



Who's  
Got  
The  
Monkey?

Por *William Oncken, Jr.*  
y *Donald L. Wass*  
Comentarios de *Stephen R. Covey*  
HBR



¿Quién  
Tiene  
El  
Mono?

Compilación: **Rogelio Carrillo Penso**

¿Porqué es que a los gerentes se les acaba el tiempo mientras que a sus subordinados se les acaba el trabajo? Exploraremos el significado del tiempo gerencial en lo que se refiere a la interacción que existe entre los gerentes y sus jefes, sus colegas, y sus subordinados.

Concretamente nos referiremos a tres tipos de tiempo gerencial:

**Tiempo impuesto por el jefe** —el usado para realizar aquellas actividades que el jefe requiere y que el gerente no puede descuidar sin que reciba algún tipo de penalización inmediata.

**Tiempo impuesto por el sistema** —el usado para responder a los requerimientos de apoyo de sus colegas. El descuidar estos requerimientos también resultará en algún tipo de penalización, aunque estas no sean ni tan directas ni tan inmediatas.

**Tiempo auto impuesto** —el utilizado para realizar aquellas cosas que se originan en su propia gerencia o que él acepta hacer. Parte de este tiempo, sin embargo, será comprometido por los subordinados, por lo que se llama **Tiempo impuesto por los subordinados**. La parte resultante será el tiempo del que el gerente realmente dispone, y lo denominaremos **Tiempo discrecional**.

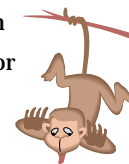
El *tiempo auto impuesto* no está sujeto a penalizaciones por cuanto ni el jefe ni el sistema pueden castigar al gerente por no hacer lo que ellos no sabían que él intentaba hacer.

Para poder incorporar esas demandas, los gerentes necesitan controlar la oportunidad y el contenido de lo que hacen. Por cuanto lo que los jefes y el sistema exigen de ellos pueden ser objeto de penalización, no pueden manipular esos requisitos. Por consiguiente, el **Tiempo auto impuesto** se transforma en su mayor elemento de preocupación.

Los gerentes deberían tratar de aumentar la parte discrecional de su *tiempo auto impuesto* minimizando o eliminando la parte que comprometen sus propios subordinados. De esta forma estarían en condiciones de aprovechar este tiempo recuperado para lograr un mejor control de las actividades impuestas por el jefe y por el sistema. La mayoría de los gerentes dedican mucho más tiempo en tratar con los problemas de sus subordinados de lo que ellos piensan. Por ello usaremos la metáfora de El Mono en la Espalda para examinar cómo se genera el *tiempo impuesto por los subordinados*, y qué es lo que el gerente puede hacer al respecto.

### ¿DÓNDE ESTÁ EL MONO?

Imaginemos que un gerente va caminando por el pasillo y ve a uno de sus subordinados, García, que viene caminando hacia él. Cuando se encuentran, García saluda al gerente con un: “*Buenos días. Por cierto, tenemos un problema. Verá...*” mientras García continua, el gerente detecta en el problema dos características comunes en todos los problemas que sus subordinados traen a su atención: (a) el gerente tiene el conocimiento suficiente para involucrarse, pero (b) no cuenta con toda la información necesaria para tomar la decisión inmediata que se espera de él. De modo que generalmente el gerente dice, “*Gracias por hacérmelo saber. En este momento estoy apurado, pero déjeme pensarlo y hablemos después.*” Entonces los dos se separan y cada uno sigue su camino.



Analícemos lo que ha pasado. Antes de que ambos se encontraran ¿en qué espalda estaba el “mono”? en la del subordinado. Después de separarse, ¿en qué espalda estaba? En la del gerente. El *tiempo impuesto por el subordinado* comienza en el momento en que el mono pega el brinco de su espalda a la espalda de su superior, y no termina hasta que el mono es devuelto a su legítimo dueño para que lo cuide y alimente. Al aceptar el mono, el gerente,



voluntariamente, ha asumido el papel de subordinado de su subordinado. En otras palabras, ha permitido que García lo haga su subordinado al permitir dos cosas que por lo general se espera que un subordinado haga por su jefe ① el gerente ha aceptado que se le transfiera la responsabilidad de su subordinado, y ② el gerente ha prometido informarle de su progreso en el tratamiento del problema.

Para asegurarse que el gerente no se olvide de su nuevo rol, el subordinado aparecerá de vez en cuando por la oficina del jefe a preguntar: “¿Cómo va la cosa?” (esto se llama supervisión).

Ahora imaginémosnos que estamos terminando una reunión con Navarro, otro subordinado; las palabras de despedida del jefe son, “Excelente trabajo. Mándeme un memo sobre el tema.”

Pongámosle atención. El mono está ahora sobre la espalda del subordinado porque el siguiente paso es su responsabilidad, pero ya está listo para el brinco. Fijense en el modo. Navarro escribe con sumo cuidado el memo que le han pedido y lo pone en su bandeja de salida, o mejor aún, aprovecha las ventajas de la tecnología y manda uno de esos interesantes correos electrónicos –ni siquiera tiene que desplazarse de su escritorio. Al rato el gerente revisa su bandeja de entrada (o su computadora o Blackberry, o T-

Motion) y lo lee. ¿A quien corresponde la iniciativa ahora? Al gerente; y si no se mueve con rapidez va a recibir otro memo de su subordinado haciéndole seguimiento al primero. (Este es otro tipo de supervisión.) Mientras más se tarde el gerente, más frustrado estará el subordinado (estará impaciente) y mayor complejo de culpa tendrá el gerente. (Se irán acumulando responsabilidades atrasadas con los tiempos impuestos por los subordinados.)

O supongamos que en una reunión con un tercer subordinado, la Sra. González. El gerente acuerda darle todo el apoyo para una propuesta de relaciones públicas que él mismo solicitó a González. Las palabras de despedida del gerente son, “No deje de comunicarme cómo la puedo ayudar.”

Vamos a darle un vistazo a este caso. De nuevo el mono está inicialmente en la espalda del subordinado. Pero, ¿por cuanto tiempo? González sabe que ella no puede dejar que el gerente “lo sepa” hasta que su propuesta haya sido aprobada por el gerente. Por experiencia, ella sabe que es muy posible que la propuesta se quede en el maletín del gerente por un buen rato hasta que este tenga la oportunidad de revisarla. ¿Quien tiene el mono en realidad? ¿Quien va a chequear a quien? De nuevo las ruedas comenzarán a girar y los

cuellos de botella se estarán creando, otra vez.

Un cuarto subordinado, Rodríguez, acaba de ser transferido de otra parte de la empresa para que pueda hacer el lanzamiento y eventualmente gerenciar un nuevo proyecto. El gerente ha comentado que deben reunirse de nuevo pronto para desarrollar un conjunto de objetivos para el nuevo trabajo, y agrega: “Prepararé unas líneas para discutir las con Ud.”

AL ACEPTAR EL MONO, EL GERENTE, VOLUNTARIAMENTE, HA ASUMIDO LA POSICIÓN DE SUBORDINADO DE SU SUBORDINADO

Veamos, el subordinado tiene un nuevo trabajo (asignado formalmente) y la responsabilidad total (delegada formalmente), pero es el gerente quien debe hacer el primer movimiento. Hasta que no lo haga, el mono estará sobre su espalda, y el subordinado estará inmovilizado para continuar.

¿Porqué pasan estas cosas? Porque en cada oportunidad, el gerente y el subordinado han asumido, clara o veladamente, que el caso que está siendo considerado es un problema conjunto. En cada caso el mono comienza su carrera encima de las dos espaldas. Todo lo que tiene que hacer es mover la pata equivocada y ¡Bingo! El

subordinado desaparece. El gerente ha adquirido un nuevo ejemplar para su zoológico particular.

Por supuesto, los monos pueden entrenarse para que no muevan la pata equivocada, pero es mucho más sencillo si comenzamos evitando, de entrada, que los monos brinquen de espalda en espalda.

### ¿QUIEN TRABAJA PARA QUIEN?

Supongamos que estos mismos cuatro subordinados son tan generosos y considerados acerca del tiempo de su superior, que cada uno cuida que no más de tres de sus monos brinquen a la espalda del gerente el mismo día. En una semana de cinco días, el gerente habrá adoptado 60 monos chillones — demasiados para que pueda hacer nada que valga la pena con ellos individualmente; así que destina el *tiempo impuesto por su subordinado* barajar sus “prioridades.”



Ya entrada la tarde del viernes, el gerente se encuentra encerrado en su oficina buscando un poco de privacidad para poder evaluar la situación, mientras que sus subordinados se encuentran afuera esperando turno para recordarle, antes del comienzo del fin de semana, que “hay cosas esperando.” Nos podemos imaginar lo que se dicen unos a otros mientras esperan: “*Tremendo cuello de botella.*

*Sencillamente este tipo es incapaz de decidir. Jamás sabremos como alguien puede llegar tan alto en esta empresa sin ser capaz de tomar decisiones.”*

Lo peor de todo es que la razón por la cual el gerente no puede “dar los siguientes pasos” es porque su tiempo está casi totalmente consumido por la necesidad de cumplir con su propio *tiempo impuesto por el jefe* y el *tiempo impuesto por el sistema*. Para poder controlar estas tareas necesita *tiempo discrecional* que al mismo tiempo ha sido devorado por sus preocupaciones acerca de todos esos “monos” que se le han montado en la espalda.

El gerente se encuentra en un ciclo vicioso; pero el tiempo pasa y el gerente llama a su secretaria y le dice que avise a sus subordinados que le va a ser imposible entrevistarse con ellos hasta el lunes a las 7 A.M. Se va a casa con la firme resolución de volver a la oficina el sábado para ponerse al día. Al otro día, estando en camino hacia su oficina en un bello y soleado día, pasa cerca de un hermoso campo de Golf y ve un grupo de cuatro personas disfrutando de su deporte favorito — Adivine quienes son: ¡Sus Empleados!

¡Llegamos al llegadero! Ahora el gerente sabe quien realmente trabaja para quien. Más aún, ahora se da cuenta que si cumple lo que se

propuso durante el fin de semana, el entusiasmo de sus subordinados va a crecer tanto que es muy posible que ello lleve a aumentar el número límite de monos que pueden saltar de sus espaldas a la de él. En resumidas cuentas, ahora ve, con la claridad de una revelación en la cima de la montaña, que mientras más se involucre, más se va a atrasar.

**EL GERENTE SE DA CUENTA, CON LA CLARIDAD DE UNA REVELACIÓN EN LA CIMA DE UNA MONTAÑA, QUE MIENTRAS MÁS SE DEJE ENGANCHAR, MÁS SE VA A ATRASAR**

Sale de la oficina con la velocidad de una persona que huye de la plaga. Su nuevo plan es concretarse en algo que no ha podido hacer en años: un fin de semana con su familia. (Esta es una de las muchas variedades del *tiempo discrecional*).

**AHÍ VIENE LA PLAGA... ME GUSTA BAILAR.....**

El domingo por la noche, disfruta de 10 horas de sueño profundo porque ha esbozado un plan perfecto para al lunes. Va a sacudirse de su *tiempo impuesto por sus subordinados*. A cambio, recuperará una buena cantidad de *tiempo discrecional*, parte del cual gastará con sus subordinados para asegurarse que



ellos aprenden el útil pero difícil arte gerencial denominado: “**Como Cuidar y Alimentar Monos.**”

El gerente también tendrá suficiente *tiempo discrecional* remanente para tomar el control del *tiempo impuesto por el jefe* y también del *tiempo impuesto por el sistema*. Es posible que tome algunos meses, pero comparado con la forma como se han venido desarrollando las cosas, los beneficios serán enormes. Su objetivo final es gerenciar su tiempo.

#### SACUDIÉNDOSE LOS MONOS

El gerente llega a su oficina el lunes por la mañana lo suficientemente tarde para encontrar a sus cuatro subordinados esperando impacientes para conocer la situación de sus respectivos monos. El gerente los hace pasar, uno por uno. El propósito de cada reunión es agarrar un mono, pararlo en el escritorio entre ellos dos, y encontrar juntos la forma de cómo el paso siguiente pasa a ser del subordinado. Con ciertos monos esto va a ser verdaderamente difícil. La próxima iniciativa del subordinado puede ser tan elusiva que el gerente puede decidir —solo por los momentos— que el mono puede pasar la noche sobre la espalda del subordinado para que él o ella vuelvan al día siguiente, previa cita, para continuar la empresa conjunta de una iniciativa sustanciosa por parte del subordinado. (Los Monos

tienen la capacidad de dormir tan profundamente en las espaldas de los subordinados, como en las espaldas de los superiores).

A medida que cada subordinado sale de la oficina, el gerente es recompensado con la visión de un mono saliendo con él, cabalgando sobre su espalda. En las próximas 24 horas, el subordinado no estará esperando por el gerente; en su lugar el gerente estará esperando por el subordinado.

Más tarde, como para recordarse a sí mismo que no hay leyes que le impidan involucrarse en un ejercicio constructivo, el gerente pasará por la oficina de su subordinado, meterá la cabeza por la puerta y preguntará: “¿Cómo va la cosa?” (El tiempo consumido en hacer esto es *discrecional* para el gerente e *impuesto por el jefe* para el subordinado).

Una vez que el subordinado, (con su mono a cuestas) y el gerente se reúnen a la hora acordada el día siguiente, el gerente le explica las nuevas bases de relación que van a establecer:

① “Bajo ningún respecto mientras lo ayudo con este o cualquier otro problema, **su** problema se va a transformar en **mi** problema. En el instante que un problema suyo se transforma en mío, Ud. ya no tiene un problema. Yo no

puedo ayudar a alguien que no tiene un problema.”

② “Cuando esta reunión termine, el problema saldrá de esta oficina exactamente de la misma forma como entró, sobre su espalda. Ud. puede solicitar mi ayuda en cualquier momento previamente convenido, y determinaremos conjuntamente cual será el próximo paso y quien lo va a dar.”

③ “En las raras ocasiones en que el próximo paso me corresponda a mí, lo definiremos juntos. Yo no voy a moverme solo.”

El gerente sigue el mismo guión con cada subordinado hasta las 11 A.M., cuando se da cuenta que ya no tiene que cerrar su puerta, sus monos se han ido. Volverán —pero solo previa cita. Su agenda se asegurará de esto.

#### TRANSFIRIENDO LA INICIATIVA

Lo que hemos estado buscando en esta analogía del Mono en la Espalda es que los gerentes pueden transferir la iniciativa de nuevo a sus subordinados y dejarla allí. Hemos tratado de destacar algo sutil pero obvio: **antes de desarrollar la iniciativa en los subordinados, el gerente debe asegurarse que ellos tienen la iniciativa.** Una vez que el gerente se la apropia, puede despedirse de su *tiempo*



*discrecional. Volverá al tiempo impuesto por el subordinado.*

Tampoco pueden el gerente y el subordinado tener la iniciativa al mismo tiempo. La entrada “*Jefe, tenemos un problema...*” implica esta dualidad y representa, como dijimos antes, un mono montado en dos espaldas, que es una forma pésima de enseñar una profesión a un mono. Tomemos un momento para examinar lo que llamamos la “Iniciativa Gerencial.”

Hay cinco niveles de iniciativa que el gerente puede ejercer en relación al jefe o al sistema:


1. Espere a que se lo digan (el nivel más bajo);
2. Pregunte qué hacer;
3. Recomiende, y pase a la acción;
4. Actúe, pero avise a su superior;
5. Actúe por su cuenta, y avise regularmente (Máxima iniciativa)

Está claro que el gerente no debe limitarse a los niveles 1 y 2 en relación a su jefe y al sistema. Un gerente que usa el nivel 1 no tiene control ni sobre el timing ni sobre el contenido del tiempo impuesto por el jefe o por el sistema, y en consecuencia pierde todo derecho a quejarse de lo que a él o ella les pide

hacer, o cuando. El gerente que usa la iniciativa 2 tiene control sobre el timing pero no sobre el contenido. Las iniciativas 3, 4 y 5 permiten al gerente controlar ambos, con el máximo nivel de control ejercido en el nivel 5.

En relación al subordinado, el trabajo del gerente es doble. Primero, hacer ilegal el uso de las iniciativas 1 y 2., obligando a los subordinados a aprender y dominar el “llevar el trabajo hasta el final.” Segundo, ver que para cada problema que deja su oficina hay un nivel de iniciativa acordado adosado a cada tarea, adicional al tiempo y fecha acordadas para cada reunión gerente-subordinado; escribiendo la última actividad en la agenda del gerente.

#### CUIDANDO Y ALIMENTANDO MONOS

Para aclarar mejor nuestra analogía sobre El Mono en la Espalda y el proceso de  asignar y controlar tareas, queremos referirnos brevemente a la agenda de reuniones del gerente, que establece cinco reglas fundamentales que norman “El Cuidado y la Alimentación de Monos” (su violación le costará al gerente *tiempo discrecional*):

**Regla N<sup>o</sup>. 1: LOS MONOS DEBEN SER O ALIMENTADOS O SACRIFICADOS.** De lo contrario morirán de hambre y el gerente

perderá un tiempo valioso en tratamientos post mortem e intentos de resurrección.

**Regla N<sup>o</sup>. 2: LA POBLACIÓN DE MONOS DEBE SER MANTENIDA POR DEBAJO DEL LÍMITE QUE EL GERENTE SEA CAPAZ DE ALIMENTAR.** Los Subordinados encontrarán tiempo para trabajar en tantos monos como tiempo tengan alimentarlos, pero no más. No debería tomar más de 5 a 15 minutos para alimentar un mono bien mantenido

**Regla N<sup>o</sup>. 3: LOS MONOS DEBEN ALIMENTARSE PREVIA CITA ÚNICAMENTE.** El gerente no debería tener que buscar monos hambrientos y alimentarlos a medida que los encuentra.

**Regla N<sup>o</sup>. 4: LOS MONOS DEBEN SER ALIMENTADOS CARA A CARA, O POR TELÉFONO, PERO NO POR CORREO. (recuerde, por correo el próximo paso es del gerente).** La documentación necesaria puede agregarse al proceso de alimentación, pero no puede tomar su lugar.

**Regla N<sup>o</sup>. 5: CADA MONO DEBE TENER DEFINIDO UN TIEMPO DE ALIMENTACIÓN FUTURA, CON SU CORRESPONDIENTE NIVEL DE INICIATIVA.** Este puede ser revisado en cualquier momento de mutuo acuerdo, pero nunca podrá ser vago o indefinido. De lo contrario, el

mono o se morirá de hambre o terminará en la espalda del gerente.

“Mantenga el control sobre el tiempo y el contenido de lo que Ud. hace” es un consejo apropiado para gerenciar nuestro tiempo. **La (1) primera prioridad** en los negocios es que el gerente aumente su *tiempo discrecional* eliminado el *tiempo impuesto por el subordinado*. **La (2) segunda** es que el gerente use una parte de su recién recuperado tiempo discrecional para asegurarse que cada subordinado verdaderamente tiene la iniciativa y la aplica. **La (3) tercera** es que el gerente use otra porción de su tiempo discrecional para lograr y mantener control del timing y contenido del *tiempo impuesto por el jefe y por el sistema*. Todos estos pasos aumentarán el apalancamiento del gerente y potenciará en forma geométrica el valor de cada hora invertida en gerenciar el tiempo del gerente.



## HAGA TIEMPO PARA LOS GORILAS

Por **Stephen R. Covey**

Para la fecha que se escribió este artículo, había desesperación en la gerencia por generar tiempo, pero para entonces el status quo era **MANDO Y CONTROL**. Los gerentes sentían que no estaban autorizados para facultar a la gente, eso era demasiado peligroso, mucho riesgo. Por eso es que este mensaje; “Devuelve el mono a su legítimo propietario” —involucraba un cambio paradigmático muy importante. La mayoría de los gerentes de hoy deberíamos estar agradecidos a William Oncken por este enfoque.

El sistema de **MANDO Y CONTROL** como filosofía gerencial es un cadáver insepulto, Empowerment (facultamiento) está a la orden del día en la mayoría de las organizaciones que tratan de competir en los mercados globales; pero Mando y Control todavía se mantienen como de práctica común. Pensadores y ejecutivos han descubierto que a los jefes no les es tan fácil devolver los monos a sus dueños y alejarse cantando. Facultar a los subordinados es un trabajo duro y complicado.

La razón: cuando el jefe devuelve los problemas a sus subordinados, debe estar seguro que ellos tienen tanto el deseo como la habilidad para resolverlos, y como sabemos, eso no siempre sucede. Empowerment significa desarrollar a las personas, lo que al principio consume mucho más tiempo que el que uno necesita para resolver las cosas solo.

No menos importante, el facultamiento solo se logra cuando toda la organización la acoge, y cuando la organización formal e informal la apoyan. Los gerentes deben ser recompensados por delegar decisiones y desarrollar a su gente. De lo contrario el Empowerment variará conforme a las creencias y prácticas de cada gerente individualmente.

Delegar efectivamente depende de la relación de confianza entre el gerente y su subordinado. Para delegar efectivamente, los gerentes necesitan mantener un diálogo continuado con sus subordinados, un sistema de reporte y establecer una sociedad. Si los subordinados tienen miedo de fracasar frente a sus jefes, se mantendrán buscando ayuda en lugar de tomar la iniciativa.

Por otra parte, la mayoría de los gerentes se vuelven locos por adoptar los monos de sus subordinados. Muchos gerentes comentan que su gente está subutilizada en sus trabajos, pero hasta los más exitosos y seguros han aceptado lo difícil que es ceder el control a sus subordinados. El deseo de controlar se basa en la creencia que todo en la vida es escaso y frágil, y ellos desarrollan su identidad comparándose con otros. Cuando ven a los demás adquiriendo poder, información, dinero o reconocimiento, sufren lo que Abraham Maslow llamó “un sentimiento de deficiencia” —la sensación que se les está quitando algo, lo que dificulta ver con satisfacción el éxito ajeno; además que temen subconscientemente que al tomar la iniciativa, sus subordinados los harán ver menos fuertes y más vulnerables.

¿Como pueden ellos lograr la “mentalidad de la abundancia” para ceder control y buscar el crecimiento y desarrollo de quienes los rodean? Viviendo con integridad de acuerdo a un sistema de valores basado en principios que apoyen el estilo de liderazgo que faculta.

En mis trabajos de 25 años acerca de la gerencia del tiempo, he visto como la gente prioriza sus actividades en base a su urgencia e importancia. He oído muchos ejecutivos comentar que la mitad de su tiempo se va en cosas que son **URGENTES** pero **NO IMPORTANTES**, están atrapados en un ciclo interminable de tratar con los monos de otras personas, pero son reacios a ayudar a esas personas a tomar su propia iniciativa.

**COMO RESULTADO, ESTARÁN DEMASIADO OCUPADOS PARA OCUPARSE DE LOS VERDADEROS GORILAS EN SU ORGANIZACIÓN.**