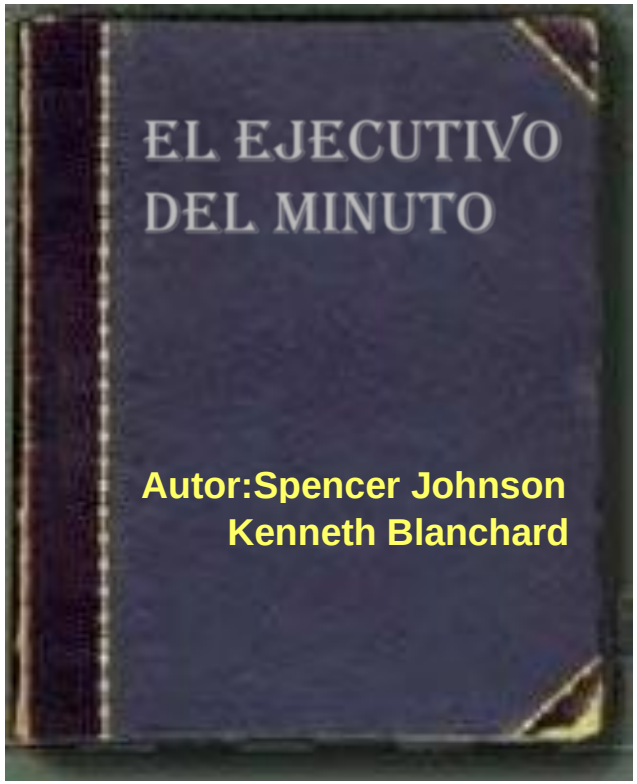

Para fines academicos

La búsqueda

Erase una vez un joven despierto e inteligente que buscaba un director ejecutivo eficaz. Quería trabajar para uno de ellos. Quería convertirse en uno de ellos. Su búsqueda le había llevado, por espacio de muchos años ,a todo los rincones del mundo. Había estado en pequeñas ciudades y en las capitales de poderosos países. Había hablado con muchas personas que ocupaban puestos directivos con altos cargos de la administración y oficiales de varios ejercitos,ejecutivos de grandes compañias,condecanos de universidades. Empezaba a ver todo el espectro de los métodos empleados por la gente para dirigir a la gente. Sin embargo, a pesar de lo mucho que había visto, no se daba por satisfecho. Habia visto muchos ejecutivos (duros) incluso encontro muchos ejecutivos bondadosos. El joven habia llegado a la conclusion de que ambos tipos de ejecutivos, tanto los autocraticos (duros) como los democratas(bondadosos) solo eran parcialmente eficientes, es como ser solo medio ejecutivo,pensaba. Hacia mucho tiempo que hubiera podido abandonar su busqueda, pero tenia una gran ventaja, sabia exactamente lo que buscaba. Entonces empezaron a llegar a sus oidos maravillosas historias sobre un singular ejecutivo que, ironicamente, vivia en una ciudad cercana, oyo decir que a la gente le gustaba trabajar con aquel hombre y que, juntos, conseguian grandes resultados

Lleno de curiosidad telefoneo a la secretaria para ver si podía concertar una entrevista con el. El joven pregunto al singular ejecutivo cuando podría verle. En cualquier momento de esta semana excepto el miércoles por la mañana. **El Ejecutivo al Minuto** Cuando entro en el despacho del director ejecutivo, en que puedo servirle, el joven respondió: desearía hacerle algunas preguntas sobre su manera de dirigir el personal. Adelante : para empezar tiene usted con regularidad reuniones previamente programadas con sus subordinados.

Si las tengo el miércoles de cada semana de las 9 a las 11 de la mañana. Que hace usted en esas reuniones, escucho como mi personal examina y analiza lo que realizo durante la semana anterior, los problemas que tienen y lo que aun necesita llevar a termino. Luego proyectamos los planes y estrategias para la semana siguiente. Las decisiones que se toman en esas reuniones, responsabilizan tanto a usted y a su personal claro que si que objeto tendría la reunión. Entonces es usted un hombre participativo no creo en mi participación en las decisiones que toma mi personal. Estamos aquí para obtener resultados, nuestro principal objetivo es la eficiencia. Esta usted mas orientado hacia el personal sugirió el joven. Como diablos podría obtener resultados si no fuera gracias a mi personal. Me preocupo por mi personal y por los resultados de ambos van de la mano. Y ahora mire eso el ejecutivo mostro un rotulo a su visitante. Lo tengo sobre mi mesa para que me recuerde una verdad practica.

Las personas se sienten satisfechas de si mismas logran buenos resultados¨. Cuando rinde mas en su trabajo, cuando se siente satisfecho de si mismo o cuando no lo esta. Bueno, ya me ha dicho que no es usted un ejecutivo participativo, como describiría exactamente a si mismo.
Eso es muy fácil respondió sin vacilar. Soy un ejecutivo al minuto. Me llamo así porque necesito muy poco tiempo para obtener muy buenos resultados de mi personal si quiero saber realmente que clase de ejecutivo soy, mejor será que hable con mi personal. Estos son los nombre, cargos y numero de tal teléfono de seis personas que podrán darle información sobre mi.

El primer secreto: la previsión de Objetivos de un Minuto

Cuando el joven entro en el despacho de Trenell, encontró a un hombre de mediana edad que lo recibió con una sonrisa: Bueno, así que usted ha estado

hablando con el viejo. Es un buen tipo verdad.

Así parece respondió el joven.

Apenas le veo alguna vez. Quiere usted decir que nunca recibe ayuda de el. En realidad, muy poca, aunque me dedica algún tiempo al comienzo de una nueva tarea o responsabilidad. Es cuando hace una Previsión de Objetivos de un Minuto.

Es el primero de los tres secretos de lo que llamamos Dirección al minuto. La Previsión de Objetivos de un Minuto es la base de la Dirección al Minuto. En casi todas las organizaciones.

El ejecutivo al Minuto cree que formular una Pre previsión de objetivos no requiere mas de doscientos cincuenta palabras. Insiste en que debe poder leerse en un minuto. Además eso nos permite comprobar periódicamente a ambos como marcha la tarea.

El viejo cree en la regla proporcional ochentaveinte por objetivos. Es decir que el ochenta porciento de los resultados realmente importantes que consigue una persona procede del veinte porciento de sus previsiones de Objetivos.

Así que la previsión de Objetivos de un Minuto solo hace referencia a cuales son las responsabilidades de cada colaborador pregunto el joven.

No cuando sabemos cual es nuestra tarea, el director ejecutivo siempre se asegura de que conocemos también los medios mas adecuados para su realización.

Una Previsión de Objetivos de un Minuto consiste simplemente en;

1.Concretar sus objetivos

2.Prever los medios para su mejor realización practica.

3.Escribir cada uno de sus objetivos en una sola hoja de papel sin emplear mas de doscientas cincuenta palabras

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

5.Durante el diadedicar de vez en cuando un minuto a observar como marcha su tarea

6.Cerciorarse de que la realización practica de su tarea concuerde con su objetivo

El segundo secreto: los Elogios de un Minuto

Cuando entro en el despacho del señor Levy, le sorprendió encontrarse con un hombre tan joven.

Bueno, así que usted ha estado hablando con el viejo. Es un gran tipo, verdad, así parece respondió. Cuando empecé a trabajar aquí ,el Ejecutivo al minuto me aclaro, y muy bien lo que iba a hacer. Y que era pregunto el visitante. Me dijo que me seria mucho mas fácil obtener buenos resultados si conseguía que la imagen de mi actuación llegara a ser un fiel reflejo de su manera de hacer las cosas…Me dijo que deseaba que yo tuviera éxito. Que quería que yo fuera una ayuda importante para la Organización y que disfrutarse con mi trabajo. Me aclaro también que, para ellos, me haría saber de manera inequívoca cuando mi tarea era buena y cuando era mala. Y por ultimo me advirtió que, al principio, quizá ello no resultara demasiado cómodo para ninguno de los dos. Poco después de haber comenzado a trabajar aquí advertí que, después de que mi director ejecutivo hubiera hecho una Previsión de Objetivos de un Minuto con mi colaboraciones mantenía en estrecho contacto conmigo. Intentaba sorprenderme mientras decia algo bien dijo Levy. Sorprenderle mientras hacia algo bien dijo el joven

Si contesto Levy, tenemos aquí un lema que dice.

Ayude a la gente alcanzar su máxima eficacia.

Sorpréndala mientras hace algo bien.

En casi todas las organizaciones, los directores ejecutivos se pasan la mayor parte del tiempo intentando sorprender a los miembros del personal mientras hacen algo mal. En cambio aquí ponemos el asentó en lo positivo intentamos sorprender a la gente mientras hace algo bien.

¿que sucede, señor Levy, cuando el ejecutivo al minuto sorprende a alguien mientras hace algo bien? .

Le dedica un Elogio de un minuto respondió Levy, con cierto aire de satisfacción.

¿Y eso que significa? Pues que al advertir que un miembro del personal a hecho algo bien, se pone en contacto con el.

Cuanto mas constante son los éxitos del personal que un dirigente tiene a sus ordenes A mayor altura asciende este en la organización.

Tras una breve pausa, añadió. Ante todo, es agradable recibir un elogio tan pronto como he hecho algo bien. Me elogia si estoy trabajando bien y merezco sus alabanzas aun cuando las cosas no le marchen bien en otros aspectos.

Los elogios de un minuto dan un resultado cuando usted: 1: Dice sin rodeos a los miembros del personal que les dará su opinión sobre la marcha del trabajo. 2: Les elogia inmediatamente cuando lo merecen.

3: Les dice, con toda concreción lo que han hecho bien.

4: Les comunica sus satisfacción por la excelente labor que han hecho, y les explica de que manera esto beneficia a la organización

Y a las demás personas que trabajan en ella.

5: Se detiene y guarda un momento de silencio para que noten lo satisfecho que se siente usted.

6: Les anima a seguir prosiguiendo del mismo modo.

7:Les estrecha la mano y les da unas palmadas en la espalda para que quede bien claro que usted apoya el éxito de esas personas en la organización. Y cual es el tercer secreto pregunto ansiosamente el joven. Levy rio ante el gran entusiasmo de su visitante, se levanto de su sillón y dijo ¿Por qué no le pregunta a Ms. Brown ? Tengo entendido que también piensa hablar con ella. Muchas gracias por el tiempo que me a dedicado.

Eso no tiene importancia dijo Levy el tiempo tiene precisamente de lo que no ando escaso. Como habrá visto, ahora yo también soy un ejecutivo al minuto

El tercer secreto: Las reprimendas de un minuto. A la mañana siguiente, entro en el despacho de Ms. Brown a las 9 en punto. Le dio la bienvenida una mujer elegantemente vestida que parecía hallarse en los últimos años de la cincuentena. Escucho como le decía la frase habitual: Es un gran tipo, ¿verdad? Pero esta vez el joven había llegado a un punto en que pudo decir sinceramente:

! Si, lo es !

¿Quiere usted decir que tiene poco contacto con el ?

A decir verdad, muy poco. Excepto, por su puesto, cuando hago algo mal En consecuencia, el ejecutivo al minuto no tiene que dedicarme mucho tiempo, por no decir ni una pizca, para formular la previsión de objetivos. De hecho, suelo escribir yo misma mis previsiones y luego se las envió Ms. Brown siguio diciendo: Otra cosa importante al respecto es que me gusta mi trabajo. Por ello me hago yo misma mis elogios de un minuto. En realidad, si una no esta a favor de si misma, ¿Quién va estarlo? Una amiga mia me menciono una vez un lema que siempre recordare: Sino haces sonar tu propio cuerno, alguien lo usara como escupidera. Si cometo un error importante , recibo invariablemente una reprimenda de un minuto

Dijo Ms. Brown

Es el tercer secreto para convertirse en un ejecutivo al minuto.

Si llego haciendo sierto trabajo desde hace algun tiempo y se como hacerlo bien, y aun haci cometo un error, el ejecutivo al minuto no tarda en reaccionar. ¿Qué hace? Pregunto el joven. Tan pronto como tiene conocimiento de la equivocacion, viene a verme. Primero, comprueba los hechos. Entonces puede que me ponga la mano sobre el hombro o que de la Vuelta al escritorio para situarse a mi lado.

Me preocupa porque una ya sabe lo que le espera, especialmente si su rostro no muestra ni un asomo de sonrisa. Entonces me mira directamente a los ojos continuo y me dice con precisión lo que hize mal. Y luego comparte conmigo el efecto que le a causado mi error: enojo, ira, frustración o cualquier otro sentimiento que experimente. Deja, con unos segundos de silencio, que sus palabras penetren bien en mi. Me mira fijamente con absoluta franqueza y honradez y me hace saber lo competente que, en su opinión suelo ser. Se asegura de que comprenda que el único motivo que lo a llevado a indisponerse conmigo es precisamente el respeto que me tiene. Primero dijo Ms. Brown, suele darme la deprimida tan pronto como he hecho algo mal. En segundo lugar, puesto que especifica exactamente en que consiste mi error .

Tercero, al no atacarme personalmente (solo critica mi comportamiento), tampoco me pongo tan fácilmente a la defensiva. No intento justificar mi error con falsos razonamientos ni echándole la culpa a el o a otra persona. La reprimida de un ejecutivo al minuto no dura mucho, pero puedo garantizarle que la persona molestada no comete dos veces el mismo error.

La reprimida de un minuto dan buenos resultados cuando usted: 1: Dice de antemano a los miembros del personal que les hará saber claramente si trabajan bien o mal. 2: Los reprende inmediatamente. 3: Les dice, en concreto, que es lo que han hecho mal. 4: Les comunica lo que piensa, en termino inequívocos, sobre lo que han hecho mal. 5: se detiene y guarda unos segundos de incomodo silencio para que noten lo insatisfecho que se siente usted 6: Les da la mano y alguna palmada, para que se den perfecta cuenta de que usted se haya honestamente al lado de ellos. 7: Les recuerda la gran estima en que los tiene 8: Reafirma que los tiene en buen concepto pero que en este caso no puede elogiar su trabajo.

9: Da a entender que cuando la reprimida se acabo, se acabo.

El Ejecutivo al Minuto se explica Al entrar en el despacho, advirtió de nuevo lo despejado y ordenado que estaba. El Ejecutivo al minuto le acogió con una afectuosa sonrisa.
Bien, ¿Qué ha descubierto usted en sus exploraciones? Pregunto. Muchísimas cosas exclamo el joven con entusiasmo.
A ver, cuénteme lo que ha aprendido le animo el ejecutivo.
He descubierto por que le llaman a usted el ejecutivo al minuto. Prepara usted objetivos de un minuto con su personal
Para asegurarse de que cada cual sabe la responsabilidad que tiene y de que usted podrá controlar la marcha de su trabajo. Entonces, intenta sorprenderles mientras hacen algo bien para poder hacerles un elogio de un minuto. Y luego finalmente, si tienen la competencia suficiente para hacer algo bien, pero lo hacen mal, y les lanza una reprimenda de un minuto.
Estoy realmente sorprendido de lo sencillo que es su sistema dijo el joven y de que, sin embargo funcione bien y de buenos resultados. Esto le sucede a todo el mundo, joven. Cuanto mejor se comprende porque funciona, mas dispuesto se haya uno a usarlo. Ante todo, cuando usted habla de la dirección al minuto, ¿quiere decir que solo invierte un minuto en todas las cosas que necesita hacer como director ejecutivo?.
No, no siempre. Solo es una manera de expresar que ser un ejecutivo no es tan complicado como la gente podría hacerle creer. Y que incluso dirigir al personal tampoco requiere tanto tiempo Como probablemente cree usted.
Por lo tanto, aunque yo hable de la dirección del minuto, cada uno de sus elementos puede exigir mas de un minuto, por ejemplo, la previsión de objetivos. No es mas que un termino simbólico.
El mejor minuto del día es el que invierto en mi personal. Es algo irónico dijo el ejecutivo casi todas las compañías gastan del 50 al 70 % de su dinero en sueldos.
Y, en cambio, gastan menos del 10% de su presupuesto en la formación de su personal.
En realidad, la mayor parte de la empresas gastan mas tiempo y dinero en conservar

sus edificios y equipamiento que en mantener y aumentar la eficiencia de su personal. En casi todas las organizaciones en que e trabajado antes muy a menudo desconocía cual era mi cometido. Nadie se preocupaba de decírmelo

Porque dan buen resultado las previsiones de objetivo de un minuto. En varias organizaciones en que he trabajado a lo largo de los años, he podido ver a muchas personas poco o nada motivadas en su trabajo. Pero nunca he visto a una persona que no se sintiera motivada después del trabajo. Ahora ya comprende usted lo que sucede en la mayoría de organizaciones. Pero que casi todos los directores ejecutivos saben lo que quieren que hagan sus empleados. Pero lo que sucede es que no se molestan en explicárselo para que puedan entenderlo. Dan por descontado que tiene que saberlo. Cuando se trata de una previsión de objetivos, yo nunca doy nada por descontado.

Sucede todo eso porque el motivador numero uno del personal es sin duda la reconsideración critica y constante de los resultados (eso que en biología se llama realimentación) en la mayoría de empresas es muy corriente que el director ejecutivo, para ser bien visto como tal, se ve a obligado a demostrar que sorprendió a algún Miembro del personal mientras cometía un error. Hay que tener algunos ganadores, algunos perdedores.

Recuerdo haber leído que, cuando alguien preguntaba Einstein su numero de teléfono, el gran físico matemático tenia que buscarlo en la guía telefónica decía que no quería atiborrar su cabeza de informaciones que podía encontrar en otro lugar .

Cada uno de nosotros es ganador en potencia.

Algunas personas van disfrazadas de perdedores.

No hay que dejarse engañar por las apariencias. Tiene usted tres opciones como director ejecutivo. Primero, puede tomar ganadores a su servicio; son difíciles de encontrar y cuestan mucho dinero. O, segundo, si no encuentra ganadores, puede tomar un ganador en potencia; entonces,

adiestra usted sistemáticamente a esa persona para que

Para que llegue a ser un ganador. Entonces dijo el joven muy seriamente creo que lo mejor es decidirse por la primera opción. Si toma usted un ganador a su servicio, resulta muy fácil ser un ejecutivo al minuto, no es así. si, lo es respondió el ejecutivo con una sonrisa. Todo lo que hay que hacer con un ganador es formular una previsión de objetivos de un minuto y dejarle que actué por su cuenta, la previsión de objetivos de un minuto es una herramienta básica para el comportamiento productivo, cada previsión debe escribirse en una sola hoja de papel, así los empleados pueden revisar sus objetivos con frecuencia y comparar la marcha de su trabajo con los objetivos previstos.

Invierta un minuto en examinar sus objetivos, en comprobar el rendimiento de su tarea, en comparar la adecuación de su trabajo con sus objetivos. Las personas son mas complicadas: son seres consientes que piensan por si mismo y no quieren ser manipulados por los demás **Porque dan buen resultado los elogios de un minuto**

Recuerde esto y respételo. Es la clave de la buena dirección de personal. Empezaba a considerar la dirección al minuto como lo que realmente era: una herramienta para llevar los negocios de manera practica y eficiente.

Había quedado sorprendido de lo bien que funcionaba algo tan sencillo como un elogio de un minuto, tanto dentro como afuera del mundo empresarial.

Porque dan buen resultado las reprimendas de un minuto . Hay varias razones por las que las reprimenda de un minuto dan tan buen resultado dijo el ejecutivo. Para empezar, en la reprimenda de un minuto la reconsideración critica de resultados a de ser inmediata. Es decir, que debe usted abordar al individuo tan pronto como observe su mal comportamiento o se lo indique su sistema de información de datos El hecho que la reconsideración critica de resultados eso (que en biología se llama, mas técnicamente, realimentacion) . La persona objeto de la reconsideración critica de

resultados no debe oir, en realidad, que a hecho mal tal o cual cosa. Eso seria una versión de la reprimenda tipo déjalo –solo-y-zaz de la que hemos hablado antes. Por eso creo que el control del rendimiento es algo que debe hacerse sobre la marcha y siempre que sea necesario; no algo que se pone en marcha una sola vez al año una de las principales razones por las que la reprimenda de un minuto funcionan tan bien es que las personas que reciben la amonestación puede oír la reconsideración critica de resultados, porque el director ejecutivo se refiere a un aspecto especifico del comportamiento del empleado y sus palabras parecen mas claras y justas. Algunos empleados dicen que como director ejecutivo, soy bondadoso y duro; pero en honor a la verdad debo decir que es preferible ser duro y bondadoso.

¿podría citarme usted ejemplos mas actuales en que la reprimenda de un minuto diera resultado en otros campos distintos de la dirección de empresas? Pregunto el joven al experto ejecutivo.

Le mencionare dos: el primero, sobre graves problemas relacionados con la conducta de los adultos; y el segundo, sobre la disciplina para con los niños.

Hablo, en particular, de los alcohólicos contesto el ejecutivo. Hace unos 30 años, un sacerdote buen observador de la conducta humana descubrió una técnica terapéutica que hoy se conoce como intervención de crisis. Hizo el descubrimiento mientras ayudaba a la esposa de un medico. La mujer se haya en un hospital de una gran ciudad, en situación muy critica: se estaba muriendo lentamente de cirrosis hepática. Pero aun negaba que tuviera un problema de tipo alcohólico. así pues, cuando toda la familia se encontraba reunida alrededor de su cama, el sacerdote pidió a cada uno de Los presentes que describiera los incidentes que habían tenido con ella a causa de la bebida. Eso es una parte importante de la reprimenda de un minuto. ¿Cuál es el otro? Dijo el joven. A principios de la década de 1970, un psiquiatra norte americano dijo el

mismo sorprendente descubrimiento con las criaturas. Había leído mucho sobre los lazos emocionales que las personas tienen entre ellas. Conocía las necesidades de la gente. Las personas necesitaban estar en contacto con otras personas que les hicieran caso, que las aceptaran en toda su valía por el solo hecho de ser personas.

Se enseña a los padres a tocar físicamente a sus hijos poniéndoles la mano en el hombro o, si se trata de un niño muy pequeño, haciéndolo que se siente sobre las rodillas de uno de los progenitores. Entonces, el padre o la madre deben decir exactamente a la criatura lo que hoz mal y lo que ellos sienten y opinan al respecto en termino inequivocos

Lo que realmente cuenta es que la persona dirija su propia conducta.

No somos solo nuestra conducta.

Somos, además, la persona que dirige nuestra conducta. Hay cosas que funcionan y otras que no. Ser honesto con la gente acaba dando buen resultado. En cambio, como habrá podido usted comprobar por si mismo, ser deshonesto conduce a serios fracasos en el trato con nuestro semejantes, estén o no a nuestras ordenes.

A veces dijo el ejecutivo al minuto aunque te preocupes por alguien, hay que ser duro con el. Y yo lo soy. Soy muy duro en cuanto el mal comportamiento, pero solo en lo que este atañe. Nunca soy duro con la persona como tal.

Las previsiones de objetivos determinan ciertos comportamientos las consecuencias refuerzan esos comportamientos

En realidad, aquí nadie trabaja para nadie mas. Yo solo ayudo a los empleados a trabajar mejor, y nuestra tarea redonda en provecho a nuestra organización.

El nuevo ejecutivo al minuto. el joven se convirtió en un ejecutivo al minuto no porque pensara y hablara como tal, si no porque se comportaba como uno de ellos.

Fijaba objetivos de un minuto .

Hacia elogios de un minuto.

Daba reprimendas de un minuto. Formulaba preguntas breves, que iban al fondo del asunto; decía siempre la verdad; reía, trabajaba y disfrutaba con su labor. Y, tal vez lo mas importante de todo, animaba a la gente que trabajaba con el a hacer lo mismo.

Un regalo para usted mismo. El nuevo ejecutivo al minuto estaba también satisfecho del nuevo paso hacia adelante que habían dado sus propios conocimientos. Al regalar ejemplares de su libro a muchas otras personas de su organización había solucionado Varios problemas prácticos. También podían comprender porque las técnicas aparentemente sencillas del ejecutivo al minuto previsión de objetivos, elogios y reprimendas daban tan buenos resultados con la gente.

Compartir sus conocimientos de esta manera tan sencilla y honesta le ahorraba, por supuesto, muchísimo tiempo. indudablemente hacia mas fácil su tarea.

Su departamento era el que registraba siempre costosos, menos enfermedades en los empleados y menos absentismo. Los beneficios resultantes eran notables

Un regalo para los demás De pronto,el zumbido del interfono lo hizo dar al ejecutivo un respingo. Perdonde, señor, que lo ineterrupa oyo que decia su secretaria pero hay una joven al telefono desea saber si puede venir a hablar con usted sobre nuestro estilo de direccion del personal.

El nuevo ejecutivo al minuto se sintio complacido. Sabia que cada dia eran mas las mujeres que se interesaban por el mundo de los negocios.

Se alegro de que algunas de ellas quesieran adquirir nuevos conocimientos sobre la direccion empresarial con la misma perspicacia que el habia demostrado

El departamento del director ejecutivo funcionaba ahora a pleno rendimiento. Como cabria esperar, era una de las mejores divisiones operativas del mundo. Sus empleados eran productivos y felices. Y el también se sentía dichoso. Estaba satisfecho de si mismo y del puesto que habia alcanzado

Venga cuando dese dijo a la mujer que había llamado.
Y pronto se hayo hablando con una joven de viva inteligencia.
Me complacerá compartir con usted mis secretos de gestión empresarial dijo el nuevo ejecutivo al minuto, mientras conducia a la visitante hacia el sofa. Solo quiero pedirle una cosa.
¿de que se trata? Pregunto la joven
simplemente empezo a decir el ejecutivo de que usted **Haga participes a los demas**

Esta obra refleja su continuo interés en ayudar a la gente a experimentar menos tensión y a lograr un mejor estado de salud mediante una mas profunda comunicación interpersonal