

# ACERCA DE LO FORMAL Y LO SUTIL EN LA GESTIÓN

**NICOLÁS MAJLUF**

Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas  
Pontificia Universidad Católica de Chile



## LOS DOS TEMAS DE LA PRESENTACIÓN

- LAS MUCHAS MANERAS DE “VER”

- LO “SUTIL” EN LA GESTIÓN



# PRIMER TEMA

## LAS MUCHAS MANERAS DE “VER”



# LOS CIEGOS Y EL ELEFANTE

John Godfrey Saxe (1816-1887)

Eran **seis** hombres de Indostán  
Muy dispuestos a aprender  
Y fueron a contemplar al Elefante  
(Aunque ninguno podía ver)  
Esperando todos que al tocar  
Satisfarían lo que era su parecer.



El **primero** se acercó al Elefante,  
Y sin poderlo evitar  
Contra su ancho y firme flanco cayó.  
De inmediato empezó a bramar:  
“Dios me bendiga, pero el Elefante  
A una **pared** se asemeja de verdad”.



El **segundo**, al palpar el colmillo,  
Exclamó: “¡Vaya! ¿Qué tenemos aquí  
Tan curvado, suave y afilado?”  
Está muy claro para mi  
Esta maravilla de Elefante  
¡A una **lanza** se asemeja y es así!”



El **tercero** se aproximó al animal,  
Y cuando el azar lo hizo atrapar  
Entre sus manos la retorcida trompa  
Alzó la cabeza para anunciar:

“Ya veo. ¡El Elefante  
a una **serpiente** se asemeja, sin dudar!”



El **cuarto** extendió la mano con ansiedad  
Y en torno de la rodilla palpó.

“A lo que más se parece esta maravillosa bestia  
Es muy evidente para mí”, proclamó;

“Está claro que el Elefante  
¡A un **árbol** se asemeja, cómo no!”



El **quinto** fue a dar con la oreja,  
Él dijo: “Hasta la persona más ciega  
Sabe a qué se parece esto.  
Que lo niegue aquel que pueda  
Esta maravilla de Elefante  
¡A un **abanico** se asemeja!”



El **sexto** apenas había empezado  
A la bestia a tantear  
Cuando la movediza cola  
A su alcance acertó a pasar.  
“Ya veo”, exclamó, “el Elefante  
¡A una **soga** se asemeja en verdad!”



Y así estos hombres de Indostán  
Largo tiempo disputaron a viva voz.

Cada uno tenía su opinión

Aparte de la dureza y el vigor,

Y aunque en parte todos tenían la razón,

¡A la vez todos cometían un error!



## MORALEJA

Con frecuencia en las guerras teológicas  
Los contendientes, imagino yo,  
Se mofan en completa ignorancia  
De lo que el otro decir pretendió,  
Y parlotean sobre un Elefante  
¡Qué ninguno de ellos vio!



# **LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN: UNA ILUSTRACIÓN DE LAS MUCHAS MANERAS DE VER**



## ¿CÓMO SE TOMAN DECISIONES?

Henry Mintzberg, Frances Westley, "Decision Making: It's not what you think",  
Sloan Management Review, Spring 2001, Vol 42 N° 3, pp 89-93



# TRES FORMAS ALTERNATIVAS DE LLEGAR A UNA DECISIÓN

- THINKING FIRST
- SEEING FIRST
- DOING FIRST



# **EL PROCESO DE DECISIÓN**



David A. Garvin, Michael A. Roberto, "What you Don't Know About Making Decisions", Harvard Business Review, September 2001, pp.108-116

# DOS PROCESOS DE DECISIÓN

- ADVOCACY

- INQUIRY



# TRES FACTORES CRÍTICOS EN LA TOMA DE DECISIONES ("LAS TRES C")

- CONFLICTO
- CONSIDERACIÓN
- CIERRE



# **UNA BREVE HISTORIA DE LA TOMA DE DECISIONES**

Leigh Buchanan and Andrew O'Connell, "A Brief History of Decision Making",  
Harvard Business Review, January 2006, pp 32-41



# CUATRO APROXIMACIONES MUY DIFERENTES PARA TOMAR DECISIONES

- CÁLCULO DE DECISIONES
- DECISIONES DE GRUPOS (Y PENSAMIENTO GRUPAL)
- DECISIONES ASISTIDAS POR COMPUTADOR (INTERNET)
- DECISIONES COMO UN IMPULSO (“GUT”)



**LA TOMA DE DECISIONES DEBE  
AJUSTARSE AL CONTEXTO**



David F. Snowden and Mar E. Boone, "A Leader's Framework for Decision Making", Harvard Business Review, November 2007, pp 68-76

# CUATRO CONTEXTOS MUY DIFERENTES PARA TOMAR DECISIONES

- **Contexto simple:** El dominio de las mejores prácticas  
(decisiones estructuradas del tipo “**thinking first**”)
- **Contexto complicado:** El dominio de los expertos  
(decisiones del tipo “**seeing first**”)
- **Contexto complejo:** El dominio de la emergencia  
(decisiones del tipo “**acting first**”)
- **Contexto caótico:** El dominio del instinto de supervivencia  
(decisiones en situaciones de crisis del tipo “**muddling through**”)

# **LA TOMA DE DECISIONES DESDE LA NEUROCIENCIA**



Jonah Lehrer, "How We Decide", Houghton Mifflin Harcourt, NY, 2009.

# NUESTRAS MEJORES DECISIONES:

## ADECUADO BALANCE ENTRE RAZÓN Y EMOCIÓN SEGÚN LA CIRCUNSTANCIA

- **La sorprendente inteligencia de nuestras emociones:**

Desajustes entre expectativas y realidad producen una gran emoción que lleva a la decisión correcta (neuronas de la dopamina)

- **Pero las emociones nos pueden llevar a comportamientos inadecuados:**

Valor que le damos a la gratificación de corto plazo (exceso de dopamina)

- **El uso de la razón:**

Para mantener el control sobre el exceso de emoción, particularmente en una situación de crisis (corteza pre-frontal)

- **Pero el exceso de reflexión lleva a la parálisis y al error:**

Mucha información embota la mente; exceso de autocontrol hace actuar mal

- **Las decisiones morales:**

Tenemos la capacidad de reflejar en nosotros el sentir de otra persona (sistema simpático)

# SEGUNDO TEMA

## LO “SUTIL” EN LA GESTIÓN



**LA CLAVE EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS**

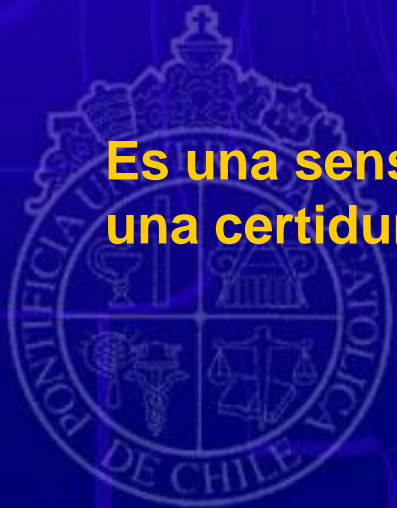
**LO QUE AFECTA NUESTRO COMPORTAMIENTO EN  
EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL**



## **LO QUE NOS MUEVE EN UN MUNDO “SUTIL” ES UN TEMA DIFÍCIL DE ENTENDER**

**Lo que en último término nos mueve se esconde en lo más íntimo de las personas y ni siquiera quien está directamente involucrado entiende bien lo que le pasa.**

**Es una sensación más que un conocimiento, un sentir más que una certidumbre.**



# DESCIFRANDO LO QUE NOS MUEVE



# 1. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

*No me mueve mi Dios para quererte,  
el cielo que me tienes prometido,  
ni me mueve el infierno tan temido,  
para dejar por eso de ofenderte.*

*Tú me mueves, señor; muéveme el verte  
clavado en una cruz escarnecido;  
muéveme ver tu cuerpo tan herido;  
muéveme tus afrentas y tu muerte.*



# 1. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA (cont.)

*Muéveme, al fin, tu amor, y de tal manera  
que aunque no hubiera cielo yo te amara  
y aunque no hubiera infierno te temiera.*

*No me tienes que dar por que te quiera;  
pues aunque lo que espero no esperara  
lo mismo que te quiero te quisiera.*

**Soneto (Anónimo, s. XVI)**



**“GUNG HO!”**

# **LOS FUNDAMENTOS DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Ken Blanchard y Sheldon Bowles, “¡A la carga! (Gung Ho!): Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas de su empresa”, Editorial Norma, 2004



**“GUNG HO!”**

**NUESTRO ESFUERZO COMO EJECUTIVOS HA DE  
ESTAR ORIENTADO A PROMOVER EN LA EMPRESA:**

- **EL ESPÍRITU DE LA ARDILLA**
- **EL ESTILO DEL CASTOR**
- **EL DON DEL GANSO**



# EL ESPÍRITU DE LA ARDILLA

SE ESTÁ DISPUESTO A HACER UN GRAN ESFUERZO SI:

EL TRABAJO VALE LA PENA: **LE DA SENTIDO A LA VIDA**

LA META ES COMPARTIDA

LOS VALORES ORIENTAN LA CONDUCTA



# TRABAJO VALE LA PENA

El trabajo es visto como algo que vale la pena hacer, es importante, se entiende por qué es necesario para otros.

Personas deben ver cómo su trabajo contribuye al bienestar de la humanidad.

**DE PICAR PIEDRAS A ..... CONSTRUIR  
CATEDRALES!**



# El Amor Propio

El impacto que nuestro trabajo tiene sobre los demás nos hace sentir bien, valorarnos a nosotros mismos; es un gran motivador.

Es una de las emociones humanas más poderosas. Se encuentra en el mismo nivel que el amor y el odio.



**TRABAJO VALE LA PENA**

**EL ESPÍRITU DE LA ARDILLA HACE REALIDAD EL  
PLAN DE DIOS PARA EL BOSQUE**



## EL CONTROL SOBRE LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS



# EL ESTILO DEL CASTOR

**“A los castores Dios les dio el río y los árboles y luego les entregó el mando dejándolos solos”**



# AUTOCONTROL

El trabajador ejerce el control sobre el cumplimiento de las metas

El líder define el campo de juego y las reglas

Pero al mismo tiempo le da a la gente libertad para moverse (Les da autonomía; les entrega un alto grado de control sobre el propio destino)

Los trabajadores hacen lo que hacen porque QUIEREN y no porque alguien los OBLIGA



# EL ESTILO DEL CASTOR

## LA PARADOJA

Se fijan los límites y luego se da libertad

## EL RESULTADO ES QUE:

Parece no haber un jefe



# EL ESTILO DEL CASTOR

**El estilo del castor hace realidad el Plan de Dios para el castor**

Las personas deben comprender cómo su trabajo contribuye a satisfacer sus necesidades personales de todo orden



# EL ESTILO DEL CASTOR

Y si la organización hace su parte .....

..... la persona también hace la suya



# EL DON DEL GANSO

El don del ganso imprime **entusiasmo** al espíritu de la ardilla y al estilo del castor

**Alentar..... felicitar..... dar ánimo.....**



# EL DON DEL GANSO

El don del ganso es el regalo de Dios que **nos damos mutuamente**

Felicitémonos unos a otros ..... y no sólo al término del trabajo, sino a medida que avanzamos

..... celebremos nuestros logros



“GUNG HO!”

$$E = m c^2$$

ENTUSIASMO =

MISIÓN x ( “CASH” x CONGRATULACIONES )



“GUNG HO!”

$$E = m c^2$$

MOTIVACIÓN=

CLARIDAD DE METAS

x COMPENSACIÓN MONETARIA

x COMPENSACIÓN NO-MONETARIA



# COMPENSACIONES NO-MONETARIAS

Las congratulaciones (activas o pasivas) deben ser verdaderas:

NO PROGRAMADAS

→ SINO ESPONTÁNEAS

NO TARDÍAS

→ SINO OPORTUNAS

NO COLECTIVAS

→ SINO INDIVIDUALES

NO CONDICIONADAS

→ SINO SIN CONDICIONES

NO GENERALES

→ SINO ESPECÍFICAS

NO CONVENCIONALES

→ SINO ÚNICAS

NO INDIFERENTES

→ SINO ENTUSIASTAS

EN SUMA

EN GESTIÓN DE EMPRESAS IMPORTA  
LO **FORMAL** .....

..... Y TAMBIÉN LO **SUTIL**

EN SUMA

LA GESTIÓN DE EMPRESAS ES EN  
PARTE **CIENCIA** .....

..... Y TAMBIÉN ES **ARTE**

EN SUMA

LAS DECISIONES A VECES SE TOMAN  
“THINKING FIRST” .....

..... Y OTRAS VECES “SEEING FIRST”

EN SUMA

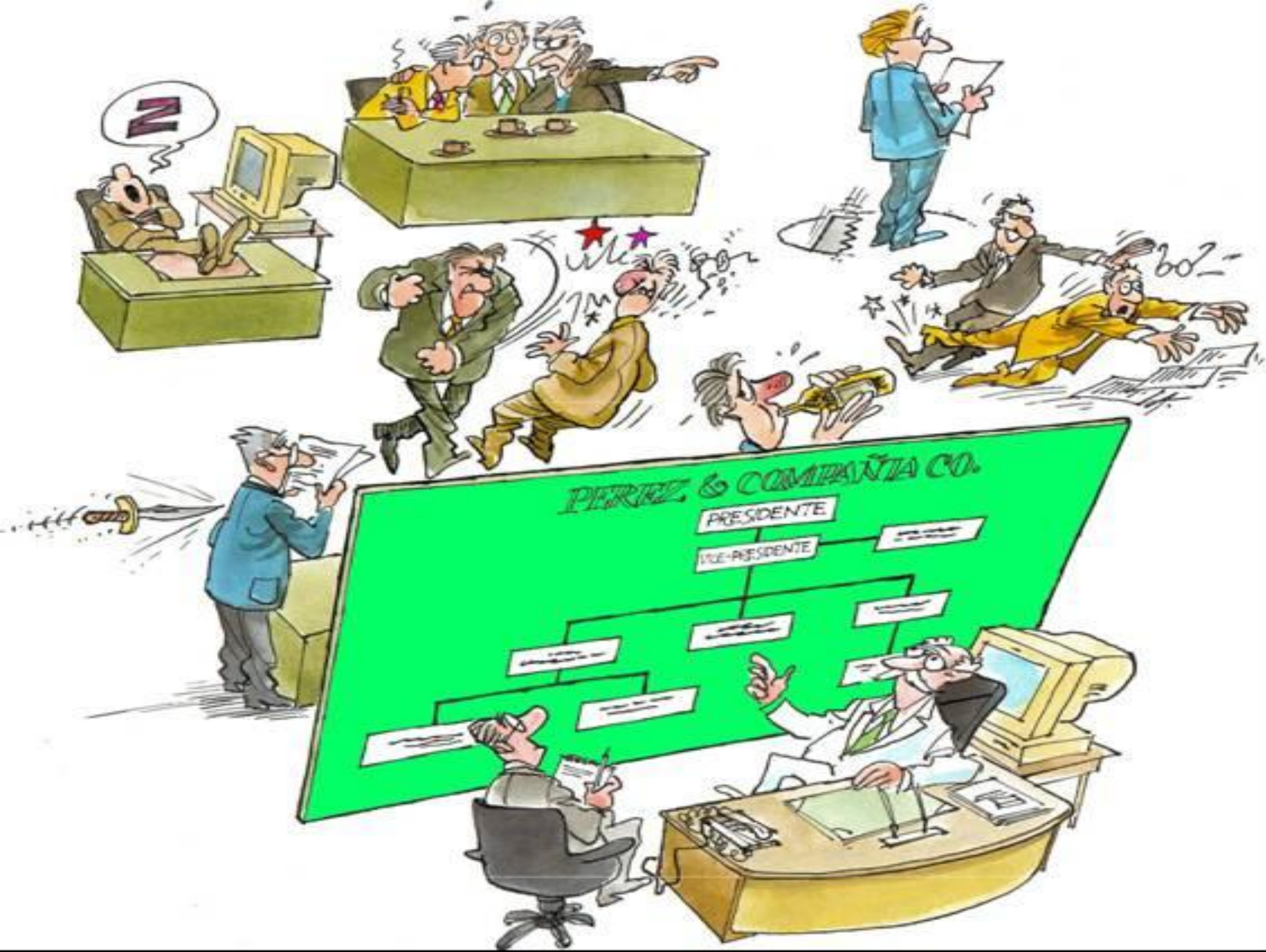
NUESTRAS RELACIONES PUEDEN  
ESTAR BASADAS EN LO **LEGAL-**  
**CONTRACTUAL** .....

..... O EN EL **AFECTO Y LA CONFIANZA**

EN SUMA

LAS ORGANIZACIONES PUEDEN  
REPRESENTARSE COMO ENTIDADES  
**RIGUROSAMENTE FORMALES** .....

..... O MÁS CARGADAS AL **DESORDEN**



EN SUMA

LO SUTIL ES DE LA ESENCIA DE LA GESTIÓN

Y NO ES UN TEMA FÁCIL



**MUCHAS GRACIAS**



# ACERCA DE LO FORMAL Y LO SUTIL EN LA GESTIÓN

**NICOLÁS MAJLUF**

Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas  
Pontificia Universidad Católica de Chile

