectivos propietarios, ya que algunas veces el encargarnos de ellos personalmente nos parecerá más sencillo y menos laborioso que luchar para que permanezcan sobre los hombros de sus amos. Pero, ¡ojo!, que la paradoja es sólo aparente y no real, como todos los grandes directivos y los grandes líderes de la Historia nos enseñan.

Los jefes a quienes recordamos con más admiración son los que siempre han sabido que, a largo plazo, y aunque se resistan en apariencia, las personas respetan (e incluso aprecian) más a quienes supieron extraer de ellas lo mejor.

Para consolidar su resolución en este punto recuerde el lector sus días escolares. ¿A qué maestros recuerda usted con más cariño? Tengo en mi recuerdo a varios profesores «huesos» que me exigieron al máximo, obligándome a dar lo mejor de mí mismo. Yo me resistía con todas mis fuerzas, y muchas veces me pareció que los odiaba (¡creo que en alguna ocasión incluso recé deseando

verlos muertos!). Pero ellos sacaban de mí lo mejor porque, en el fondo, yo sabía que lo hacían por mi bien. En cambio, algunas veces he recordado con cierto resentimiento a los que permitieron que desaprovechase el tiempo, aunque yo mismo fuese el culpable de tal negligencia.

Yo me exijo a mí mismo lo máximo posible, pero no espero menos de mi personal. Desde luego, al empujarlos hasta el límite de su capacidad, suscito resistencias. Escucho las quejas, pero no olvido el ejemplo de aquellos profesores míos ni el de otros grandes dirigentes a quienes conocí en persona o de los que he tenido noticia. A las quejas replico con la anécdota de aquel agricultor que, al preguntarle un vecino por qué hacía trabajar tanto a sus hijos en las faenas del maíz, contestó: «Yo no cultivo sólo el maíz, ¡ cultivo hijos!».

Recuerde que:

*La única manera
de desarrollar la
responsabilidad en
las personas es
obligarles a ejercer
responsabilidades*

Ahora que usted tiene algunas ideas sobre la *disciplina* que se necesita para que los monos se queden con sus legítimos propietarios, vaya contarle algunas experiencias mías que le ayudarán a desarrollar *habilidades* para el tratamiento de los monos conforme a la regla segunda.

Cuando yo aún no había aprendido todas estas cosas, tenía una verdadera fábrica de monos en la persona de Gordon, uno de mis empleados. Cada vez que me tropezaba con él (en los pasillos, en la cola del restaurante, en el ascensor, en el aparcamiento) me saludaba diciendo: «Tenemos un problema; y, casi invariablemente, yo cargaba con el mono, que casi siempre era *suyo*.

Desde entonces he aprendido a evitar la crianza y manutención de los monos de Gordon mediante la implantación de un *reflejo anti-transferencia* que funciona de manera automática, tan pronto como escucho la palabra «tenemos». Cuando oigo la frase

«Tenemos un problema», imagino al mono que va a transferirse con un pie sobre el hombro de Gordon y el otro sobre el mío, y me digo que ésa es una postura peligrosa: ¡el mono podría herniarse, y yo verme con el mono de otro auestas! Esa imagen mental desencadena la reacción instantánea e idónea en mi sistema nervioso central.

Entonces le digo a Gordon:

-*Nosotros* no tenemos ningún problema ni volveremos a tenerlo jamás. No dudo de que exista alguno, pero no es *nuestro*, sino de usted, o mío. Así que, ante todo, vamos a usar los pronombres con propiedad y vamos a ver de quién es el problema.

Si resulta que es mío, espero que usted me ayude a solucionarlo. Si es de usted, yo le ayudaré, pero bajo la condición siguiente:

Que tal ayuda no presupondrá, de ninguna manera, que su problema se convierta en mi problema.

Porque tan pronto como eso sucediese, usted dejaría de tener un problema y ni yo ni nadie podemos ayudar a una persona que no tiene ninguno.

Después de este pequeño discurso, mi interlocutor se arrepentirá de haberme planteado el asunto y estará diciéndose que más le valía haber puesto manos a la obra él solo, en vez de perder el tiempo escuchándome.

Cuando se sobreponga a la sorpresa inicial, pasaremos a discutir el problema y definiremos las «jugadas siguientes», pero siempre procurando asignarle a él tantas como sea posible, y reteniendo para mí sólo las que legítimamente me correspondan.

Este procedimiento le ha enseñado a Gordon, mi «fábrica de monos», que el propietario del mono puede ser sólo uno, y que *ese uno es él* salvo que consiga demostrarme lo contrario. A él le corresponde el hacerlo, en efecto, ya que si yo pretendiera demostrar algo, eso sería cargar con un mono ajeno, lo que, desde luego, no pienso consentir. De esta manera, el mono jamás inicia el paso que conduce a la transferencia, sino que permanece encaramado a hombros de Gordon hasta que haya quedado bien clara la cuestión de la propiedad.

Si Gordon consigue persuadirme de que el mono es mío, yo tranquila y deliberadamente alargaré la mano y me haré cargo de él; si resulta que es suyo, no tengo por qué delegarlo, porque no está en mi poder.

Él lo tiene desde el primer momento. Últimamente, la frase: «Tenemos un problema» se oye bien pocas veces en mi departamento.

En otra ocasión, me vi atrapado por la parálisis y aprendí una lección valiosa en esto de que cada cual guarde su mono. Todo empezó cuando Leesa, una de mis empleadas, me dijo:

-Jefe, *tengo* un problema.

-¿Un problema? -reliqué yo--. Sea positiva.

Los problemas no existen. ¡Lo que hay son oportunidades!

Ella contestó:

-En ese caso, tengo una oportunidad inabordable.

Después de celebrar la broma, le pregunté:

-¿En qué consiste el problema?

Leesa me lo explicó, pero no ofreció solución alguna, se limitó a esperar en silencio. Supongo que aguardaba a que yo le dijera lo que debía hacer. Por aquel entonces, yo era novato en el amaestramiento de monos, y me quedé sin saber qué hacer o qué decir.

Por tanto, guardé silencio también mientras procuraba que se me ocurriese algo. El tiempo muerto se prolongaba y empezaba a resultar un poco violento. Ignoro lo que Leesa estaría pensando, pero, finalmente, fue ella la que rompió el silencio diciendo:

-Voy a pensar un poco más sobre este asunto.

Supongo que ya se me ocurrirá algo.

La situación en sí hizo que Leesa identificase el mono, lo asumiera y se reconociera propietaria de él, antes de batirse rápidamente en retirada. Esta técnica, aunque aprendida por casualidad, me ha resultado más tarde muy útil. También he ideado otras variaciones; además de la incomodidad que produce un silencio prolongado, lo que lleva al interlocutor a tomar el mono y la puerta de salida, está la causada por las ganas de ir al lavabo después de tomar varias tazas de café, o la que suscita una reunión que se prolonga más allá de la hora de salida normal.

Recuerdo ahora una anécdota sobre un personaje famoso que se enfrentaba al problema de los monos ascendentes en forma de trabajos que uno de sus empleados tenía la mala costumbre de presentar incompletos.

Este empleado no reaccionaba a ninguno de los remedios corrientes, así que su jefe decidió ensayar algo más drástico. Cuando recibió de nuevo una propuesta inacabada, se la devolvió con una nota que decía: «Usted puede hacerlo mucho mejor». El subordinado corrigió y estudió el informe, que le fue devuelto por segunda vez con otra nota: «¿De veras no alcanza usted a más?» Otra vez, el empleado enmendó su trabajo y lo presentó entonces personalmente, diciendo: «Esto es, definitivamente, lo mejor que puedo hacer sobre este asunto». A lo que su jefe replicó: «Bien, pues ahora sí que lo voy a leer.»

Regla tercera: Una póliza de seguro

Vista la regla segunda, que versa sobre el régimen de propiedad de los monos, y una vez todos ellos estén colocados sobre las espaldas correspondientes, es preciso asegurar a esos animalitos antes de entregarlos a los peligros de la selva departamental.

La regla tercera contra el Síndrome dice que *el diálogo entre el jefe y el empleado no debe darse por concluido hasta que todos los monos estén asegurados*. Esta regla suministra un procedimiento sistemático para equilibrar la necesaria libertad que debe concederse a los empleados mientras atienden a sus monos, con la responsabilidad de la jefatura en cuanto a los resultados.

Conceder autoridad y libertad a los empleados es beneficioso para ellos y para usted. El beneficio para usted consiste en una mayor cantidad de tiempo disponible, ya que cuanta más

libertad tengan ellos, menos tiempo y energías hay que invertir en la supervisión.

Por otra parte, la libertad permite que su personal disfrute las numerosas ventajas de la autonomía en sus actuaciones (más satisfacción, un nivel de energía más elevado, mejor moral de trabajo, etc.).

Todo beneficio tiene un coste, sin embargo; en este caso, el coste de la libertad concedida a los empleados consiste en un mayor riesgo. El que actúa sin trabas comete errores. Es preciso asegurar los monos para tener la garantía de que *sólo se cometerán errores soportables*. De ahí la necesidad de asegurarse a todos los monos mediante una de estas pólizas:

*Pólizas de seguro
para monos*

- 1. Proponer primero
actuar después*
- 2. Actuar primero)
informar después*

El nivel 1, *Proponer primero, actuar después*, sirve para asegurar aquellas situaciones en que considero existe un riesgo considerable de que algún subordinado mío incurra en un *error grave* si se le dejase actuar a su libre albedrío. En tales casos, es decir, cuando temo que alguna acción de mi personal «queme el quiosco», me reservo el derecho a soplar la cerilla esto es de oponer mi veto a la acción propuesta. Por lo general, dicho temor surge con los asuntos cuya importancia es tan grande que, en el supuesto de un fracaso, yo no estaría en condiciones de despedir al culpable por inepto porque, sencillamente, yo mismo no tendría ya la autoridad necesaria para hacerlo. En estos casos exijo a mis subordinados que me sometan una propuesta *antes* de autorizarles a proseguir.

Esta protección me cuesta a mí algo de mi tiempo, y a ellos algo de su libertad.

El nivel 2, *actuar primero, informar después*, es para los monos que pueden dejarse, con razonable seguridad, al exclusivo cuidado de mis subordinados.

Éstos quedan en libertad para resolver los asuntos e informarme luego, en el momento que consideren oportuno. Con ello se les concede un margen de actuación bastante considerable, y se me ahorra a mí gran parte del tiempo que necesitaría dedicar a la supervisión. En estos casos, el peligro consiste en que, si se equivocan y el quiosco se quema, yo no lo sabré hasta que sea demasiado tarde para hacer nada, excepto barrer los escombros.

¿A quién corresponde el seleccionar la póliza de seguros adecuada para cada circunstancia? Aunque en último término soy yo, como jefe, quien deba *dar su aprobación* a cualquier selección que se adopte, cualquiera de las dos partes puede *efectuarla*, en función de las condiciones. A veces, yo soy el que realiza la selección, en especial si juzgo que el caso demanda la protección del nivel 1. En estas ocasiones, a veces, mi gente se queja porque el nivel 1 limita su libertad de actuación; pero si yo les permitiese actuar con arreglo a un solo criterio, es decir, de acuerdo con el

nivel de protección 2, sería abdicar mi responsabilidad como jefe si estimo que existe un riesgo significativo de que alguien cometa un error irreparable.

Por supuesto, para mí no es posible ni deseable decirle a mi personal por adelantado, caso a caso y para cada uno de los asuntos que deben resolver, qué tipo de política se aplicará. Ante la mayor parte de los cometidos, ellos asumen la responsabilidad (¡ Y el riesgo!) de seleccionar la política por sí mismos: entendiendo que la elección debe, en último término, satisfacerme a mí. Ellos sólo elegirán el nivel 2 cuando, a su criterio, consideren que yo aceptaré que ellos prosigan y solventen la situación a su manera, informándome sólo después; en todos los demás casos, me harán una presentación previa de sus recomendaciones y luego actuarán de acuerdo con lo que se convenga en el diálogo (nivel 1). Cuando yo no esté satisfecho con la política que apliquen, entra en mis prerrogativas el cambiarla. Con todo esto, mi propósito es:

*Delegar
posible
cuando sea posible,
controlar
cuanto sea
imprescindible*

Esto se consigue animando al personal para que recurra al afianzamiento del nivel 2, en la medida de lo posible, y *exigiéndoles* que usen el nivel 1 siempre que sea necesario.

El afianzamiento de los monos es un proceso dinámico.

Puede uno desempeñar parte de su trabajo bajo el nivel de autoridad 1 y el resto bajo el nivel 2; pero lo que hoy se haga bajo un determinado nivel de seguridad, mañana puede reclamar otro si las circunstancias cambian. En los ejemplos siguientes el lector verá cómo cambian las políticas, unas veces a voluntad de mi personal y otras a la mía.

El primer ejemplo es el de Alex, un antiguo empleado que se tomaba más libertades de las que yo podía consentir. Era partidario de atender a todos sus monos bajo el nivel 2 y de no poner en mi conocimiento lo que estaba haciendo sino de vez en cuando.

Parecía no darle importancia a mis peticiones de una más amplia información.

Cierta día se planteó un problema grave con uno de los proyectos que él llevaba. Mi jefa lo descubrió antes que yo, y me llamó para expresarme su disgusto en los términos más inequívocos. De su despacho me fui derecho al de Alex con idéntico fin. Le dije que por su falta de información yo acababa de tener una sorpresa desagradable en el despacho de la jefa. Me sentía furioso.

-Lo único que le pido es que me tenga al corriente, pero usted nunca lo hace. Pues bien, ¡no volverá a ocurrir! De ahora en adelante, no hará nada en relación con ese proyecto sin consultarme primero.

Mi reacción fue quizá desmedida, pero, de todos modos las acciones de Alex, dada mi inseguridad de entonces, no podían ser toleradas; para reducir mis temores y poder conciliar el sueño, no vi otra salida que rebajarle del nivel de autoridad 2 al nivel 1. El obedeció pero, como el lector habrá adivinado, se restableció a sí mismo en el nivel de autoridad 2 tan pronto como la crisis pasó y yo me hube calmado.

En este caso se trataba de alguien que se tomaba demasiadas libertades; en el ejemplo siguiente contaré una ocasión en la que *yo mismo concedí* demasiada libertad a uno de los míos. Se trataba de un proyecto que estaba en manos de María y le causaba tal desazón que no se atrevía a dar ningún paso importante sin consultarlo antes conmigo; quiero decir, que se cubría las espaldas con el nivel 1 para así no tener que aparecer como responsable de nada. Yo estaba convencido de que ella era capaz de llevar adelante el proyecto sin tener que tomar tantas precauciones, conque le dije que confiaba plenamente en su criterio y que resolviera el asunto por su cuenta, siempre y cuando me informara después.

Cuando María salió de mi oficina empecé a arrepentirme de lo que había dicho, ya que si ella estaba tan preocupada con el proyecto quizá yo también debería estarlo. Me pregunté si se me habría pasado por alto algún detalle importante. Entonces la llamé para preguntarle qué era lo peor que podía ocurrir con aquel proyecto, en el supuesto de que todo saliese mal, y qué probabilidad había de que tal cosa sucediese. ¡Cuando oí la respuesta, por poco me da un infarto! Mis rodillas empezaron a temblar, y el sudor me brotaba por todos los poros.

¡Quedé petrificado! Dos años atrás, mi primera reacción hubiese sido quitarle ese mono a María y asentarle de nuevo sobre mis espaldas para ocuparme de él personalmente. Pero entonces me limité a tomar precauciones, pasando del nivel de autoridad 2 al nivel 1, y le dije:

-Bien mirado, será mejor que me tenga al corriente de sus intenciones antes de tomar alguna decisión en cuanto a ese proyecto.

Tras lo cual me dejé caer en mi sillón, agotado, pero aliviado por haber remediado la situación a tiempo.

Más adelante, y una vez puesto el proyecto en marcha, María y yo nos tranquilizamos bastante y ella por sí misma recobró el nivel de autoridad 2 en casi todos los asuntos de aquel proyecto.

Con el tiempo, sin embargo, el proyecto en cuestión cobró tanta importancia que Alice, mi jefa, empezó a controlarlo cada vez más de cerca. Cierta día me llamó para preguntarme cómo iba, y yo le respondí que estaba casi todo en manos de María (nivel 2) puesto que se había ganado ese derecho, y, además, yo deseaba que se luciese y acumulase méritos. Mi jefa replicó que se trataba de un cliente importante, y que prefería que me encargase yo en persona.

Cuando quise disuadirla, ella me dio una respuesta que fue un verdadero compendio sobre la filosofía de un equilibrio entre el deseo de autonomía del personal y la necesidad de protección de la organización:

-Aprecio lo que usted hace, pero, en este caso, el riesgo es demasiado grande -afirmó, Alice--. Ya tendrá usted otras oportunidades de promocionar a su gente.

Y me dijo que no olvidase que:

*La empresa nunca debe
peligrar por afán de
perfeccionismo
en la práctica de
la buena gestión*

Regla cuarta: Fechas tope de alimentación y revisión

El producto de la actividad de cualquier organización es la suma de miles y miles de «próximas jugadas », o lo que es lo mismo, el éxito de una empresa depende de la buena salud de todos sus monos. Siendo tan vital la salud de los monos, se comprende que sea *obligatorio* realizar su revisión periódica. De ahí que la regla número cuatro contra el Síndrome establezca que *el diálogo entre el jefe y el empleado no se dará por terminado sin antes establecer un calendario de revisiones para el mono.*

Estas revisiones son esenciales porque, a veces, los monos enferman de dolencias imprevistas. Las personas prudentes, aunque disfruten de una salud magnífica, suelen acudir a chequeos médicos regulares con el fin de prevenir o remediar a tiempo cualquier anomalía.

Pues bien, con los monos hay que tomar idénticas precauciones. Y si el chequeo pone de manifiesto algún problema, hay que prescribir un tratamiento.

Por el contrario, si se evidencia que el mono goza de buena salud, está feliz circunstancia debe ser comunicada a su propietario. De manera que la utilidad de las revisiones periódicas es doble: por un lado, conviene atrapar a la gente haciendo las cosas bien y administrar los oportunos elogios; por otro, es necesario diagnosticar a tiempo cualquier posible dificultad, antes de que ésta haga crisis. El proceso de detección y corrección de los problemas pretende: 1) reducir la ansiedad del jefe; 2) desarrollar la competencia del personal a través de un sistema de entrenamiento permanente (con lo que mejora, a su vez, la confianza del jefe en la competencia de sus subordinados y disminuye su ansiedad todavía más; 3) a su vez, el entrenamiento permanente mejora las posibilidades de delegar tareas.

Es por esta razón que ningún mono sale de mi despacho apostado sobre los hombros de uno de míos, sin que se le haya

otorgado una fecha para su revisión. Como prefiero reducir al mínimo las revisiones *programadas*, les señalo una fecha lo más alejada posible, siempre que el mono no hubiera de someterse a ninguna otra revisión en ese intervalo. Evidentemente, se sobreentiende que si mientras tanto sucede algo que nos haga dudar de la salud del mono, cualquiera de las dos partes puede tomar la iniciativa y adelantar la revisión.

He aquí un ejemplo de enfermedad del mono, y de por qué a veces es necesario que se adelanten las revisiones. En ocasiones, mientras ando por ahí poniéndome al corriente, para que mis empleados sepan que me tomo interés por ellos y por lo que hacen, veo a lo mejor un mono que pone cara de estar malito (bien sea que se halle desnutrido por falta de atención, o enfermo por culpa de unas disposiciones erróneas).

Esta dificultad no se debe a la pereza, negligencia, malicia ni nada parecido; sencillamente, no se encuentra bien porque mis colaboradores, como todas las personas muy ocupadas, tienen que fijar prioridades, y, cuando lo hacen, quizá los últimos de la lista sufren un poco de abandono. El hecho de que todavía no me lo hayan comunicado se debe a que les he enseñado a resolver sus problemas en vez de traérmelos, aunque ello a *su vez, puede ser fuente de otros problemas*.

Por ejemplo, Erik, un empleado de mi departamento, es una persona muy competente y diligente, y tiene tanta seguridad en sí mismo que siempre intentará curar el mono enfermo por su cuenta, antes que recabar mi intervención. Tal autonomía es muy recomendable, excepto cuando se lleva a un grado exagerado, que era justamente lo que Erik hacía. Ni siquiera me informaba cuando al mono le dolía la barriga (por no hablar de solicitar mi ayuda), hasta que el pobre animalito se encontraba en las últimas.

Entonces, mi despacho se convertía en una UVI, y me obligaba a dejar todos los demás asuntos para hacer frente a la crisis. Era como cuando se descuida una apendicitis hasta que lo

que hubiera sido una apendicetomía rutinaria se convierte en una intervención de urgencia por perforación y peritonitis.

Cuando yo todavía era un ingenuo en esta materia, ante un caso así le habría manifestado mi disgusto a Erik mediante una conferencia sobre la salud de los monos y un estallido de impaciencia por haber permitido que la situación degenerase. De entonces acá he aprendido dos sistemas mucho mejores para quitar hierro a la mayor parte de las crisis y demostrar mi interés hacia los monos.

Uno de ellos es el establecimiento de un convenio entre mis colaboradores y yo, según el cual ellos tratarán a sus monos enfermos lo mejor que puedan, pero si tal estado de salud persiste, o incluso empeora y no reacciona al tratamiento, me traerán el mono a mi despacho para una revisión y una posible intervención por mi parte, antes de que aquél pierda sus constantes vitales.

En otras palabras, cuando una persona como Erik no sepa curar al mono, y si es de temer que el animalito no sobreviva hasta la próxima revisión programada, es responsabilidad de Erik convocar una revisión anticipada, como medida prudencial.

Por otra parte, cuando el descubridor de la dolencia soy yo, la trato simplemente anticipando la próxima revisión, en función del estado en que encuentre al mono. Por ejemplo, si en principio se había previsto una revisión de aquí tres semanas, viendo al mono enfermo puedo convocarla para dentro de veinticuatro horas.

Al mismo tiempo, con eso transmito un mensaje inequívoco acerca de la preocupación que me inspira el mono.

Un ejemplo interesante de ello es lo que sucede cuando un mono peligra por falta de atención de su propietario; es decir, cuando debía *hacerse* algo pero, por omisión, el proyecto se ve comprometido. Ante esta eventualidad adelanto la convocatoria de revisión. Algunas veces, la persona afectada intentará ganar tiempo, es decir, evitará que se proceda a la revisión siguiente, bajo el criterio (que en alguna ocasión incluso me ha sido expuesto como argumento) de que, al no haberse hecho nada con el

proyecto, no habrá nada que discutir. Pero el caso es que sí hay algo que discutir, y muy importante: es decir, por qué no se ha hecho nada, y las consecuencias de tal omisión.

Además, si concedo más tiempo a la gente por la simple razón de que no han hecho nada, sería como recompensarles por ello, y la única consecuencia posible de tal política es que sigan sin hacer nada.

O dicho de otro modo, si tolero que se aplaze la revisión hasta la fecha y el momento en que a mi personal le parezca bien, me arriesgo a dejar que el mono se muera de inanición o de enfermedad durante ese tiempo.

Por eso, siempre contesto que la revisión tendrá lugar de todas maneras, aunque sólo sea para hablar de ese «nada» que se ha hecho. De este modo, mi interlocutor se enfrenta a una disyuntiva cuyas dos consecuencias son igualmente desagradables: o continuar sin hacer nada, y tener que presentarse en mi despacho al día siguiente para notificar tal ausencia de progresos, o hacer algo para poder informar de algún resultado. La consecuencia es predecible: mi subordinado hincará los codos y, ¡oh milagro!, al día siguiente resulta que el mono ha mejorado algo. Claro que los progresos de los que se informe en tales condiciones pueden parecer algo superficiales, sobre todo la primera vez, pero hay que tener en cuenta que es una oportunidad para que el afectado aprenda cómo ha de comportarse en futuras ocasiones. En cualquier caso, el hecho de que yo deba adelantar una reunión de revisión porque me he enterado de que el mono se moría de hambre, es en sí mismo una forma de cargar con él sin comerlo ni beberlo.

En los ejemplos anteriores hemos considerado casos de monos enfermos. Surge un problema de signo contrario cuando el mono, pese a estar sano y vigoroso, no responde a la clase de mono que yo me proponía que fuera cuando nació. Hace poco, por ejemplo, discutía un proyecto con Ben, uno de mis empleados.

Después de estudiar los aspectos generales de! plan, el presupuesto y el calendario, quedé convencido de que nos habíamos entendido a la perfección en cuanto a *lo que debía hacerse*, por lo que dejé a criterio de mi subordinado, en gran parte, todo lo tocante a *cómo hacerlo*.

Pero la siguiente ocasión en que quise ponerme al corriente sobre el asunto, resultó que el plan había derivado en un sentido totalmente distinto, y que el coste inicial del proyecto se había disparado, cosa que yo no podía consentir. Las causas de semejante falta de entendimiento podían ser varias: un cambio de situación a lo largo del tiempo, o que a Ben, se le hubiera ocurrido un plan mejor que el convenido de mutuo acuerdo, o algo parecido. Las revisiones periódicas sirven para diagnosticar la existencia de estas desviaciones y ayudan a reducir su coste permitiendo que el jefe se percate del problema y disponga las medidas oportunas.

Una observación final sobre las reuniones de revisión. En otro tiempo, yo no era nada partidario de hacer revisiones de monos, porque no encontraba diferencia alguna entre controlar a los monos y controlar a las personas. Pensaba que esos controles eran una forma de espionaje, como si quisiera dar a entender a los empleados que no eran capaces de hacer nada a derechas si yo no los vigilaba. Pero ahora he comprendido que esas revisiones atienden, sobre todo, al estado del mono, y que no se trata de nada personal. De tal manera que las revisiones periódicas me proporcionan la oportunidad de «pillarles haciendo algo bien», descubrir y enmendar los problemas de los monos, entrenar a mi gente, y reducir mi propia ansiedad entre otras cosas. Después de eso puedo descansar, mi gente ya se ocupará de su propio rendimiento (es por eso que prestar atención a los monos ahorra mucho tiempo, ya que nos dispensa de tener que estar controlando a las personas). Puesto que las revisiones de los monos son tan importantes, deben ser consideradas con el máximo respeto, lo mismo por los jefes que por el personal. Si el jefe les atribuye la

debida importancia, los empleados acabarán por entender que la tienen. Motivo por el cual yo no escatimo esfuerzos para subrayar ante mi personal la importancia de las revisiones periódicas.

Por ejemplo, cuando fijamos el plazo para una revisión, procuro que todos se fijen en que anoto la fecha en mi agenda: *escribir* esa fecha le confiere a la cita un carácter más oficial, le da más valor que si nos limitásemos a convenirla de palabra. Y si alguna vez veo que voy a llegar tarde a la reunión, a poco que pueda, doy aviso a mis colaboradores. Esto ilustra no sólo la importancia concedida a las revisiones, sino que además les demuestra a ellos que valoro la puntualidad.

Al actuar así índico de qué cosas soy partidario y, al mismo tiempo, implícitamente, de qué otras cosas *no soy partidario*. Así, por ejemplo, si uno de los míos falta o se presenta con retraso a una reunión y no ha dado aviso pudiendo hacerlo, procuro que lo pase mal durante un buen rato, mediante un pequeño sermón diciéndole que la próxima vez que se revele incapaz de cumplir un compromiso, la única excusa admisible será una llamada telefónica desde un hospital.

Pero ahora son raras las veces que hay necesidad de pronunciar sermones así en mi departamento.

RESUMEN DE LAS CUATRO REGLAS DE ONCKEN CONTRA EL SINDROME DEL MONO

- Regla 1. *Describir al mono:* El diálogo no debe darse por concluido sin haber identificado y concretado las «próximas jugadas» más idóneas.
- Regla 2: *Asignar el mono:* Todos los monos deben estar asignados al nivel más bajo posible y compatible con su bienestar
- Regla 3. *Asegurar el mono:* Cualquier mono que salga de nuestra presencia a espaldas de uno de nuestros empleados, debe estar cubierto por una de estas pólizas de seguro:
1. Primero recomendar, luego actuar.
 2. Primero actuar, luego informar.
- Regla 4: *Revisar el mono:* Un seguimiento correcto supone mayor salud para los monos. Para todo mono debe establecerse un plazo de revisión.

Delegación

Hasta aquí hemos realizado un seguimiento que va desde la desastrosa situación en que *me encontraba cuando me encargaba personalmente* de todos los monos de mi departamento, hasta el momento en que los *asigné* a mis empleados. El lector habrá visto cómo se aplican las cuatro reglas contra el Síndrome.

Ahora quiero contar mis progresos hasta alcanzar el grado perfecto, la *delegación*, en el que mi personal va aumentando su rendimiento, con una intervención cada vez menor por mi parte. El asignar los monos a los empleados está a muchos kilómetros de distancia de atenderlos uno mismo, pero la delegación queda a años luz de la asignación. La mejor manera de entender la delegación (y cómo conseguirla) es comprender en qué difiere de la asignación. Aunque ambos términos son sinónimos para muchos, entre uno y otro hay tanta diferencia como, parafraseando a Mark Twain, «entre un relámpago y una luciérnaga».

El conocimiento de esa diferencia radical fue una de las enseñanzas más valiosas que recibí en el cursillo de «Gestión del tiempo de los gestores»:

*La asignación afecta a
un solo mono; la
delegación comprende
familias de simios
enteras*

En los tiempos en que yo asignaba el mono para que algún miembro de mi personal cuidase de él, esto de la asignación era una tarea que me correspondía en su mayor parte; es decir, que me tocaba a mí describir el mono, adjudicarle un propietario, asegurarlo y programar y llevar a cabo las revisiones periódicas.

En otras palabras, yo asignaba los monos y mi gente los trabajaba.

Desde entonces hemos progresado hacia la *delegación*, que consiste en que mi personal no sólo *trabaja* sus monos como antes, sino que además *se los asigna*. Todo aquello que antes hadamos juntos ahora lo llevan a cabo solos. Además de trabajarse sus monos, mis empleados los identifican, los aseguran, asumen la propiedad de ellos y realizan sus propias revisiones.

¡Ellos mismos aplican las Reglas de Oncken contra el Síndrome!

Dicho de otro modo, ahora, mi personal cuida familias enteras de monos (proyectos) por su cuenta, durante dilatados períodos sin apenas intervención por mi parte. Mi actuación, la mínima necesaria, se reduce a la verificación del proyecto en general, de vez en cuando, lo que significa que no necesito contemplar los montones de monos que forman el proyecto, y que la verificación de éste consume mucho menos tiempo del que exigiría la atención individualizada de cada uno de los monos.

De revisión a revisión, mi personal asume por entero la responsabilidad sobre sus proyectos (salvo en caso de alguna incidencia que reclame mi intervención).

En este sentido, ellos practican la *autogestión*, que nos parece a todos bastante mejor que el fuerte grado de *gestión por el jefe* que experimentan cuando yo era el que les asignaba los monos a ellos.

A fin de valorar más a fondo por qué la delegación es el grado superior de la gestión empresarial profesional, conviene recordar aquí la clásica definición:

Gestión es que se hagan las cosas, y que otros las hagan.

De acuerdo con esa definición el criterio decisivo para valorar una gestión son *los resultados*, es decir, el trabajo realizado por un equipo (*output*), en función del trabajo realizado por el jefe (*input*). A igualdad de todos los demás factores, la eficacia del jefe será tanto más grande cuanto mayor sea el cociente entre *output* e *input*.

Observemos ahora cómo aumentó el cociente *output/input* cuando mi personal y yo progresamos de *hacer a asignar* y, luego, de *asignar a delegar*. Cuando yo realizaba sólo todo el trabajo, mi *output* era igual a mi *input*: una hora de trabajo invertida era igual a una hora de trabajo producida. El *output* de mi departamento, lamentablemente quedaba reducido a la producción de una sola persona..., ¡yo! Más tarde, y gracias a las orientaciones suministradas por el Ejecutivo al Minuto y mi asistencia al cursillo, asigné los monos a mi personal. En estas condiciones, el cociente mejoró porque entonces cada hora invertida por mí en la asignación de monos redundaba en varias horas de trabajo producido por mi departamento. Esta mejora me pareció estupenda, pero el cociente era todavía demasiado pequeño debido al volumen, aún excesivo, de mi *input*. (Cada mono individual me demandaba una excesiva dedicación de tiempo.) De tal manera que el *output* de mi departamento tropezaba todavía con la limitación del excesivo tiempo que mis empleados me dedicaban *a mí*, y el limitado número de monos que yo era capaz de asignar.

En cambio, ahora que hemos alcanzado el estado de cosas llamado delegación, mi cociente *output/input* se ha multiplicado a muchas veces su valor inicial. El *input* es ahora espectacularmente bajo: en vez de realizar todo el trabajo asociado a la asignación de muchísimos monos personales, ahora me basta con verificar de vez en cuando la situación del proyecto en general. y el *output* de mi

departamento conoce un desarrollo no menos espectacular, por dos motivos: el primero, que mi personal no ha de pasar tanto tiempo reunido conmigo; el segundo, que el nivel de motivación y moral de mis empleados es mucho más alto cuando cuidan monos autoimpuestos que cuando debían atender a los que el jefe les imponía.

Entrenamiento

Por otra parte, cuando alcanzo el estado de delegación en un proyecto, ello me permite disponer de más tiempo para promover la delegación de otros proyectos. Y según voy logrando la delegación de otros muchos, me queda más tiempo libre a mi disposición, por ejemplo, para dedicarlo a mi jefa, a mis colegas, a mis clientes..., y a mí mismo.

Una vez conseguida la delegación, el mantenerse en ella resulta la parte más fácil. El estado de «delegación,> es comparable al de un avión que, una vez alcanzada la altitud de crucero, vuela con el piloto automático conectado, mientras que el comandante se limita a controlar que todo vaya bien y apenas toca los mandos. Tales intervenciones son mínimas en comparación con la actividad y la energía que le exigen al piloto las operaciones de dirigir el aparato hacia la cabecera de pista, el despegue y la elevación hasta la altitud de crucero.

¿Cómo se alcanza este delicioso estado de delegación? El Ejecutivo al Minuto me dijo que, en su sentido más amplio, el concepto de «entrenamiento» explica lo que el jefe debe hacer con su personal para que los proyectos lleguen a la «altitud de crucero», después de lo cual éstos pueden y deben continuar en manos del equipo, salvo mínimas intervenciones por parte del jefe.

Se debe recordar que:

*La finalidad del
entrenamiento consiste en
colocarse en posición de
delegar*

¿Qué cosas deben ocurrir, exactamente, antes de que uno se encuentre en posición de delegar? Los jefes no deben delegar o, mejor dicho, no pueden hacerlo, hasta poseer una razonable seguridad de que 1) el proyecto se halla debidamente encarrilado, y 2) el personal está en condiciones de llevarlo por su cuenta. Los jefes que sin tener esta seguridad previa confieren a sus empleados la responsabilidad y la autoridad sobre un proyecto, no están delegando sino que, simplemente, han abdicado de su propia responsabilidad.

Es evidente que algunos proyectos pueden delegarse desde el primer momento, si el jefe tiene bastante claro desde el principio qué camino deben tomar, y que el personal está en condiciones de llevarlos adelante con éxito.

Sin embargo, muchas operaciones comprendidas en las dimensiones y complicación de un proyecto no se podrán delegar desde el principio. A menudo, en el estadio inicial de un proyecto, ni el jefe ni sus empleados comprenden suficientemente los problemas, los objetivos, las opciones, la sucesión temporal y las derivaciones secundarias que éste implica; por lo tanto, no saben siquiera cómo abordarlo ni, desde luego, si tal o cual persona estará en condiciones de desenvolverse con éxito. Es por eso que la mayor parte de los proyectos exigen un período de entrenamiento, antes de que el jefe pueda tomar confianza y delegar responsabilidades.

A los miembros del personal les incumbe, evidentemente, una función esencial: la de justificar la confianza del jefe hasta el punto en que éste pueda proceder a la delegación. Ante todo, los jefes no pueden delegar hasta que su gente, de alguna manera, haya demostrado que es capaz de tomar en sus manos el proyecto.

Pero aún hay más y es que, como los empleados suelen dominar su propio trabajo mejor que el jefe, en muchas ocasiones les toca a ellos convencer al superior en lo que respecta a la manera de abordar el proyecto. *Es decir que el jefe es el responsable del*

entrenamiento y de la delegación, ¡pero también lo son los mismos empleados!

No encuentro mejor manera de explicar el proceso del entrenamiento que contar una experiencia reciente con Gordon, uno de mis empleados. Como se recordará, éste solía ser mi "fábrica de monos». Dicha experiencia ha sido una de mis grandes satisfacciones como jefe, pues creo que a través de ella se puede apreciar cuánto hemos progresado mi personal y yo durante los últimos dos años. Primero voy a describir con brevedad lo que sucedió, y luego pasaremos a analizarlo.

Hace algún tiempo empecé a sospechar que uno de nuestros productos originaba problemas técnicos en algunos de nuestros puntos de venta. Antes de que tuviese ocasión de emprender alguna iniciativa con respecto a ese asunto, Gordon, que era el responsable del producto, se dejó caer por mi despacho y me puso al corriente de la situación. Sólo entonces comprendí que aquello podía convertirse en un problema muy serio y costoso. Él traía ya preparada su recomendación, así que convinimos en reunirnos al día siguiente para comentarla.

La reunión fue dirigida por Gordon. La solución propuesta estaba contenida en un resumen de una sola página, y llevaba anexo un informe de dieciocho páginas con los detalles, por si se necesitaban. Gordon leyó el resumen, y luego lo discutimos. Comprendía una breve y clara descripción de la situación, más tres posibles soluciones, con los pros y los contras de cada opción, y señalaba la recomendada por él. Como se evidenció, nadie sabía si el origen del problema estaba en el producto de nuestra compañía o en otros productos relacionados con él; por ello, Gordon, en su solución, proponía un estudio preliminar, después de cual se tomarían medidas correctoras en caso necesario.

Pronto quedó de manifiesto que Gordon había cubierto los aspectos técnicos de la situación, sin olvidar ninguno. (Lo cual agradece, porque mis conocimientos técnicos han perdido algo de

actualidad desde que me nombraron jefe, como es natural.) En él determinaba lo que debía hacerse, cuándo, quién, y cuánto nos iba a costar. Concretaba todos los recursos que seguramente necesitaría, en términos de presupuesto, autorizaciones y asignación de personal, y hasta qué punto dependería de mí para conseguirlos.

Es decir que la preparación técnica no dejaba nada que desear.

Había una pega, sin embargo. Gordon no había considerado plenamente cómo sería recibida la solución propuesta por el personal comercial, la clientela y nuestra alta dirección. Expuse entonces que sobre todo, me preocupaban las reacciones de dos vicepresidentes cuyo apoyo sería vital para nuestro propósito, y le pedí su opinión.

Gordon me convenció de que le dejara persuadir a los vicepresidentes para que respaldasen el proyecto, así que le pedí que hablase con ellos para ponerles al corriente de sus planes y pedirles su opinión, después de ello y, antes de dar el paso siguiente, debería informarme a mí.

Hecho esto, resultó que, pese a sus mejores esfuerzos, uno de los vicepresidentes tenía aún graves reservas, y me aconsejó que yo hablase con él.

-De acuerdo -acepté--. Le hablaré, pero usted me acompañará para escuchar lo que yo diga, y me ayudará en lo posible.

Dos reuniones con el vicepresidente y algunos cambios de escasa importancia en nuestros planes solventaron el problema y eliminaron el último obstáculo para mi decisión de confiar a Gordon todo el resto del proyecto, como así sucedió. Convinimos otra reunión a un mes vista, con objeto de revisar los resultados de su estudio antes de tomar otras disposiciones.

Así pues, él asumía el control del proyecto durante un mes; en ese lapso de tiempo tendría que atender él solo a bastantes docenas de monos.

Analicemos lo sucedido y contemplemos las cosas que tuvieron que ocurrir antes de que yo me viese en situación de poder delegar... ¡Y prestemos especial atención a *quién hizo* esas cosas!

1. *No puedo delegar mientras mis preocupaciones no me lo consientan.* Gordon me ayudó a vencer esa angustia, convenciéndome de que él estaba capacitado para manejar *la mayor parte* de los aspectos de la situación. Su hábil exposición, junto con su historial lleno de éxitos demostrables en proyectos similares, fue el principal factor de convicción. Sin embargo, algunas preocupaciones remanentes motivaron que yo prefiriese retener el control durante cierto tiempo, algo que hice pasando a Gordon varios encargos (monos) asegurados al nivel 1 (recomendar primero, actuar después). En los que él no podía solventar solo, trabajé el mono *con él*, no *para él*, de manera que pudiese enseñarle algo durante el proceso.

2. *Sólo puedo delegar cuando estoy razonablemente seguro de que mi gente sabe lo que debe hacer.* Para que lo sepan, sin embargo, alguien ha de pensarlo antes. Si ese alguien soy yo, luego me toca indicarles lo que deben hacer (y eso es el estilo de dirección autocrático). En este caso fue el propio Gordon quien pensó lo que se debía hacer, y luego supo convencerme de que estaba en lo cierto. Con ello me ahorró mucho tiempo; además, al tratarse de ideas suyas, seguramente puso mucho más empeño en realizarlas.

3. *Sería absurdo delegar en alguien sin tener seguridad de que dispone de medios suficientes para llevar a cabo la misión o puede agenciárselos (en forma de tiempo, información, dinero, personal, apoyo y autoridad).*

Pero ¿quién podía saber mejor que Gordon los recursos que iba a necesitar? Razón por la que *él mismo* tomó la iniciativa de determinar cuáles serían esos recursos. Y también se encargaría de

recabar personalmente la mayor parte de ellos, acudiendo a mí sólo en aquellos casos en que estuviesen fuera de su alcance.

4. No puedo traspasar el control de ningún proyecto a alguien sin estar seguro de que los resultados serán aceptables en términos de coste, tiempo, cantidad y calidad. Dejar estos aspectos sin concretar sería como abdicar de mis responsabilidades como jefe.

Ahora bien, si queremos ponernos de acuerdo en cuanto a unos criterios para la valoración de los resultados, es preciso que *antes* existan tales criterios, es decir, que alguien debe elaborarlos. La persona a quien incumbe tal cometido es aquella que se halle en la mejor posición para saber qué criterios han de ser éstos. Gordon estaba en ese caso, lo hizo, y me persuadió para que los aprobase.

5. Está claro que las probabilidades de éxito mejoran cuanto más en serio se tome mi personal sus proyectos.

A igualdad de todos los demás factores, *cuanto más interesados los veo, más fácil me resulta delegar en ellos.* Gordon supo motivarse a sí mismo; el tiempo y el esfuerzo *invertidos* en la elaboración de su propuesta reforzaron ese interés, máxime cuando se trataba de una propuesta *suya* y había empeñado su amor propio en que saliera bien. Con la promesa implícita de encargarse de todo, ponía el sello definitivo a ese compromiso. y como dicho compromiso era de carácter espontáneo, no necesité pedir, ni negociar, ni coaccionar. Ésta no es una relación exhaustiva de las cosas que deben suceder para que la delegación pueda producirse pero sirve de ejemplo. En cuanto a Gordon, el lector habrá observado que retuvo el control del proyecto hasta estar convencido de que se cumplían las condiciones para delegarlo; pero que *fue él* quien inició y desarrolló la mayor parte de los «pasos siguientes» que nos condujeron hasta el momento de la delegación. Así debe ser. Ya que como la finalidad del entrenamiento era la de conseguir que mi personal llegase a desempeñar el trabajo por su cuenta, sería contrario a tal finalidad

que yo hiciese nada que ellos pudieran hacer solos, aunque fuese con la mejor intención del mundo.

El proceso de entrenamiento consiste, por lo general, en que los miembros del personal desempeñen una serie de cometidos asignados, mientras los jefes controlan y dirigen el proceso hasta adquirir la convicción de que aquéllos pueden asumir por su cuenta el control durante largos intervalos de tiempo. A medida que dichas asignaciones se van cumplimentando, tanto el jefe como los empleados ganan tiempo y adquieren la información que necesitan para concretar ideas en cuanto a la marcha que el proyecto deberá llevar.

A medida que el uno y los otros van adquiriendo seguridad en cuanto a tener bien encarrilado el proyecto, y se va consolidando la confianza del jefe en la capacidad del personal, el superior, de manera gradual, delega cada vez más responsabilidades. Tales asignaciones son de iniciativa del jefe *sólo y en la medida en que el empleado no esté en condiciones de comenzarlas*. Por lo general, la primera asignación estriba en que el subordinado desarrolle y proponga un «plan de juego»; si es necesario, el jefe supervisará dicho plan hasta que lo juzgue aceptable. Luego, y si las partes no se ven todavía en posición de delegar, la siguiente asignación para el subordinado será dar el «paso siguiente» relacionado con el proyecto mismo, bajo la guía y control del superior, hasta que el proceso llegue al punto en que la delegación se puede llevar a cabo. De todo esto el lector deducirá que, por lo general, la delegación no es un acto, sino más bien un estado de cosas, que se presenta sólo después de un entrenamiento que haga posible la delegación de responsabilidades por parte del superior.

Ya se comprende que no todas las experiencias de entrenamiento resultan tan fáciles como el caso que acabo de describir. Pero tienden a serlo cuando los jefes y sus empleados han pasado ya por situaciones similares, ya que todos aprenden a anticiparse y se

compenetran entre sí casi como la media y la delantera en un equipo de fútbol. Con entrenamiento suficiente, el medio puede pasar el balón al hueco, antes de que se encuentre allí ninguno de sus delanteros, porque sabe con exactitud hacia dónde se dirigirán éstos y que habrá uno dispuesto a recibir el pase. De esta manera, cada uno hace del otro un jugador más completo. Con una gran carrera, un extremo puede aprovechar un pase deficiente, lo mismo que los medios suben a veces para apoyar a la delantera. Algo parecido sucede con los jefes y su personal. Una vez hayan aprendido a compenetrarse, se podrá llegar al punto en que los empleados conciban y realicen solos la mayor parte del trabajo, mientras que el jefe se limita a ratificar lo que se está haciendo.

Equilibrando los tres tipos de tiempo en una organización

Infinidad de cosas han ocurrido desde que el Ejecutivo al Minuto me habló por primera vez de la gestión de los monos según Oncken. Cuando pienso en lo mucho que ha cambiado mi vida, a veces recuerdo la anécdota de aquel hombre que, cuando le preguntaron si llevaba mucho tiempo trabajando en su empresa, contestó: «Desde siempre ... , ¡desde la primera vez que amenazaron con despedirme!»

Como él, yo sufrí también un trauma que me obligó a reaccionar. La conversión no siempre resultó fácil. Tropecé con bastantes obstáculos y cometí algunos errores. Pero al fin logré que las responsabilidades quedaran donde deben estar; lo de antes no debe repetirse, ¡Y no se repetirá!

Mientras yo aplicaba los conceptos aprendidos, mi personal fue adquiriendo más autonomía que nunca. Eso hizo que todos se sintieran mejor y aumentaran su rendimiento y la confianza en sí mismos, lo que me permitió disponer de más tiempo para cuidar de otras relaciones, que eran vitales para el éxito de mi departamento.

Quiero hacer un alto para reflexionar respecto a esas otras relaciones y sobre una última e importante lección que recibí durante el cursillo de «Gestión del tiempo de los gestores» según Oncken. Mientras que la gestión de los monos es la clave para controlar lo que Oncken llamaba el tiempo «impuesto por el subordinado » (durante el cual, el jefe se ocupa de los monos que deberían estar siendo atendidos y alimentados por su gente), el éxito en la empresa requiere que hallemos el equilibrio idóneo entre tres categorías de tiempo distintas:

*Las tres clases de tiempo en
una organización:*

El tiempo impuesto por el jefe

*El tiempo
Impuesto por el sistema*

El tiempo autoimpuesto

El tiempo impuesto por el jefe

El *tiempo impuesto por el jefe* es el que usted y yo pasamos haciendo cosas que no haríamos si no tuviéramos jefes. No es inevitable eso de tener jefe: uno puede jubilarse, apuntarse al paro, sacar el gordo de la lotería, o establecerse por su cuenta. Pero si lo tenemos, eso demanda una parte de nuestro tiempo, en virtud de la Regla de Oro de la gestión empresarial:

¡EL QUE PAGA MANDA!

Como los jefes disponen del poder que les confiere la Regla de Oro, nuestro instinto nos indica que será mejor para nosotros si ellos quedan satisfechos con la labor que desarrollemos. Satisfacer al jefe lleva su tiempo, pero tratar con un jefe insatisfecho puede resultarnos peor.

Por ejemplo, cuando yo andaba tan agobiado por los monos de mi personal, uno de mis muchos errores fue el de no tomarme el tiempo necesario para informar a mi jefa de los asuntos corrientes.

A consecuencia de ello un día, ella tuvo una sorpresa desagradable cuando su jefe descubrió un gran problema del que yo debía haberle dado cuenta con la suficiente antelación.

La reacción de mi jefa consistió en exigirme una serie de informes periódicos que debía presentarle, y que me ocuparon mucho más tiempo del que hubiera necesitado si desde el primer momento la hubiese tenido al corriente.

¿Cómo lograr que el jefe esté satisfecho con nuestro trabajo? He aquí la mejor definición que conozco:

Haga siempre lo que el jefe quiere. Si no está de acuerdo intente *que quiera /o que a usted le conviene*, pero sin olvidar de hacer siempre lo que él diga.

Esto no significa que debemos mostrarnos siempre de acuerdo con nuestros jefes; por el contrario:

*Si usted está siempre
de acuerdo con su jefe
uno de los dos sobra*

Ahora bien, como nuestra conveniencia estriba en tener contento al jefe, si uno está en desacuerdo con él, hay que tratarle del mismo modo en que a uno le gustaría que sus empleados le trataran cuando están en desacuerdo con algo. A esto le llamamos *oposición leal*. Significa que usted intentará convencer a su jefe para que acepte una alternativa mejor, pero que, si no lo consigue, se pondrá lealmente a hacer lo que aquél quiere.

Una de las lecciones más importantes de mi carrera es que el trabajo bien hecho por sí solo, y por mucho que le satisfaga *a usted*, puede no ser suficiente para satisfacer a su jefe. Eso requiere tiempo, a veces tiempo que añadir al empleado en hacer bien el trabajo.

Yo, por ejemplo, lo necesito para informar a *mi* jefa, para evitarle sorpresas desagradables, para prever cómo querrá ella que se solventen los asuntos, para ir constituyendo un historial de éxitos que la induzca a darme más autonomía, y situaciones por el estilo.

Cuando omitimos estos detalles, nos la jugamos. Créanme, sé por experiencia que si dejo de invertir el tiempo necesario para satisfacer a mi superior, inevitablemente caerán sobre mí más imposiciones lo que, por supuesto significa menos tiempo disponible para mí, para dedicarlo a mis colegas o asociados, a mi personal y a las cosas que me gustaría hacer.

El tiempo impuesto por el sistema

El *tiempo impuesto por el sistema* es el que dedicamos a las demandas administrativas y otras por el estilo, procedentes de personas (colegas/asociados) que no son jefes ni subordinados nuestros; tal género de demandas forma parte de toda organización.

Es el tiempo que pasamos, como una de las innumerables secciones de una larguísima y laberíntica cinta transportadora que recorre todo el organigrama, dejando caer cosas y recogiendo otras.

Para usted, su punto de recogida es la bandeja de «entradas» y su punto de deposición la de «salida». El tiempo impuesto por el sistema incluye aspectos como los formularios administrativos a rellenar, las reuniones a las que asistir, y las llamadas telefónicas a contestar.

Por ejemplo, si la secretaria de usted se despide, se producirá lo que en la jerga del departamento de personal llaman «una vacante» (cuando ingresan a una persona nueva dicen que el puesto ha sido «cubierto»). Si usted quiere que le contraten otra secretaria, se verá obligado a cumplimentar un formulario, a redactar una descripción del puesto de trabajo, y todo el papeleo necesario. El tiempo que usted invierte en despachar esos asuntos es un tiempo impuesto por el sistema. Algunos lo llaman papeleo, otros, burocracia y unos cuantos «burocracia»).

El papeleo administrativo existe prácticamente en todas las organizaciones, porque los departamentos de personal auxiliar, donde los empleados tienen la misión de prestar servicios a los departamentos de línea, padecen un exceso de trabajo crónico y un déficit de plantilla no menos crónico.

Una vez, el empleado de uno de estos departamentos auxiliares me explicó por qué van así las cosas:

-No hay límite; para lo que se nos exige en cambio, nuestra capacidad es físicamente limitada.

Es muy posible que estos servicios no den abasto y que, para evitar el caos y remediarse un poco, inventen esas ingeniosas variedades de formularías, reglamentos de régimen interior, procedimientos y manuales.

De hecho, el papeleo consume tiempo, y por eso muchos lo critican. Sin embargo, sería peligroso el pretender ignorar las necesidades del sistema. Oncken contaba la maravillosa anécdota de un jefe a quien se le rompió el sillón de su escritorio y quiso encargar otro nuevo. Como era un hombre tan ocupado, no había tenido tiempo de hacer amistad con nadie del departamento de compras, ni quiso dedicar unos momentos a ir personalmente a dicho departamento y solicitar el sillón. Así que hizo su petición por teléfono.

En aquellos momentos estaba muy agobiado por las urgencias, además de contrariado por la rotura de su sillón, así que quizás habló con cierta brusquedad al encargado de Compras.

-Necesitaremos esa petición de compra por escrito, y usando el formulario correcto -fue la respuesta, no menos brusca. Nuestro hombre no tenía el formulario, por lo que no le quedó más remedio que desplazarse al departamento de compras, y, procurando parecer tranquilo, pero hirviendo por dentro, rellenó el formulario ahí mismo y lo echó sobre el mostrador.

Dos días más tarde, cuando ya esperaba recibir su nuevo sillón, cayó en su bandeja de «entradas» el formulario, al que habían grapado una nota que decía: «Lo sentimos, pero no puede admitirse a trámite por no ser correcto el código de autorización de la casilla 9».

El jefe se puso lívido, llamó a Compras y se despachó a su gusto. Cuando consiguió calmarse, logró articular:

-¿Cuál es el número correcto?

Sin disimular la burla, el encargado le dio una respuesta breve y definitiva:

--Que quede claro lo siguiente: nuestro trabajo es no dejar pasar los códigos equivocados, y el de usted es escribirlos bien.

El jefe desistió y arregló el sillón roto con una chapuza.

No podemos desenvolvemos sin la colaboración de esas personas, y las necesitamos más de lo que ellas nos necesitan a nosotros. Por tanto, si queremos sobrevivir dentro de la organización, tendremos que atender a las necesidades de papeleo del sistema. Si las desatendemos y preferimos dedicarnos a otros asuntos, pueden penalizarnos imponiéndonos un consumo de tiempo inconmensurablemente mayor.

El tiempo autoimpuesto

La tercera categoría de tiempo que conviene saber gestionar es el *tiempo autoimpuesto*; a saber, el que dedicamos a realizar las cosas que *nosotros* hemos decidido hacer, a distinguir de las que llevamos a cabo correspondiendo estrictamente a las iniciativas de nuestros jefes, o de nuestros colegas, o de los empleados que nos rinden cuentas. Para dirigirse a sí mismo, usted necesita dedicarse algo de tiempo.

El tiempo autoimpuesto es el más importante de los tres, porque es el único que nos da un margen discrecional para expresarnos a nosotros mismos dentro de la organización. Durante el tiempo impuesto por el jefe, las exigencias de éste priman sobre nuestra propia individualidad. Durante el tiempo impuesto por el sistema, la necesidad de conformarse tiene precedencia.

Por tanto, es sólo durante el tiempo autoimpuesto que podemos realizar nuestra aportación original a la organización.

Hay dos clases de tiempo autoimpuesto, como hay dos clases de colesterol: el bueno y el malo. El tiempo impuesto por los subordinados, como ya se ha explicado, es el que dedicamos a cuidar los monos de nuestra gente (aunque resulta evidente que pertenece al tiempo autoimpuesto, ya que somos nosotros mismos quienes decidimos si cargamos o no con ellos).

El tiempo discrecional, el más vital

El tiempo discrecional es el que dedicamos a aquellas actividades por las que juzgamos que el trabajo verdaderamente vale la pena, aparte la remuneración económica: a asuntos como crear, innovar, sentar normas, planificar y organizar. La organización precisa de esas actividades para prosperar y progresar, a fin de seguir siendo viable y competitiva. En consecuencia, el tiempo discrecional es tan vital para el individuo como para la organización.

Ahora bien, y aunque el tiempo discrecional sea el más importante, también es por desgracia, el primero que desaparece cuando hay alguna urgencia, según tuve ocasión de aprender en la más dura de las escuelas, la de la experiencia.

¿Por qué? La explicación reside en el sistema de incentivos. Resulta fácil comprender que si no atendemos a los deseos de nuestros superiores, seremos reos de *insubordinación*, si no nos adaptamos a las exigencias del sistema, seremos culpables de *falta de colaboración*, y si no cumplimos lo que hemos prometido a nuestros empleados, es decir, atender a sus monos, se sabrá que acostumbramos a *dejar los asuntos para mañana*.

Hay que andar con pies de plomo, no sea que caigamos en esos pecados anti-organización, porque:

*Aquellos que se
desentienden de las
necesidades de otros
con despreocupación
e indiferencia reciben
una penalización rápida
y notorza*

Pero la penalización por descuidar la clase de tiempo más importante, el tiempo discrecional, ¿cuál será? Por ejemplo, ¿qué castigo voy a recibir por descuidar los asuntos en que he pensado durante mi tiempo discrecional, si no he hablado de ellos con ninguna otra persona? No hay penalización, al menos de momento, puesto que nadie puede acusarme por no haber hecho lo que, para empezar, nadie sabía que tuviese intención de realizar. Así pues, las actividades discrecionales (que no implican ninguna penalización inmediata) se disputan mi tiempo con otras actividades que, en caso de que me descuide de ellas, harán que se me conceptúe como un insubordinado, o alguien que no colabora, que lo deja todo para el siguiente. Sin embargo, y aunque a corto plazo sea más seguro dejar de lado el tiempo discrecional, a largo plazo, las penalizaciones son más graves para mí y para la organización.

Para la organización, el castigo a largo plazo es que no puede sobrevivir, ni mucho menos progresar, sin las aportaciones que *únicamente* pueden provenir del tiempo discrecional de sus empleados; es decir, que si los empleados no tienen tiempo discrecional, significa que la organización se priva de su creatividad, de su capacidad para la innovación, de su iniciativa, etcétera. Para mí, el castigo a largo plazo es que mi permanencia en la organización viene a ser como una muerte en vida; lo único que hago es reaccionar ante los problemas que los demás me presentan, sin tener jamás tiempo para desarrollar creaciones, innovaciones e iniciativas propias.

Empezando por el tiempo impuesto por los subordinados

¿Qué hacer, pues? Dada la necesidad permanente de mantener las relaciones de interconexión con el superior, con los colegas y con el personal, ¿cómo rompí el nudo gordiano de la situación que me agobiaba hace dos años?

Aunque es inexcusable el cultivo concurrente de los tres tipos de relaciones, *por alguna parte hay que empezar*. De manera que comencé por eliminar el tiempo impuesto por los subordinados. Este proceder se justificaba por dos motivos. Al fin y al cabo, no entraba en mis obligaciones el resolver los asuntos de mis empleados, y ésa fue la primera razón. La segunda, la necesidad de dar un golpe de timón en seguida.

Pero los cambios ponen siempre nerviosa a la gente. Yo no deseaba nada de eso, pero si no tenía más remedio que hacerlo, era preferible que los afectados fuesen las personas con menos poder para contraatacar.

Un subordinado no puede imponerme un mono extra si yo no quiero; en cambio, a los jefes y los colegas si les es posible, y lo

harán si yo he ignorado sus peticiones a fin de ganar algo de tiempo para iniciar mi recuperación.

Por eso, mi primera medida fue eliminar el tiempo impuesto por los subordinados, lo que me proporciono una cantidad de tiempo discrecional equivalente (ya que el tiempo autoimpuesto es igual a la suma del tiempo. discrecional más el tiempo impuesto por los subordinados), que aproveché para comenzar mi restablecimiento como jefe.

El cultivo del tiempo Discrecional

En el cursillo de "Gestión del tiempo de los gestores" nos contaron una anécdota que ilustra ese proceso.

Se trata de dos amigos que corrían juntos por un bosque, perseguidos por un oso. El animal les ganaba terreno. Uno de los dos le dijo al otro:

-Si tuviera aquí mis zapatillas de competición, correría mejor.

-No creo que corrieras más que el oso –replicó su amigo.

-Ni falta que hace. ¡Me bastaría con correr más que tú!

A mí me pareció que aunque uno logre adelantarse un paso, el oso sigue estando ahí. En mi caso; la eliminación del tiempo impuesto por los subordinados me concedió ese paso de ventaja, pero notaba a mis espaldas el aliento de las demás exigencias sobre mi tiempo que me perseguían: las de mi Jefa y mis colegas, y las exigencias legítimas de mi personal. Pero el tiempo discrecional recién ganado me dio un poco de margen para hacer frente a esas otras demandas.

Una vez en mi poder esa pequeña semilla de tiempo discrecional, la planté con gran cuidado para que germinase y

creciese. En primer lugar reservé algo de tiempo para discutir con mi jefa posibles maneras de que confiase en mí, a fin de ganar nuevo tiempo discrecional.

En muchos aspectos de mi trabajo, por ejemplo, antes no podía actuar sin consultar con ella; quería conocer de antemano todos mis proyectos con el fin de impedir posibles errores por mi parte.

Todos estos controles nos quitaban mucho tiempo a ambos. Desde entonces, mi historial de éxitos en ese mismo género de operación ha reducido las ansiedades de mi jefa, que ahora me permite actuar por mi cuenta, siempre y cuando le comunique lo hecho en mi informe trimestral. De este modo, ambos hemos ahorrado tiempo. Es decir que aproveché mi tiempo discrecional para cosechar más tiempo discrecional.

Con mis colegas seguí un planteamiento parecido. En el pasado sólo podía fiarme de la autoridad del cargo para conseguir que se hicieran cosas, porque estaba demasiado atareado como para abordar las situaciones de una manera más productiva. Y así me iban las cosas. Pero una vez hube cosechado un poco de tiempo discrecional, dediqué parte del mismo a relacionarme con otros cargos de la organización, pues me pareció que cuanto mejores fuesen mis relaciones con ellos, más dispuestos estarían a hacer cosas para mí, con menos esfuerzo por mi parte.

Una vez más, un breve ejemplo servirá para ilustrar ese proceso. Antes, cuando necesitaba algo urgente de un departamento de servicio, lo más que conseguía era e! rutinario y obligado: «Rellene el formulario y le atenderemos».

En los últimos meses, sin embargo, he invertido parte de mi tiempo discrecional en mejorar esas relaciones.

Ahora, cuando necesito algo urgente, obtengo la máxima colaboración y lo consigo en menos tiempo, y eso que el sistema sigue siendo el mismo que yo criticaba antes por burocrático, lento e ineficaz. Como en el caso de las relaciones con mi jefa, he invertido tiempo discrecional para crear todavía más tiempo discrecional. En mi trato con el sistema he aprendido que, por inepto que sea éste, las personas que lo atienden pueden hacer maravillas para mí, con sólo proponérselo. Es decir que, en vez de criticar las imperfecciones de! sistema y vivir amargado, practico esta filosofía: *Es mejor dar el golpe a derechas, aunque el palo esté torcido, que pasarse toda una vida intentando rectificar el palo.*

Algo similar ha sucedido con mi gente. Como e! lector ya sabe, en e! espacio de una sola mañana (el «Famoso» lunes) les devolví todos sus monos y con ese proceso, convertí varias jornadas de tiempo impuesto por los subordinados en una cantidad igual de tiempo discrecional. Luego entrené a mi gente para que fuese cobrando más confianza y este hecho significó un equivalente de tiempo discrecional para mí, además de elevar la moral de ellos. (Existe una fuerte correlación entre la moral de trabajo y la confianza en uno mismo.)

Dirigir, mejor que actuar

Ahora mido mi éxito, sin lugar a dudas, por lo que soy capaz de conseguir que haga mi gente, y no por lo que yo mismo hago. Por fortuna, mi jefa utiliza el mismo criterio para valorarme a mí. Y tengo el placer de comunicar que pronto me será confiada un área de responsabilidad más importante. Me siento magníficamente bien, y la gente dice que eso se refleja en mi aspecto. Aunque todavía estoy muy ocupado, no padezco los agobios ni las angustias de antes. El malestar físico y emocional que me acompañaba siempre, hasta que aprendí a manejar los monos, ya no es más que un mal recuerdo.

Todo eso ha sucedido porque he aprendido a contemplar mi trabajo desde otra perspectiva. Mi mentalidad ha cambiado: antes era *actor*; ahora, *director*.

Como tal, no sólo he aprendido la práctica del tratamiento de los monos, sino también a reemplazar las satisfacciones psicológicas de la *acción* con las que la *dirección* suministra; es decir, mi satisfacción se deriva de lo que mis colaboradores hacen, de que se les reconozca, pague y promueva en consecuencia.

Lo que más me animó fue ver que mis colaboradores reaccionaban ante el nuevo estilo directivo, y mejoraban su productividad y su moral de trabajo. Por su rendimiento pude concederles un alto grado de confianza, lo que significaba que, en muchos casos, mi intervención en un proyecto se limitaba a ratificar lo que ellos estuvieran haciendo, o poco más.

Esta mejora de las relaciones con mi personal fue el primer paso en la ruptura del círculo *viciosa* que me aprisionaba y en la creación de un nuevo círculo *vital* que, semejante a aquél, tiene un inmenso poder y se realimenta a sí mismo. A medida que los míos reaccionaban ante mi renovado estilo directivo, mejoraban en su productividad y su moral de trabajo; lo cual disminuía mis ansiedades y me permitía concederles mayores libertades, así como invertir en otros asuntos, el tiempo libre conseguido de esta manera.

Una parte del mismo lo dediqué a mi jefa, para reducir las ansiedades de ella y ponerla en condiciones de otorgarme más libertad; también me dediqué a mejorar mis relaciones con otras personas «del sistema» de modo que me permitiesen conseguir más cosas en menos tiempo. En particular, pude disponer de tiempo para atender mejor las relaciones con los clientes y los proveedores, que, a la larga, son la clave de nuestra supervivencia.

Por último llegó el día en que el ciclo vital me proporcionó un pequeño excedente de ese bien tan raro y precioso, el tiempo discrecional. Lo aproveché (por primera vez desde hacía mucho tiempo) para algunas de las actividades discrecionales de mi agenda personal, las que hacen que la vida de ejecutivo valga la pena. O dicho de otro modo, empezaba a dirigir en vez de *ser dirigido*.

La conversión definitiva

En el pasado perdí mucho tiempo apagando incendios: ahora sé cómo evitarlos de antemano, con sólo una pequeña dedicación de tiempo. Antes, la reacción ante las demandas de otras personas consumía la mayor parte de mi tiempo; ahora puedo dedicarlo a tomar medidas proactivas. Entre éstas figura la de programar los asuntos de antemano, para variar, de manera que, desde el primer momento, hagamos las cosas adecuadas de la manera adecuada, en vez de tener que repetirlas más tarde.

Había comprendido que cuando se da a todas las personas de la organización la responsabilidad de encargarse de sus propios monos, llega a ser difícil el distinguir entre trabajadores y jefes, porque todos se empeñan en hacer lo necesario para que el trabajo salga lo mejor posible.

Aparte de esos cambios en mi vida personal y profesional, ahora empiezo a compartir mis experiencias con otras personas, en especial con aquellas a quienes veo tan apuradas que jamás encuentran tiempo suficiente para su trabajo, su familia o sus amigos.

Les ayudo a entender la dinámica de la gestión de los monos, a convertirse en directores del zoo bajo las condiciones que ellos elijan. Este nuevo estilo de vida ha cambiado la mía y la de las personas que me rodean.

Finalmente quiero decir que la lección más importante de las aprendidas sobre la gestión de los monos, tanto en el trabajo como en casa, es que siempre habrá más monos chillando para reclamar nuestra atención de los que podemos atender. Si no se tiene mucho cuidado, es sumamente fácil verse cargado de los que no nos corresponden, mientras otros monos más importantes padecen hambre por falta de atención. Y si, de una forma irreflexiva, pretendemos atenderlos a todos, nuestro esfuerzo quedará diluido hasta tal punto que ninguno de ellos gozará de buena salud.

Espero que esta historia de monos sirva de ayuda al lector, como me ha servido a mí. Cada día tengo la oportunidad de comprobarlo. Por ejemplo, mientras escribo este epílogo estoy a solas en mi despacho, con la puerta abierta. Y mientras contemplo el nuevo retrato familiar, observo un cambio importantísimo:

AHORA SALGO EN LA FOTOGRAFÍA.

Sobre los autores

KENNETH BLANCHARD, co-creador del *Ejecutivo al Minuto* y del Liderato situacional, es un escritor, asesor y pedagogo mundialmente conocido, y profesor de liderazgo y comportamiento organizacional en la Universidad de Amherst (Massachusetts). Ha escrito numerosas obras en los terrenos del liderazgo, la motivación y la gestión innovadora, incluyendo la revolucionaria colección del Ejecutivo al Minuto, en la que colabora con algunos de los pensadores más destacados del país sobre temas de organización, así como *El poder ético del directivo*, en colaboración con el doctor Norman Vincent Peale (Grijalbo, 1990) y el conocido y adorado manual de enseñanza, actualmente en su quinta edición por Prentice-Hall, *Management 01 organizational behavior: utilizing human resources*. en colaboración con Paul Hersey.

Blanchard estudió Ciencias políticas y Filosofía en la Universidad de Cornell, se licenció en Sociología y Consultoría por la Universidad Colgate, y se doctoró por la de Cornell (de cuyo Consejo rector es actualmente miembro) en Administración y gestión de empresas. Como presidente del consejo de administración de

la Blanchard Training and Development, Inc., una consultora de desarrollo de recursos humanos con central en San Diego (California), fundada por él con su esposa Marjorie, el doctor Blanchard ha formado a más de doscientos mil directivos, y sus planteamientos de gestión han sido adoptados por muchas compañías de las 500 principales de *Fortune* así como por otras empresas jóvenes y en fase de rápido crecimiento. El malogrado WILLIAM ONCKEN JR. fue uno de los conferenciantes más aplaudidos en la especialidad de gestión empresarial. Después de licenciarse por Princeton en 1934, **Bill** aprendió de la experiencia práctica que la capacidad de un ejecutivo para generar el tiempo discrecional y utilizarlo con provecho es crucial para la competitividad de su currículum y para que la organización pueda sobrevivir y prosperar en nuestro sistema de libre empresa. Sus observaciones y experiencias prácticas quedaron recogidas en sus seminarios «*Yfanaging management time*» y «*Managing managen'al initiative*», internacionalmente conocidos. Su revolucionario artículo «Managing management time: Who's got the monkey?» (en colaboración con Donald Wass) y su libro, de reciente aparición, *Managing management time*, están destinados a convertirse en clásicos de la literatura de gestión empresarial. El señor Oncken fundó su propia empresa en 1960; domiciliada en Dalias, la William Oncken Cor156 *El Ejecutivo al Minuto y la organizaaon del tiempo* poratión sigue comercializando sus programas de formación empresarial, de reconocida calidad, en los que se difunde su originalísima filosofía y perspectiva sobre estos temas. Durante más de tres décadas, el fruto de su genio creativo, su seminario «*Managing management time*» ha ayudado a los empresarios a obtener ese artículo

tan indispensable: el tiempo discrecional
El Ejecutivo al Minuto y la organización del tiempo
es una adaptación de la «molécula de gestión de
Onckem" en la que se ha destacado especialmente lo
tocante a las estrategias para el personal
Cuando se trata del tiempo de los mandos de
empresa, HAL BURROWS habla con autoridad. Su experiencia
en dos compañías de las 500 principales de
Fortune y sus quince años al frente de su propia
empresa asesora, así como su capacidad para comunicar
sus conocimientos con ingenio y amenidad, han
hecho de él un conferenciante muy apreciado sobre
temas de gestión y negociación. Desde 1973, sus experiencias
cara a cara con miles de ejecutivos de todos
los niveles, procedentes de cientos de empresas privadas
y organismos públicos, le han permitido ayudarles
a obtener éxitos en sus carreras. Además de actuar en
convenciones y otros actos importantes, Burrows presenta
dos seminarios muy concurridos: *Managing management*
time y *Managing negotiations under pressure*.
Hal Burrows es, además, un empresario próspero
como promotor inmobiliario de Raleigh (Carolina del
Norte), en donde reside con su familia.

Esta obra, publicada por
EDICIONES GRIJALBO, S. A.,
terminóse de imprimir en los talleres
de Hurope, S. A., de Barcelona,
el día 5 de abril
de 1990

Proc. Higiosvs JUJnbrf!s de ClllprC,H,1

hall didLO dc ('sta ohra:

«El "Síndrome del Mono" ilustra humorísticamente

unos principios de incalculable
valor y de aplicación inmediata para

lo~ ejecuti\ 'n~ **de todos los niveles.»)**

PIIIL PELLEGRINO,

\icepresidente de ventas, Osear Maycr

Fond Corpnration

«¡Increíble! Tres gigantes de la moderna
literatura empresarial han formado equipo

para escribir un superventas que nunca

pasará dc fl10da.h

CHARLES RED SC01T,

presidente de Intermark, Jnc., y de

The Trident Group, Ud.

«Les recoñiendo con toda sinceridad que

lean esta obra: una dimensión totahnente

inédita se abrirá ante ustedes.»)

JACK LINKLETTER,

presidellte de Linkletter Enterprises,

California

«Lo mismo que las conferencias de Bill

(onckell. este libro es una ingeniosa guía

para llega r a ser dirigentes más eficaces y

mejores personas.»

GEORGE G. LANGSTON,

presidente de Georgc C. Langston &

ìssociatcs, Georgia