

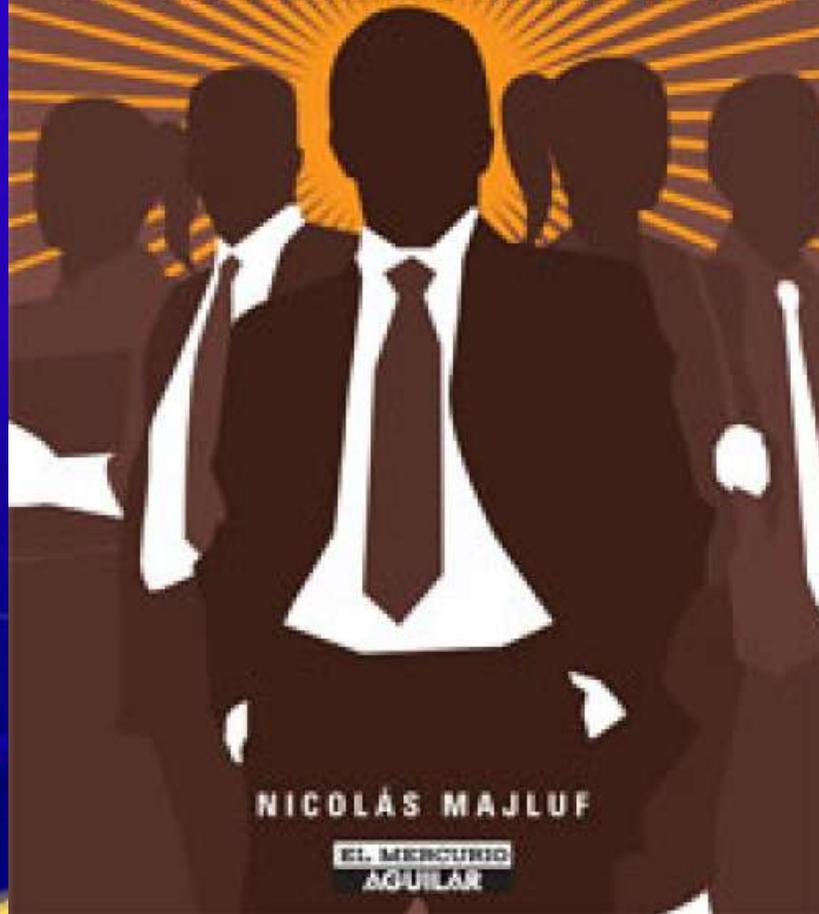
# DESAFÍOS DE LA GESTION LO FORMAL Y LO SUTIL



NICOLÁS MAJLUF  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

# LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN

DE LO FORMAL A LO SUTIL



NICOLÁS MAJLUF

EL MICROECONOMISTA  
AGUILAR



# **TRES CONCEPTOS CLAVES EN EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN**



**PRIMERO**  
**LA CENTRALIDAD DE LA PERSONA**

**LA GESTIÓN SE FUNDA EN EL DELICADO TEJIDO DE LAS PERSONAS Y SUS  
RELACIONES**



## **SEGUNDO LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA GESTIÓN**

**LA GESTIÓN NO ES UN TEMA, SINO MUCHOS TEMAS**



**TERCERO**  
**LAS DISTINTAS MANERAS DE VER UN MISMO TEMA**

**NO HAY UN MODELO DOMINANTE.....**  
**CADA AUTOR PROPONE SU PUNTO DE VISTA**

**PARA APRENDER GESTIÓN, HAY QUE FAMILIARIZARSE CON UNA**  
**DIVERSIDAD DE PUNTOS DE VISTA**



**¿A QUÉ SE DEDICAN LOS EJECUTIVOS?**



## LA RESPUESTA EN EL SUBTÍTULO DEL LIBRO

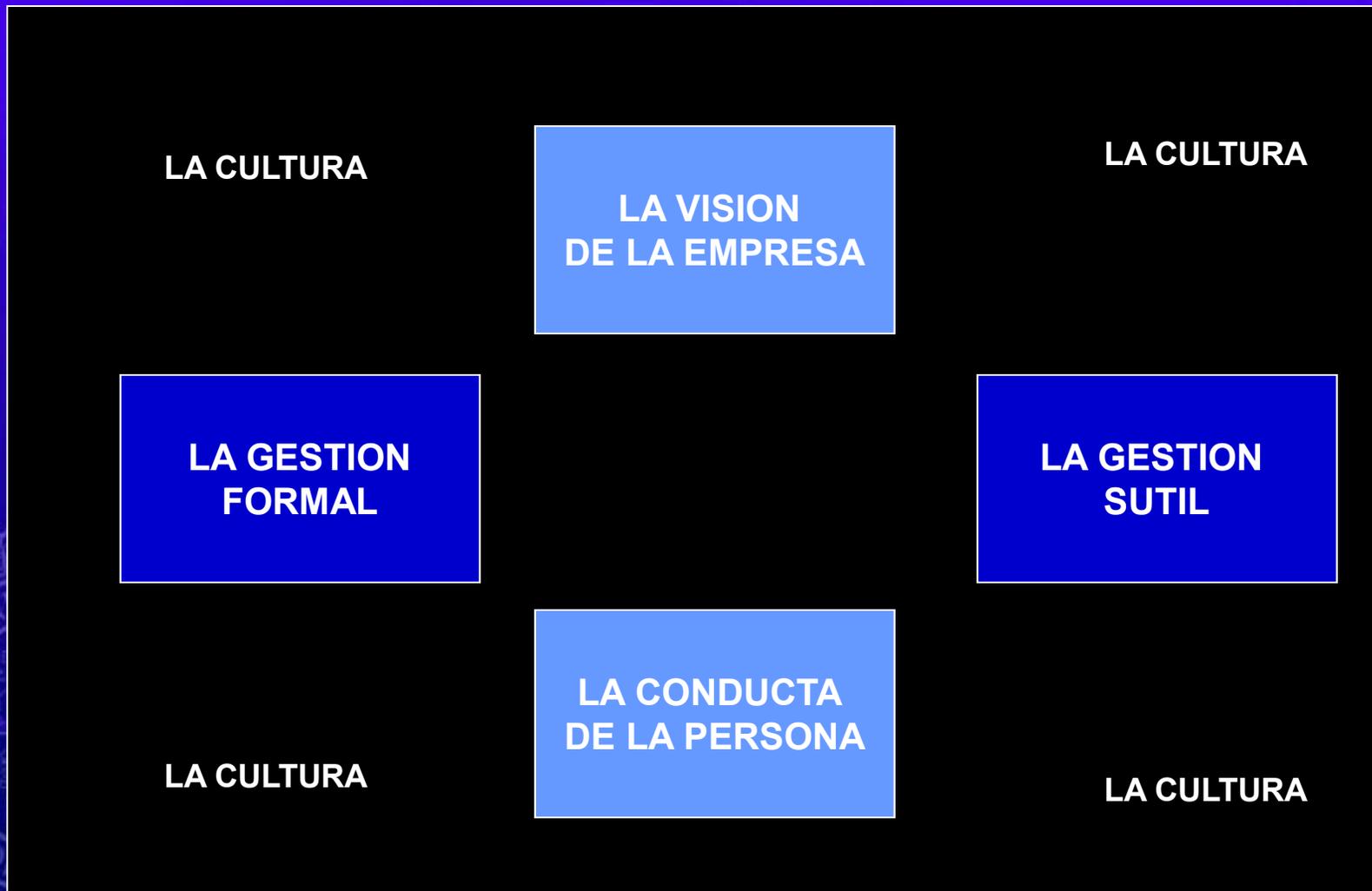
A “LO FORMAL” Y A “LO SUTIL”



# BASES DE UNA GESTIÓN INTEGRADORA



# LAS DOS PALANCAS.... Y LA CULTURA



# **LA GESTION FORMAL**

## **ESTRUCTURA, PROCESOS Y SISTEMAS**

**SISTEMA DE  
PLANIFICACION**

**CONTROL DE  
GESTION**

**ESTRUCTURA  
DE LA  
ORGANIZACION**

**COMUNICACION  
E INFORMACION**

**SISTEMAS DE  
MOTIVACION Y  
COMPENSACION**

**PROCESOS RACIONALES DE LA CONDUCTA  
REACCIONES CALCULADAS**

## LA GESTION SUTIL

# PROCESOS POLÍTICO-SOCIALES, INDIVIDUOS Y GRUPOS

### PROCESOS POLÍTICO-SOCIALES

- PODER
- PROCESOS DE DECISIÓN
- MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN
- ACCIONES DE COMUNICACION

### MUNDO INTERIOR DE LAS PERSONAS

- MOTIVACIÓN
- LIMITACIONES RACIONALIDAD
- DECISIONES INDIVIDUALES
- COMPROMISO, SATISFACCIÓN, DISPOSICIÓN, VÍNCULO

### AMBIENTE DE TRABAJO

- LIDERAZGO
- CONFIANZA
- CLIMA
- TRABAJO EN EQUIPO

PROCESOS AFECTIVOS DE LA CONDUCTA  
REACCIONES INTUITIVAS

## LA “GESTIÓN SUTIL”

- Se origina en las **CIENCIAS SOCIALES Y LA ÉTICA**  
(Psicología y Neurociencia, Sociología, Ciencia Política, Antropología)
- La atención se centra en **LA PERSONA COMO SUJETO DE LA GESTIÓN**



**ACERCA DE LO FORMAL Y LO SUTIL  
EN LA PUBLICIDAD**



# PUBLICIDAD “FORMAL”

# PUBLICIDAD “SUTIL”



# LO SUTIL TIENE QUE VER CON LA EMOCIÓN .... 1



## LO SUTIL TIENE QUE VER CON LA EMOCIÓN .... 2



LO SUTIL TIENE QUE VER CON LA CELEBRACIÓN...



LO SUTIL TIENE QUE VER CON EL AFECTO...Y LA LOCURA...

## “EL ANÁLISIS DE DATOS NO ENTREGA TODA LA RESPUESTA”

“Cuando miramos el prospecto de un auto como el Mini Cooper, no debemos limitarnos a medir su consumo de combustible y espacio interior, sino tomar también en cuenta la belleza de su diseño y la pasión al manejarlo”



Roger L. Martin, Don't get blinded by the numbers, Harvard Business Review, March 2011.

**“EL ANÁLISIS DE DATOS NO ENTREGA TODA LA RESPUESTA”**

**EJERCICIOS DE PERCEPCIÓN**



¿DE QUÉ COLOR ES ESTE VESTIDO?

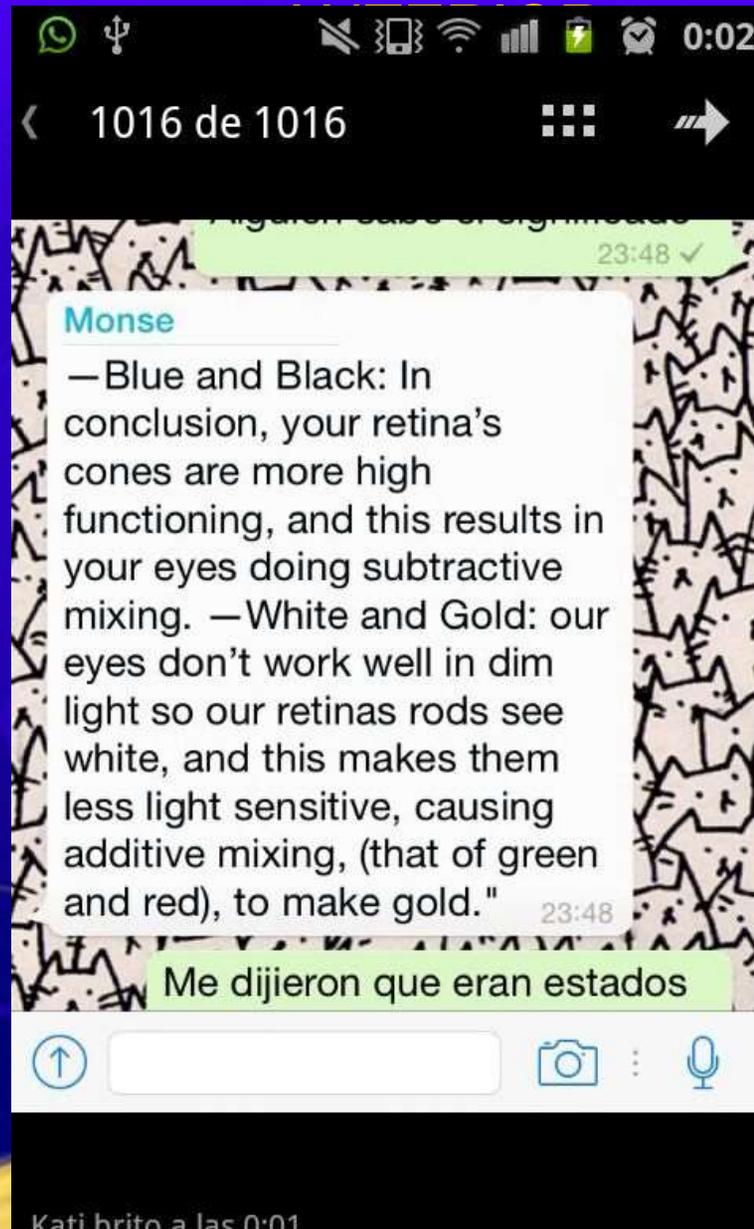


## ¿BLANCO Y ORO O NEGRO Y AZUL?

para comprobar que era verdad. Se sorprenderá al saber que el vestido es en realidad blanco y oro sin embargo hay un explicación de por qué algunos espectadores están viendo negro y azul. Los científicos han demostrado que cuando hay un gran acontecimiento en su vida que está teniendo un negativo efecto sobre usted, su avistamiento de colores puede variar y es por eso que algunas personas están viendo negro y azul. Más que todo se debe a las emociones y cuando la persona que veía el vestido negro y azule, en 3 o 4 días podría ver el vestido de blanco y oro, ya que su estado de ánimo ha cambiado como el estado en que estaban cuando visualizo por primera vez el vestido.



# OTRA EXPLICACIÓN... NADA QUE VER CON LA



¿QUÉ VEN AL CENTRO DE LA FIGURA?

12  
A B C  
14

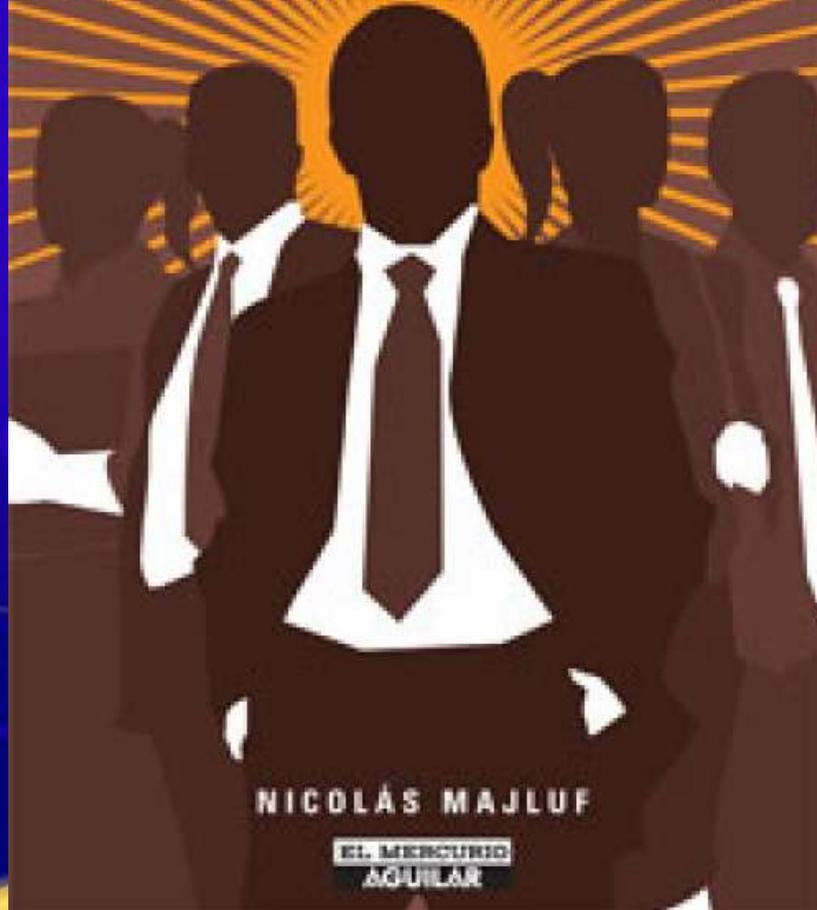


¿QUÉ VEN EN ESTA IMAGEN?



# LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN

DE LO FORMAL A LO SUTIL



NICOLÁS MAJLUF

EL MERCADERO  
AGUILAR



# LAS TAREAS DE LOS EJECUTIVOS

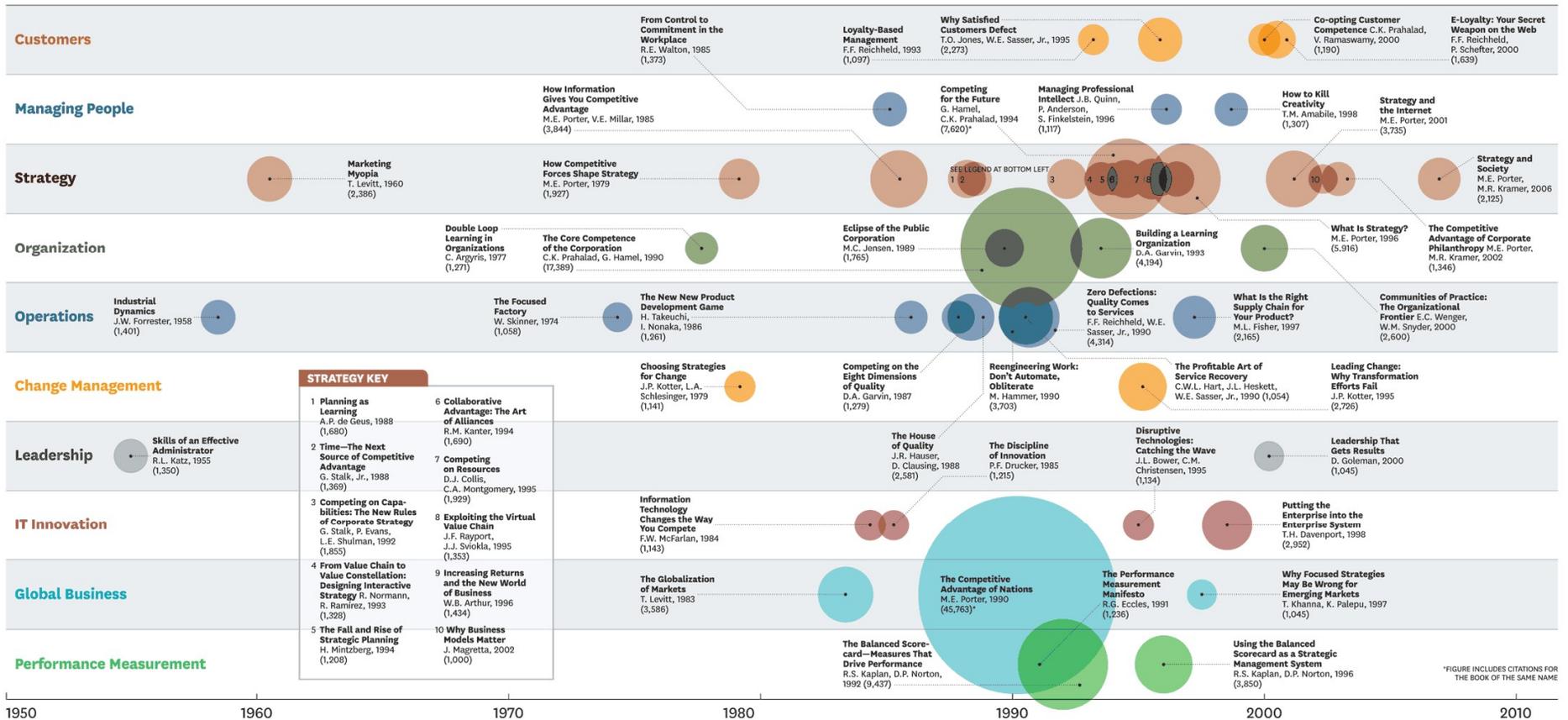


# LA RESPUESTA DE HARVARD BUSINESS REVIEW

LOS 10 TEMAS MÁS RELEVANTES EN 90 AÑOS



# LOS PRINCIPALES ARTÍCULOS EN 90 AÑOS DE HBR



CIRCLE SIZE REPRESENTS THE NUMBER OF CITATIONS AS OF SEPTEMBER 2012 (LISTED IN PARENTHESES)

○ = 1,000 CITATIONS

\*FIGURE INCLUDES CITATIONS FOR THE BOOK OF THE SAME NAME

Eamonn O'Loughlin, "Decades of Influence: Data analysis and visualization, Harvard Business Review, November 2012

# LA RESPUESTA DEL CAPÍTULO 2 DEL TEXTO

## CAPÍTULO 2 LAS TAREAS FUNDAMENTALES DE LOS EJECUTIVOS DE EMPRESA



# **LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE UN GERENTE EFECTIVO**

Peter F. Drucker, "What makes an effective executive", Harvard Business Review, June 2004, pp. 58-63

## **ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO QUE SE NECESITA**

Definir lo que debe hacerse

Preguntarse por lo que es mejor para la organización

## **ESCRIBIR UN PLAN DE ACCIÓN**

Desarrollar planes de acción ("Ninguna batalla exitosa sigue el plan de acción que se ha preparado para ella" decía Napoleón. No obstante, nunca dejó de preparar en forma meticulosa todas sus batallas)

## **ACTUAR**

Ser el responsable de las decisiones

No delegar la responsabilidad de comunicar dichas decisiones

Poner mayor atención a las oportunidades que a los problemas

Asegurarse que las reuniones sean productivas

## **SENTIRSE PARTE DE UN EQUIPO**

Pensar y actuar como un "nosotros" (dar prioridad a las necesidades y oportunidades de la organización por encima de los intereses personales)

# **LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE UN GERENTE EFECTIVO**

Peter F. Drucker, "What makes an effective executive", Harvard Business Review, June 2004, pp. 58-63

**REGLA DE ORO:  
"ESCUCHE PRIMERO Y HABLE DESPUÉS"**



# TAREAS BÁSICAS DEL GERENTE GENERAL

Fuente: Adaptado de Andrall Pearson, "Six Basics for General Managers" Harvard Business Review, July-Aug 1989

<p style="text-align: center;"><b>ESTABLECER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p>Para la empresa como un todo y sus unidades organizacionales (negocios, funciones, atención de clientes, mercados,...)</p>	<p style="text-align: center;"><b>GENERAR UN AMBIENTE DE TRABAJO FAVORABLE</b></p> <p>Fijando metas y estándares que determinan el ritmo y la calidad de los esfuerzos de las personas Definiendo lo que la empresa es y la forma en que opera Estableciendo el tipo de personas que la empresa quiere atraer (valores, normas, estilos)</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN EFECTIVA</b></p> <p>Simplificando la estructura organizacional, ampliando las responsabilidades y haciéndola consistente con la estrategia Facilitando una operación eficiente y favoreciendo el trabajo en equipo Diseñando sistemas y procesos de gestión</p>
<p style="text-align: center;"><b>CONSEGUIR Y ASIGNAR RECURSOS CRÍTICOS</b></p> <p>Apoyando prioridades estratégicas esenciales que permitan conseguir algún tipo de ventaja competitiva (foco estratégico) No limitarse a los recursos económicos, porque las personas, en particular los especialistas, son el recurso más escaso y valioso de una empresa en un mercado competitivo</p>	<p style="text-align: center;"><b>DESARROLLAR LOS TALENTOS DE LA GENTE</b></p> <p>Dando amplias oportunidades de <b>desarrollo</b> profesional y personal, particularmente a las personas de más alto potencial Haciendo evaluaciones de desempeño rigurosas y justas, e incentivando con generosidad el buen desempeño Generando oportunidades de capacitación y perfeccionamiento dentro y fuera de la empresa</p>	<p style="text-align: center;"><b>HACER FUNCIONAR LA EMPRESA EN EL DÍA-A-DÍA</b></p> <p>Poniendo la mayor atención en los resultados de la empresa Presionando por los costos, supervisando las actividades, e implementando con efectividad y eficiencia las decisiones Buscando la excelencia de las operaciones Siendo un analista perceptivo de la información que recibe</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTABLECER EL RUMBO DE LA EMPRESA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DESARROLLAR HABILIDADES PARA EL LARGO PLAZO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>NO DESCUIDAR LOS RESULTADOS DE CORTO PLAZO</b></p>

# PRÁCTICAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS DE EMPRESAS EXITOSAS

Nitin Nohria, William Joyce, y Bruce Robertson, "What Really Works", Harvard Business Review, July 2003, pp.42-52

## PRÁCTICAS PRIMARIAS

### ESTRATEGIA

Establezca y mantenga un claro foco estratégico

### EJECUCIÓN

Preocúpese de alcanzar una ejecución operacional de excelencia, sin fallas (aumente su productividad al doble de la industria)

### CULTURA

Desarrolle y mantenga una cultura orientada al desempeño y al comportamiento ético (no al pasarlo bien solamente), una remuneración atada al desempeño, un reconocimiento explícito de los logros, y una oferta de programas orientados a abrir más oportunidades para desarrollar sus talentos

### ORGANIZACIÓN

Construya y mantenga una organización que sea rápida, flexible y plana (procedimientos simples). Lo importante es que la estructura organizacional permita hacer el trabajo de un modo sencillo, bajando las barreras entre unidades de la empresa y permitiendo la colaboración y el aprendizaje compartido.

# PRÁCTICAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS DE EMPRESAS EXITOSAS

Nitin Nohria, William Joyce, y Bruce Robertson, "What Really Works", Harvard Business Review, July 2003, pp.42-52

## PRÁCTICAS SECUNDARIAS

### GESTIÓN DEL TALENTO

Retenga a los empleados talentosos y busque nuevos (Promueva gerentes de la empresa, prepárelos)

### INNOVACIÓN

Haga innovaciones que transformen la industria, sin dilación (no importa la forma en que llegue a esas innovaciones)

### LIDERAZGO

Encuentre líderes comprometidos con el negocio y con su gente. No importan las características del líder ni la forma en que hace su trabajo; lo que importa es su habilidad de establecer relaciones con personas a todos los niveles y su capacidad para mover a los ejecutivos superiores para que hagan lo mismo. También debe ser capaz de detectar problemas antes que se hagan serios y tener la competencia para resolverlos, a la vez que detectar tempranamente las oportunidades de negocio y saber aprovecharlas en beneficio de la empresa.

### FUSIONES Y ADQUISICIONES

Buscar oportunidades de crecimiento a través de fusiones y alianzas. No limitarse al desarrollo interno de los negocios.

# PRÁCTICAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS DE EMPRESAS EXITOSAS

Nitin Nohria, William Joyce, y Bruce Robertson, "What Really Works", Harvard Business Review, July 2003, pp.42-52

Las empresas que hacen bien las cosas tienen un claro dominio de las cuatro prácticas básicas y de al menos dos de las secundarias



# UNA FORMA “SUTIL” DE ENTENDER LA GERENCIA DE UNA EMPRESA

Michael E. Porter, Jay W. Lorsch, and Nitin Nohria, “Seven surprises for new CEOs”, Harvard Business Review, October 2004

## El gerente como conductor y como representante

*El gerente es quien define las reglas del juego ...*

*....pero no debe involucrarse excesivamente en temas operacionales.*

*Él es el representante de la compañía.*



# UNA FORMA “SUTIL” DE ENTENDER LA GERENCIA DE UNA EMPRESA

Michael E. Porter, Jay W. Lorsch, and Nitin Nohria, “Seven surprises for new CEOs”, Harvard Business Review, October 2004

El gerente como administrador del poder y figura visible de la empresa

*Maneja las relaciones y el poder....*

*.... pero no siempre sabe lo que está pasando.*

*No obstante es la figura visible de la empresa.*



# UNA FORMA “SUTIL” DE ENTENDER LA GERENCIA DE UNA EMPRESA

Michael E. Porter, Jay W. Lorsch, and Nitin Nohria, “Seven surprises for new CEOs”, Harvard Business Review, October 2004

El gerente como articulador del ambiente de trabajo

*Crea un ambiente de trabajo....*

*..... y debe evitar caer en las trampas del poder.*



# LA RESPUESTA DEL PROFESOR MARCOS LIMA

PROYECTO

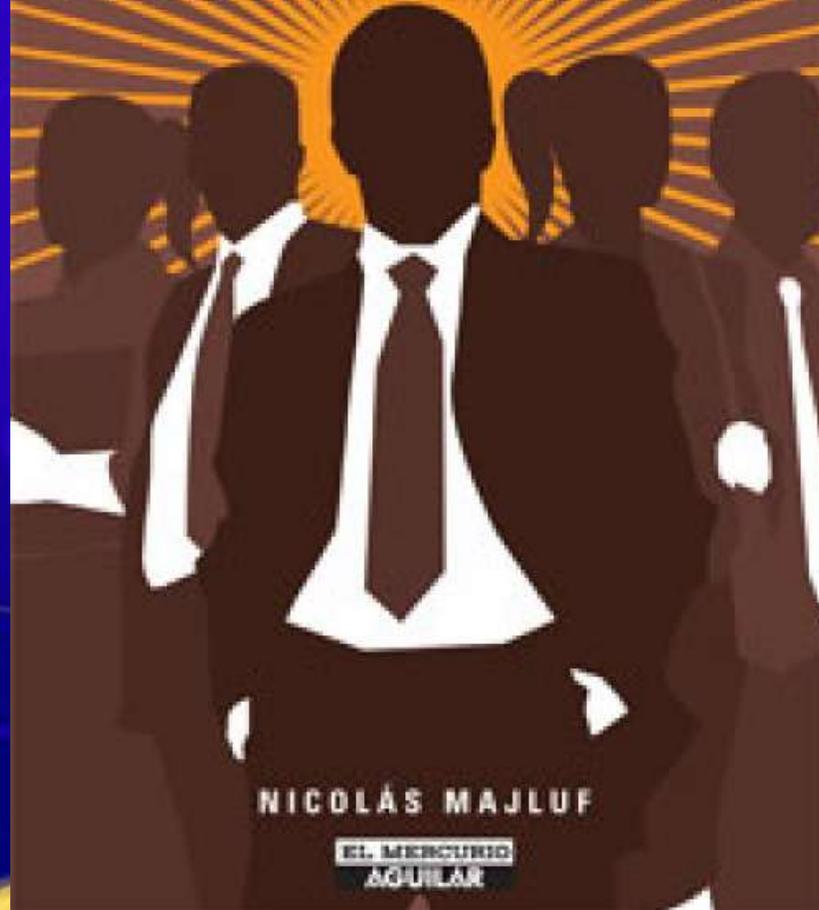
EQUIPO

LIDERAZGO



# LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN

DE LO FORMAL A LO SUTIL



NICOLÁS MAJLUF

EL MERCADERO  
AGUILAR



# ITAY TALGAM: LIDERAR COMO LOS GRANDES DIRECTORES DE ORQUESTA



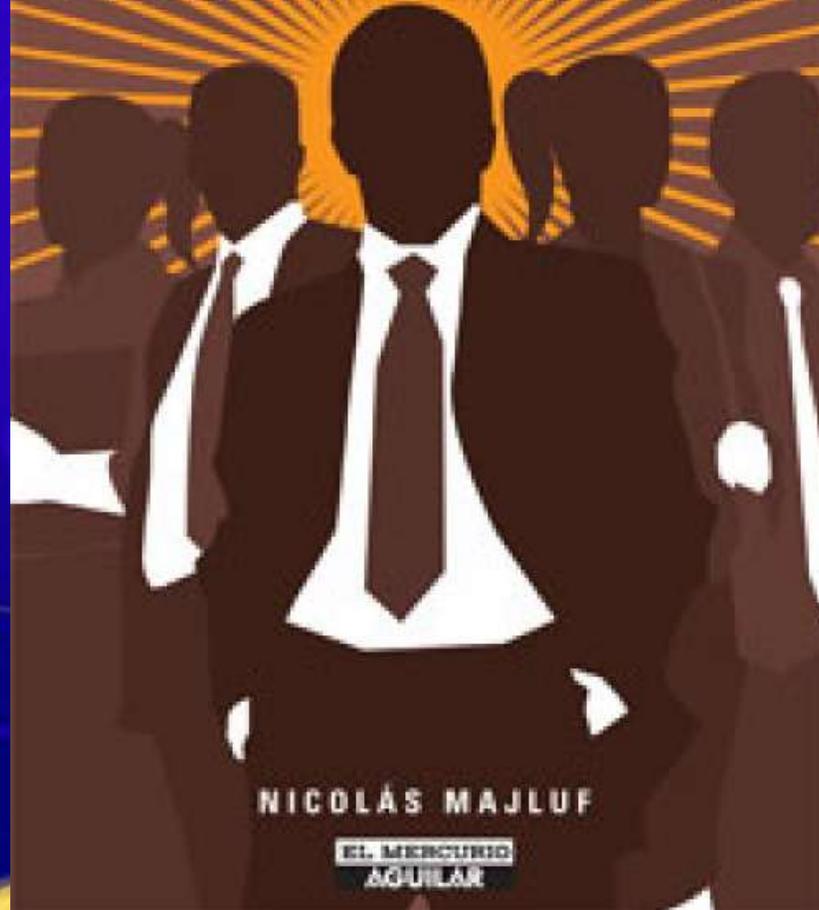
[http://www.ted.com/talks/itay\\_talgam\\_lead\\_like\\_the\\_great\\_conductors.html](http://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors.html)

# ITAY TALGAM: LIDERAR COMO LOS GRANDES DIRECTORES DE ORQUESTA



# LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN

DE LO FORMAL A LO SUTIL



NICOLÁS MAJLUF

EL MERCADERO  
AGUILAR

