

EL EJECUTIVO AL MINUTO

Kenneth Blanchard, Ph.D.

Spencer Johnson, M.D.



La **Teoría Y** de Douglas McGregor se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad.

En este enfoque, el directivo piensa acerca de los trabajadores que:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que, para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

La **Teoría Y** está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También cree que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación.

EL EJECUTIVO AL MINUTO

Kenneth Blanchard, Ph.D.

Spencer Johnson, M.D.

Desde que en 1982 se publicara The One Minute Manager (El Ejecutivo al Minuto), se han vendido de este libro más de 10 millones de ejemplares y ha sido traducido a más de 20 idiomas. El Ejecutivo al Minuto es una breve novela en la que se revelan tres sencillas técnicas de gestión que han ayudado a miles de ejecutivos a aumentar su productividad, a apreciar el trabajo bien hecho y a crecer como personas.

La búsqueda

Había una vez un joven despierto e inteligente en busca de un director ejecutivo eficaz para quien trabajar y, a largo plazo, poder emular en su sabiduría. Su búsqueda le había llevado a lo largo de los años por todos los rincones del planeta. Se había entrevistado con altos cargos de la administración, generales de muchos ejércitos, ejecutivos de grandes corporaciones y decanos de universidades.

Empezaba a vislumbrar todo el abanico de métodos existente para dirigir a las personas. Sin embargo, a pesar de todo lo que había conocido, no estaba satisfecho con nada de ello. A lo largo de su periplo había encontrado dos tipos de ejecutivos: los autocráticos “duros” y los democráticos “bondadosos”. Pero ambos estilos de liderazgo le parecían solo parcialmente eficientes. “Es tan solo como ser medio ejecutivo”, pensaba, y con esa conclusión regresó por fin a casa cansado y descorazonado. Hacía ya bastante tiempo que habría podido desistir de su empeño, pero contaba con una gran ventaja: sabía claramente lo que estaba buscando.

Al poco tiempo de volver a su hogar llegaron a sus oídos noticias de un ejecutivo peculiar que, casualmente, vivía en una ciudad cercana a la suya. Oyó decir que a la gente le encantaba trabajar con aquel hombre y que colaborando entre todos obtenían unos resultados muy meritorios. Lleno de curiosidad, llamó a la secretaria de tan singular ejecutivo para intentar conseguir una entrevista con él. La secretaria le pasó inmediatamente con su jefe y el joven le preguntó cuándo sería posible visitarlo.

“En cualquier momento de la semana, excepto el miércoles por la mañana. Escoja usted el día y la hora que mejor le convengan”. El joven sonrió para sus adentros al oír la respuesta de aquel ejecutivo del que había oído contar maravillas; sin duda, debía de estar un poco chalado. Pues ¿qué gran ejecutivo podría disponer de tantísimo tiempo libre? En cualquier caso, ya había sucumbido a la fascinación y se presentaría para hablar con él.

Cuando el joven llegó al despacho del ejecutivo, después de las presentaciones de rigor, lo primero por lo que se interesó fue por si mantenía encuentros regulares con sus subordinados.

- Sí, los tengo: el miércoles de cada semana, entre las nueve y las once de la mañana. Por eso le dije que no podríamos vernos en ese momento.

- ¿Qué se hace en esas reuniones? –preguntó el joven.

- Presto atención a cómo mis empleados examinan y analizan lo que han realizado durante la semana anterior, los problemas que encuentran y lo que aún les queda pendiente de llevar a término.

Luego evaluamos los planes y estrategias para la semana siguiente.

- Las decisiones que toman en esas reuniones, ¿les responsabilizan tanto a usted como a su personal?

- Por supuesto –asintió el ejecutivo-

. ¿Qué sentido tendrían esos encuentros si no fuera así?

- Entonces es usted un ejecutivo que participa en el trabajo de sus empleados, ¿verdad? –preguntó el joven.

- En absoluto. No creo en mi participación en ninguna de las decisiones que mi personal toma de manera autónoma.

- Entonces, ¿cuál es el sentido de las reuniones?

- Ya se lo he dicho –replicó el ejecutivo algo molesto.

Por favor, joven, no me haga repetir.

Es una pérdida de tiempo para mí y para usted...

Estamos aquí para obtener resultados –prosiguió-

Nuestro objetivo primordial es la eficiencia.

- Bien, entonces es usted consciente de lo importante que es la productividad.

Podríamos decir que está usted más orientado hacia los resultados que hacia el personal –sugirió el joven.

- ¡No! –gritó el ejecutivo, sorprendiendo a su visitante-

Oigo decir esas cosas demasiado a menudo.

¿Cómo podría obtener resultados si no fuera gracias a mis colaboradores?

Me preocupo por mi personal y por los resultados. Ambos caminan juntos.

Al cabo de unos instantes, prosiguió:

- Ahora, joven, mire esto –el ejecutivo señaló un rótulo-

Lo tengo sobre mi mesa para que me recuerde una gran verdad.

Las personas que se sienten satisfechas de sí mismas obtienen buenos resultados.

Mientras el joven leía estas palabras, el ejecutivo aseveró:

- El mejor modo de conseguir una productividad de los empleados, es decir, lograr de ellos un fruto excepcional, tanto en cantidad como en calidad, es contar con su colaboración.

El interés del joven iba in crescendo, así que le preguntó:

- Bueno, ya me ha dicho que no es usted un ejecutivo participativo.

¿Cómo se definiría entonces?

- De manera muy fácil –respondió sin vacilación-. Soy un Ejecutivo al Minuto.

- Dice que es usted... ¿un qué? –preguntó asombrado el joven.

- Soy un Ejecutivo al Minuto. Me llamo a mí mismo de esta forma porque necesito poco tiempo para conseguir un trabajo excelente de mi personal.
- No me cree, ¿verdad? – deduciéndolo por la cara de sorpresa del joven-.
- Le voy a decir una cosa: si quiere saber realmente qué tipo de ejecutivo soy, lo mejor será que hable con mis colaboradores. Se inclinó entonces sobre la mesa y llamó por el interfono a su secretaria, que al momento entró en el despacho y le entregó un papel.
- Estos son los nombres, cargos y números de teléfono de las personas que podrán informarle sobre mí –explicó el Ejecutivo al Minuto.
- ¿Con cuáles de ellos debo hablar? –preguntó el joven.
- Eso depende de usted. Hable con todos o solo con algunos, si así lo desea.
- Bien, pero querría saber por cuál sería mejor empezar.
- Joven, ya le he dicho que no tomo decisiones por los demás –dijo con firmeza el ejecutivo. Quiere usted aprender a liderar a la gente, y eso me parece admirable. Si le queda alguna duda después de hablar con mi personal –añadió afablemente-, vuelva a verme. Me agradecería regalarle mi concepto de Ejecutivo al Minuto.
- Alguien me obsequió con él una vez y debo confesarle que me transformó por completo.

El primer secreto: la Previsión de Objetivos de un Minuto

El joven salió del despacho y, después de examinar la lista, decidió hablar en primer lugar con el señor Trenell. Cuando llegó a su oficina, se encontró con un hombre de mediana edad que lo recibió con una sonrisa:

- Bueno, me he enterado de que ha estado charlando con “el viejo”. Un gran tipo, ¿verdad?
- Así parece –respondió el joven.
- La verdad es que yo apenas le veo.
- ¿Quiere decir que nunca recibe ayuda de él?
- Muy pocas veces. Solo me dedica algún tiempo al inicio de alguna tarea o algún encargo. Es entonces cuando “el viejo” hace una Previsión de Objetivos de un Minuto.
- Él me desveló que era “un Ejecutivo al Minuto”, pero en ningún momento me habló de esas previsiones.
- ¿De qué se trata? –inquirió el joven.
- Es el primero de los tres secretos de lo que llamamos la Dirección al Minuto –contestó Trenell.
- ¿Tres secretos? –preguntó el intrigado joven, deseoso de saber más.
- Sí –dijo Trenell-. La Previsión de Objetivos de un Minuto es el cimiento de la Dirección al Minuto. En casi todas las organizaciones se produce una disonancia entre lo que uno hace y lo que el patrón piensa que debería hacer. Pero aquí no ocurre nada de eso. El Ejecutivo al Minuto siempre aclara, y muy bien, cuáles son nuestras responsabilidades y todo aquello de lo que debemos dar cuenta.
- ¿Y cómo lo hace? –quiso saber el joven.
- De una manera muy eficaz –sonrió Trenell -.

Cuando termina de explicarme qué necesidades son las hay que satisfacer, cada previsión de objetivos debe quedar plasmada en una sola hoja de papel. Para el Ejecutivo al Minuto, una previsión de objetivos no debe superar las doscientas cincuenta palabras.

Insiste siempre en que tiene que poder leerse en un minuto como máximo.

Él se guarda una copia y yo otra. Así podemos comprobar periódicamente cómo marcha la tarea.

- Si a cada objetivo concreto le dedican una página, entonces deben necesitarse muchas páginas para cada empleado, ¿no?

- No, lo cierto es que no se necesitan tantas. “El viejo” cree en la fórmula del 80/20 por objetivo. Es decir, el ochenta por ciento de los resultados verdaderamente importantes que una persona consigue proceden del otro veinte por ciento de sus previsiones de objetivos. Por consiguiente, solo hacemos una Previsión de Objetivos de un Minuto basándonos en ese veinte por ciento que son nuestras áreas clave de responsabilidad: en total, de tres a seis previsiones de objetivos.

- Muy interesante. Entonces, las Previsiones de Objetivos de un Minuto ¿solo señalan cuáles son las responsabilidades de cada colaborador? –preguntó el joven.

- No exactamente. Cuando sabemos cuál es nuestra tarea, el director ejecutivo siempre se asegura de que también conozcamos los medios más adecuados para llevarla a cabo. En otras palabras, las normas de comportamiento también quedan claras.

- Por lo tanto, ... –empezó a enumerar el joven reflexionando sobre lo que acababa de oír:

Una Previsión de Objetivos de un Minuto consiste simplemente en:

Concretar los objetivos.

Anticipar los medios para la mejor puesta en práctica posible.

Plasmar cada uno de los objetivos en una sola hoja de papel sin sobrepasar el máximo de 250 palabras.

Leer y releer cada objetivo, lo que solo requerirá un minuto cada vez que se haga.

Durante el día, dedicar de vez en cuando un minuto a observar cómo marcha la tarea.

Cerciorarse de que la puesta en práctica de la tarea concuerda con su objetivo.

- Así es –exclamó Trenell-, veo que aprende usted con rapidez.

- Muchas gracias –musitó el joven mientras terminaba de anotar todo lo que había escuchado-.

Una cosa más: si Previsión de Objetivos de un Minuto es el primer secreto para convertirse en un Ejecutivo al Minuto, ¿cuáles son los otros dos?

Trenell sonrió, miró su reloj y dijo:

- ¿Por qué no se lo pregunta a Levy?

Tiene previsto verle esta mañana, ¿no?

El segundo secreto: los Elogios de un Minuto

Cuando el joven accedió al despacho del señor Levy, se sorprendió de encontrar a una persona tan joven.

- Bueno, así que ha estado charlando con “el viejo”. Un gran tipo, ¿verdad?
- Así parece –respondió el joven, que ya empezaba a acostumbrarse a lo de “viejo” y “gran tipo”.

El joven hizo un breve repaso sobre lo que había aprendido de un buen Ejecutivo al Minuto y pronto se interesó por el segundo gran secreto que se ocultaba tras esta teoría.

- Pues verás, el segundo pilar de un Ejecutivo al Minuto son los Elogios de un Minuto.

El señor Levy adoptó una pose interesante y continuó:

- Cuando yo empecé a trabajar aquí, el Ejecutivo al Minuto me deseó que tuviera éxito, que resultara una gran aportación para la empresa y que disfrutase con el trabajo. Me aclaró también que, para conseguirlo, me haría saber de manera inequívoca cuándo mi actuación estaba siendo la correcta y cuándo no. Por último, me advirtió de que, quizá al principio, esto no sería demasiado agradable para ninguno de los dos.
 - ¿Podría darme un ejemplo de lo que me está contando? –le pidió el joven.
 - Claro –asintió Levy-. Poco después de haber comenzado a trabajar para la empresa, observé que después de terminar la Previsión de Objetivos de un Minuto, el Ejecutivo al Minuto se mantenía en estrecho contacto conmigo. Sobre todo, seguía todas mis actividades muy de cerca. Me pedía que le enviara informes detallados sobre la marcha de mis tareas. Al principio pensé que lo único que hacía era espiarme, pero pronto descubrí, por otros compañeros, lo que se proponía.
 - ¿Y qué era? –exclamó el joven.
 - ¡Intentaba sorprenderme mientras cumplía correctamente con mi cometido!
- Verá, aquí rige este lema:

Ayude a la gente a alcanzar su máxima eficacia.

Sorpréndala mientras esté trabajando a conciencia.

Levy prosiguió:

- En casi todas las empresas, los directores ejecutivos se pasan la mayor parte del tiempo intentado atrapar a los empleados justo cuando están haciendo algo mal. Aquí intentamos poner el acento en lo positivo. Intentamos encontrar a la gente haciendo algo bien.
 - ¿Qué sucede, señor Levy, cuando el Ejecutivo al Minuto encuentra a alguien haciendo las cosas como es debido?
 - Le dedica un Elogio de un Minuto –respondió Levy, con cierto aire de satisfacción.
 - ¿Y eso qué significa?
 - Pues que al advertir que alguno de sus colaboradores ha hecho un buen trabajo, se pone en contacto con él. Todo esto da ánimos al personal.
- En mi caso particular, soy consciente de que se preocupa realmente por mí y que me ayuda a progresar.
- Como él mismo dice: *“Cuanto más constantes son los éxitos del personal dirigido por un superior, a mayor altura asciende éste en la empresa”*.

Tras una breve pausa, añadió:

- La verdad es que resulta muy agradable recibir un elogio tan pronto como algo te ha salido bien. No hay que esperar a los controles anuales de rendimiento, ya sabe a lo que me refiero. Además, no importa que haya otros aspectos en la organización que atravesasen dificultades. Él puede estar enojado o preocupado por asuntos que nada tienen que ver con mi trabajo, pero siempre sabe ceñirse a mi actividad particular. Y eso es algo, querido amigo, que agradezco mucho.

- Y todos estos elogios, ¿no le roban demasiado tiempo al director ejecutivo?

—preguntó el joven.

- En realidad, no. No lleva mucho tiempo elogiar a un empleado para hacerle ver que es alguien estimado y con quien se cuenta. No suele tardarse más de un minuto, de ahí su nombre —dijo Levy con una amplia sonrisa.

- ¿El director ejecutivo está siempre al acecho, intentando sorprenderle en un momento brillante?

- No, claro que no —contestó Levy—.

Solo lo hace cuando alguien acaba de entrar a trabajar aquí, o cuando un empleado inicia una actividad nueva o asume responsabilidades adicionales.

La razón es que, tanto él como sus subordinados, tienen otras maneras de saber cuándo la marcha del trabajo merece un elogio. Pueden consultar cómo van las cosas mediante los sistemas de información internos: cifras de ventas, evolución de los gastos, ...

Y después —añadió—, cuando uno lleva un tiempo sorprendiéndose a sí mismo mientras realiza un buen trabajo, empieza a sentir un cierto modo de autoelogio.

Cuando el visitante repasó todas las notas que había ido tomando, verificó rápidamente lo que había aprendido de los Elogios de un Minuto:

Los Elogios de un Minuto dan resultado cuando usted:

Comunica abiertamente al personal que dará su opinión sobre la marcha del trabajo.

Los elogia inmediatamente cuando lo merecen.

Les enumera, con todo detalle, lo que han hecho correctamente.

Les comunica su satisfacción por la excelente labor que realizan

y les explica de qué forma esto beneficia a la empresa y al resto de personas que trabajan en ella.

Hace una pausa y guarda silencio para subrayar lo complacido que se siente.

Les anima a seguir trabajando de la misma forma.

Les estrecha la mano de forma que quede patente su apoyo sin reservas al éxito de las personas que trabajan para la organización.

- ¿Y cuál es el tercer secreto? —preguntó con ansiedad el joven.

Levy volvió a sonreír ante el entusiasmo de su visitante, se levantó del sillón y le hizo esta sugerencia:

- ¿Por qué no se lo pregunta a la señora Brown? Tengo entendido que tenía pensado pasar a visitarla.

- Sí, así es —admitió el joven—. Muy agradecido por el tiempo que me ha dedicado.

- No tiene importancia —dijo Levy—.

El tiempo es precisamente algo de lo que no ando escaso. Como habrá observado, yo también soy ahora un Ejecutivo al Minuto. Mucha suerte en sus averiguaciones.

El tercer secreto: las Reprimendas de un Minuto

A la mañana siguiente, el joven se presentó en el despacho de la señora Brown a las nueve en punto. Le dio la bienvenida una mujer de unos cincuenta años, elegantemente vestida.

El joven escuchó de sus labios la frase ya habitual:

- Es un gran tipo, ¿verdad?

Pero esta vez se sintió completamente libre para afirmar con total sinceridad:

- Sí, lo es. ¿Mantiene usted un contacto habitual con él?

- Rara vez. Excepto, por supuesto, cuando algo me sale mal –añadió la señora Brown.

- Creía que existía un lema según el cual hay que sorprender a la gente solo cuando hace algo bien –repuso el joven con cierta sorpresa.

- Así es –confirmó la señora Brown–.

Pero antes de nada debe saber algunas cosas sobre mí. Llevo solo unos días trabajando aquí, pero me conozco esta división operativa como la palma de mi mano. Por lo tanto, el Ejecutivo al Minuto no tiene que dedicarme mucho tiempo, por no decir ni pizca, para formular la previsión de objetivos. De hecho, yo misma suelo formular las previsiones y después se las envío.

La señora Brown continuó:

- Otra cosa importante de mí es que me gusta el trabajo que hago. Por eso, yo misma me dedico los Elogios de un Minuto. En realidad, si una no está a favor de sí misma, ¿quién va a estarlo?. Una amiga mía me dijo una vez una frase que nunca olvidaré:

“Si no haces sonar tu propio cuerno, otro lo utilizará como escupidera”.

El joven esbozó una sonrisa. Le gustaba el sentido del humor de aquella mujer.

- Verá, si cometo un error de bulto, invariablemente recibo una Reprimenda de un Minuto.

- ¿Una qué? –preguntó sorprendido el joven.

- Una Reprimenda de un Minuto–repitió la señora Brown.

Es el tercer secreto para convertirse en un Ejecutivo al Minuto.

Si hace tiempo ya que llevo realizando ciertas tareas, y sabiendo por tanto cómo hacerlas, cometo un error, el Ejecutivo al Minuto no tarda en reaccionar.

- ¿Y qué es lo que hace? –preguntó el joven.

- Tan pronto como mi equivocación llega a sus oídos, viene a verme.

Primero, comprueba los hechos. Entonces, me mira directamente a los ojos y resume con total exactitud qué fue lo que hice mal.

Después comparte conmigo el efecto que le ha causado mi fallo: ira, frustración o cualquier otro sentimiento que le embargue.

La señora Brown adoptó un semblante serio antes de seguir:

- A continuación, deja pasar unos segundos en silencio (unos segundos eternos, como puede imaginarse) y me recuerda lo competente que, en su opinión, suelo ser.

Se esfuerza en que yo comprenda que el único motivo de su reprimenda es precisamente el respeto que me tiene. Que se trata de un comportamiento impropio de mí. Y que espera sinceramente volver a verme lo antes posible, sabiendo que no aceptará indiferente que el mismo error vuelva a repetirse...

- ¿Y todo eso dura solo un minuto?—se sorprendió el joven.

- Normalmente es así —respondió la señora Brown-, y cuando termina, termina.

La reprimenda de un Ejecutivo al Minuto no se alarga mucho, pero puedo garantizarle que la persona que la recibe no tropieza dos veces en la misma piedra.

- Me pregunto —reflexionó el joven si el Ejecutivo al Minuto tendrá que lamentar alguna vez un error propio. Por todo lo que me cuentan de él, parece un ser perfecto.

- Pues tengo que decirle que apenas cae en alguno. Pero no puede negarse que tiene muy buen sentido del humor. Cuando es él mismo el que se equivoca, se lo hacemos notar y bromeamos sobre ello. El Ejecutivo al Minuto nos ha enseñado el enorme valor que guarda el reírse de uno mismo cuando se tiene un tropiezo. Nos ayuda a trabajar con más ánimo, aunque a veces no sea fácil reírse de sí mismo.

El joven agradeció a la señora Brown todas las aclaraciones que le había proporcionado. Comenzaba a sentirse como un miembro más de aquella organización y no como un mero visitante, lo cual le causó cierta satisfacción.

Cuando caminaba por el pasillo, se dio cuenta del poco tiempo que había pasado con aquella mujer y de la abundante información que, aun así, había recibido.

Mentalmente, repasó cómo había que actuar ante una persona experimentada que incurría en una falta:

Las Reprimendas de un Minuto dan buenos resultados cuando usted:

Explica de antemano a sus subordinados que les hará saber claramente si trabajan satisfactoriamente o no.

Les reprende inmediatamente.

Les detalla en qué han fallado.

Les dice, en términos muy claros, lo que piensa sobre ello.

Se detiene y guarda unos segundos de incómodo silencio para que noten su profundo disgusto.

Les estrecha la mano para que noten que se halla honestamente al lado de ellos.

Les recuerda la gran estima en que les tiene.

Da a entender que cuando la reprimenda se acabó, se acabó totalmente.

El Ejecutivo al Minuto se explica

El joven decidió visitar de nuevo al Ejecutivo al Minuto. Mientras se dirigía hacia su despacho, iba pensando en la sencillez de todos y cada uno de los principios de la Dirección al Minuto. En su cabeza rondaba la pregunta de cómo estos tres secretos podían realmente dar resultado.

Al llegar, la secretaria le dijo: - Ya puede pasar.

Se ha estado preguntando cuándo volvería usted a verle.

Una vez dentro, el joven se admiró de lo despejado y ordenado que lucía el despacho.

El Ejecutivo al Minuto lo recibió con una afable sonrisa.

- ¡Bien! ¿Qué ha descubierto en sus exploraciones? –preguntó.

- ¡Muchísimas cosas! –exclamó el joven con entusiasmo-.

Estoy realmente sorprendido de la sencillez extrema de su sistema y de que, sin embargo, funcione y dé buenos resultados. Pero creo que para mí sería más fácil adoptarlo si pudiera comprender por qué razón *funciona*.

- Estupendo –asintió el Ejecutivo al Minuto-. ¿Por dónde quiere que empecemos?

- Pues verá... Antes de nada, cuando usted habla de la Dirección al Minuto, ¿quiere decir que tan solo invierte “un minuto” en las tareas que lleva a cabo como director ejecutivo?

- No, no siempre es así. Es solo una manera de dar a entender que ser un director ejecutivo no es tan complicado como la gente suele pensar. Y que incluso dirigir a los empleados tampoco requiere tanto tiempo como probablemente cree usted. No es más que un término simbólico. Permítame que le enseñe una de las notas que tengo sobre mi mesa:

El mejor minuto del día es el que invierto en mi personal.

- Ahondando algo más en el tema–prosiguió el joven-,

¿por qué obtienen buenos resultados las Previsiones de Objetivos de un Minuto?

- Haré una analogía que seguramente le servirá para entenderlo. En todas las empresas por las que he pasado, siempre me he encontrado con personas poco o nada motivadas por su trabajo. Pero nunca que visto a nadie que no se sintiera motivado *después* del trabajo. Una noche estaba jugando a los bolos con unos amigos cuando divisé a algunos de mis “empleados-problema” de aquella época. Uno de ellos, al que recuerdo perfectamente, se acercó hasta la línea y lanzó la bola con todas sus fuerzas. Unos instantes después, se puso a gritar y a saltar de alegría. ¿Por qué cree que se sentía tan feliz?

- Supongo que había conseguido un buen golpe. Quizá había derribado todos los bolos.

- ¡Exacto! Mi “amigo” sabía perfectamente dónde estaban los bolos (sabía cuál era su objetivo) y el entusiasmo se apoderó de él cuando los tumbó todos. En algunas organizaciones, cuando los jugadores se disponen a lanzar, notan que hay una cortina que se interpone entre ellos y los bolos. Empujan la bola, oyen el choque contra los bolos pero no saben cuántos de ellos han caído.

- Y ¿por qué algunas empresas mantienen esas “cortinas” que ocultan los objetivos?

–preguntó inquisitivamente el joven.

- Porque en ellas sigue imperando la gran tradición de los controles de rendimiento anuales. Los directores ejecutivos no se molestan en comunicar a los empleados lo que se espera de ellos; les dejan a su suerte y, ¡zas!, se los quitan de en medio cuando no alcanzan el nivel de rendimiento esperado. Supongo que esperan ser bien vistos al demostrar que han sabido “cazar” a algún miembro del personal cometiendo una torpeza.

- Sorprendente –murmuró el joven.

- Todo lo que se necesita es formular para cada empleado una Previsión de Objetivos de un Minuto y dejarle que actúe por su cuenta.

El director ejecutivo dispone de dos opciones. Primero, contratar ganadores para su servicio; son difíciles de encontrar y cuestan mucho dinero.

Segundo, si no encuentra ganadores, puede contratar a uno en potencia y entrenarlo de un modo sistemático, marcándole unos objetivos claros hasta convertirlo en un ganador.

Vea este cartel:

Cada uno de nosotros es un ganador en potencia.

Algunas personas van disfrazadas de perdedores.

No hay que dejarse engañar por las apariencias.

- ¿Voy demasiado rápido? –preguntó el Ejecutivo al Minuto.

- En absoluto –aseguró el joven-.

Estoy aprendiendo mucho. ¿Qué hay de los Elogios de un Minuto?

¿Por qué son tan eficaces?

- Verá, la clave para el aprendizaje es que la persona, al comienzo, se vea sorprendida en medio de su nueva labor, realizándola más o menos bien, y continúe así hasta que consiga desempeñarla a la perfección.

- Entiendo –asintió el joven.

- En algunos acuarios marítimos, de esos que existen en muchos países, suele haber un delfín que salta por encima de una cuerda extendida bastante más arriba del nivel del agua. Cuando efectúa el salto, las salpicaduras alcanzan hasta las diez primeras filas de espectadores. La gente exclama: *“¡Es increíble! ¿Cómo pueden enseñar a hacer eso a un delfín?”*

¿Cree usted que los cuidadores del animal lo consiguen poniendo una cuerda sobre el agua y después gritándole: *“¡Salta! ¡Salta!”*? ¿O intimidándolo o agrediendo para que lo haga?

- Seguro que no –sonrió convencido el joven.

- Cuando capturaron al delfín, este no sabía saltar por encima de una cuerda. Pero le pusieron una por debajo de la superficie del agua y, cada vez que pasaba por encima de ella, le daban comida como premio. A base de adiestramiento, fueron subiendo gradualmente el nivel de la cuerda hasta que consiguieron que saliera a la superficie.

En las empresas, salvando las distancias, por supuesto, ocurre algo parecido:

lo más importante para enseñar a alguien cómo ser un ganador es sorprenderle cuando consigue un buen resultado; al principio, medianamente bien y, de forma paulatina, cada vez más cerca de la actuación óptima.

- ¿Por eso sigue usted de cerca a sus nuevos empleados o al personal más veterano cuando comienza un nuevo proyecto?

- Efectivamente –repuso el Ejecutivo al Minuto-; la mayoría de los directores ejecutivos espera a que sus empleados hagan algo a la perfección para elogiarles. Como resultado, muchos de ellos nunca llegan a conseguir un alto rendimiento.

A los nuevos empleados se les da la bienvenida, se les presenta a todo el personal y luego se les abandona a su suerte. Se deja que un empleado se las arregle solo esperando de él una buena labor y, cuando se observa que no es así, ¡zas!, una buena reprimenda.

- Ya veo por qué son tan fructíferos las Previsiones de Objetivos de un Minuto y los Elogios de un Minuto –dijo el joven-.

Pero no alcanzo a imaginar por qué resultan constructivas las Reprimendas de un Minuto.

- Permítame que le exponga algunos hechos al respecto –respondió el Ejecutivo al Minuto.

Para empezar, en la Reprimenda de un Minuto la reconsideración crítica de resultados ha de ser inmediata. Lo que quiero decir es que hay que abordar al empleado tan pronto como se observe su “mal comportamiento” o nos lo indique el sistema de información de datos de la empresa. Si la amonestación no tiene lugar cuanto antes, resulta difícil que deje sentir su influencia sobre la futura conducta del empleado.

- Entiendo –concedió el joven.

- Muchos directores ejecutivos “acumulan” las reprimendas en su mente, no las expresan y esperan al control anual de rendimiento, cuando explotan y le echan en cara al empleado todo lo que lleva pobremente cumplido durante meses. Lo normal es que ambos acaben a gritos, o que el empleado guarde silencio y, a su vez, comience a acumular resentimiento hacia el director ejecutivo.

- Pero tengo entendido que usted nunca pone en tela de juicio la valía del empleado cuando “suelta” una Reprimenda de un Minuto –replicó el joven.

- Efectivamente. Al mantener incólume su reputación, no se siente en la necesidad de actuar a la defensiva.

Solo critico el aspecto de su comportamiento que me interesa corregir, pero le respeto como persona.

- ¿Estas reprimendas no hacen que la gente sienta miedo hacia usted?

–se interesó el joven.

- En absoluto. De hecho, yo me considero un ejecutivo “duro y bondadoso”.

Hay una historia que cuenta que, en la antigua China, un emperador nombró a un segundo para que le ayudara a administrar el país. Llegó a un acuerdo con él para que se encargara de todos los castigos, mientras que el emperador, por su parte, se reservaba todas las recompensas.

- Me parece que esta historia va a gustarme –dijo el joven.

- Le gustará, le gustará –asintió el Ejecutivo al Minuto con una sonrisa-.

Pero el emperador –prosiguió- se dio cuenta de que cuando pedía algún servicio a uno de sus súbditos, unas veces le hacían caso y otras no. Sin embargo, si era el primer ministro el que daba una orden, le obedecían en el acto. Así que el emperador llamó a su segundo y le dijo: “¿Por qué no volvemos a dividir nuestras tareas?”

Así pues, al cabo de un mes, el primer ministro se convirtió en emperador. El emperador, que se había mostrado bondadoso y había otorgado decenas de recompensas, empezó a castigar a la gente.

Sus súbditos se decían:

“¿Qué le pasa a este viejo chiflado?”, y empezaron a tomarle ojeriza.

Hasta que pensaron en sustituirle, preguntándose unos a otros:

“¿Sabéis quién sería el más indicado para ocupar su puesto? El primer ministro”.

Y así fue: depusieron a uno y colocaron al otro en el trono.

- ¿Es cierta esta historia? –preguntó el joven.

- ¿Y qué importa eso? –soltó riendo el Ejecutivo al Minuto-. Lo que sí sé es que si primero se muestra usted enérgico respecto a un comportamiento concreto, y después benevolente y alentador hacia la persona toda, el asunto acaba bien.

No olvide nunca lo que puede leer aquí:

No somos solo nuestra conducta.

Somos, además, la persona que dirige nuestra conducta.

- Parece todo tan sencillo... –reflexionó el joven en tono de conclusión-.

Y le ha dado resultado, ¿no?

- Joven –enfaticó lentamente el ejecutivo-, no me haga repetir otra vez lo mismo.

El joven advirtió que estaba a punto de recibir una Reprimenda de un Minuto, cosa que quería evitar a toda costa. Adoptó una expresión de seriedad, se miraron un momento el uno al otro y ambos soltaron al unísono una carcajada.

- Me agrada usted, joven –declaró el Ejecutivo al Minuto-. ¿Le gustaría trabajar con nosotros?

El otro dejó a un lado su cuaderno de notas y, entre entusiasmado y sorprendido, se le oyó:

- ¿Quiere decir si me gustaría trabajar con usted?

- No. Quiero decir si le gustaría trabajar para sí mismo como el resto de mis colaboradores. En realidad, aquí nadie trabaja para nadie más.

Mi única misión es ayudar a los otros a trabajar a gusto, y nuestra tarea redundará en provecho de la organización.

Aquello era, por supuesto, lo que el joven llevaba esperando largo tiempo.

- Sí, me gustaría mucho trabajar aquí –afirmó.

Andando el tiempo, al joven protagonista de esta historia le llegó la oportunidad de convertirse en un Ejecutivo al Minuto.

Versión preparada por:

J.Meli/ Market Pulse

Abril 2020