



**NICOLÁS MAJLUF**  
Ingeniero industrial, Ph.D. del MIT, EE.UU. Profesor titular Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile.



**MARCOS LIMA**  
Ingeniero industrial. Profesor titular adjunto de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

DOMINGO 12 DE MARZO DE 2006

# Ser ejecutivo no es fácil

LA GESTIÓN ES DEMANDANTE, LAS TAREAS SON DIVERSAS, LAS RESPONSABILIDADES GIGANTESCAS. ESTO, QUE ES TAN CIERTO PARA EL NUEVO GOBIERNO QUE ESTÁ ASUMIENDO, TAMBIÉN LO ES PARA LA EMPRESA.

## 1. El desafío de la gestión

El comienzo de este curso coincide casualmente con el inicio de un nuevo gobierno en el país.

Tal vez no hay ninguna ilustración más extrema de lo que significa el trabajo ejecutivo que el ejercicio del rol de Presidente de la República, que ejerce desde ayer Michelle Bachelet.

La prensa se ha llenado de comentarios acerca de temas como “programa de gobierno”, “estilo de liderazgo”, “las treinta y seis medidas de los primeros cien días”, “la constitución del equipo” y tantos otros. Todos ellos son de la esencia de la gestión.

Hemos dicho que lo que distingue a una organización exitosa es la calidad de la tríada proyecto-equipo-liderazgo.

Los tres temas han recibido la debida atención de las nuevas autoridades y el país está expectante frente a los resultados de su esfuerzo.

### ASPECTOS “HARD” Y “SOFT”

También nos hemos referido frecuentemente a la distinción de temas “hard” y “soft” en la gestión de empresas.

El ascenso del nuevo gobierno nos permite ejemplificar estos puntos. El “libro rojo” con el Programa de Gobierno es una ilustración de lo “hard”. Allí se recoge el plan de acción, lo que se quiere hacer.

Por otra parte, recientemente las nuevas autoridades fueron a un “retiro” para crear un sentido de equipo, “porque siempre son útiles estas etapas de trabajo en equipo, en conjunto, apretaditos todos”, comentó Ricardo Lagos Weber.

Esto es una ilustración de lo “soft”. La gestión de empresas requiere preocuparse de las tareas y también de las relaciones, de lo cuantitativo y de lo social, de los aspectos formales y de las facetas sutiles.

En suma, los conocimientos especializados y profundos son cruciales y, de la misma manera, las habilidades sociales resultan imprescindibles para una gestión eficaz, preocupada de las personas y su bienestar.

Por último, en el trabajo ejecutivo es importante la distinción entre el corto y el largo plazo, la necesidad de abocarse al día a día, pero sin dejar de lado la proyección hacia el futuro.

Las tareas inmediatas y el proyecto país son parte de la agenda que ha estado presente en el debate público.

## 2. La diversidad del trabajo ejecutivo

EL GERENTE ES EL CONDUCTOR. DEFINE LAS REGLAS DEL JUEGO, MANEJA LAS RELACIONES Y EL PODER, Y CREA UN AMBIENTE DE TRABAJO.

En este curso nos vamos a referir a las tareas de los altos ejecutivos de empresas, grandes y pequeñas, manufactureras y de servicios, con y sin fines de lucro.

Varios autores han escrito sobre esto, pero lo han hecho refiriéndose a facetas muy diversas del trabajo ejecutivo.

Por ejemplo, en la Figura 1 se presenta la propuesta que hace ya varios años hizo Andrall Pearson, profesor de Harvard en esa época.

El propone que es preciso tener una orientación estratégica que dé un rumbo a la empresa y tratar de desarrollar permanentemente habilidades para ser exitoso en el largo plazo, pero sin descuidar los resultados en el corto plazo.

En una oportunidad anterior compilamos una lista con los roles y tareas de los ejecutivos superiores a partir de una diversidad de autores.

Los resultados son preocupaciones permanentes de la alta dirección de empresas, aunque es preciso saber interpretar los desafíos de la administración a la luz de los tiempos y de la realidad propia de cada entidad.

Las materias de las próximas clases se refieren a lo esencial en la dirección de empresas.

**Clase 2: La visión estratégica.** Es una responsabilidad principal del gerente el ser arquitecto de una visión para la empresa, seleccionando los temas que deben concentrar la atención y energía de toda la organización.

La estrategia no puede entenderse sin el contexto en que se desenvuelve la empresa.

Un buen ejecutivo tiene una capacidad especial para detectar las tendencias y transformaciones de los mercados e industrias antes que éstas se produzcan, anticipándose a sus competidores.

Marcar el rumbo no es sólo tener las ideas claras respecto a lo que hay que hacer, también es preciso saber cómo conducir el proceso de planificación, para conseguir la participación y el entusiasmo de su equipo.

**Clase 3: La implementación de la estrategia.** Estrategia sin implementación es pura palabrería. No basta con soñar el futuro, hay que esforzarse en crearlo y ésta es una tarea de toda la organización. Es preciso formar equipos efectivos y crear el ambiente para que los sueños se hagan realidad.

La **Gestión estratégica** se refiere a este tema. El manejo de la empresa debe hacer consistente la acción de cada día con el proyecto de largo plazo, utilizando para ello todos los mecanismos formales de gestión (como la definición de la estructura organizacional y los sistemas de información, compensa-

“LOS CONOCIMIENTOS SON CRUCIALES, LO MISMO QUE LAS HABILIDADES SOCIALES”

ción y control de gestión), así como el “soft management” (emociones, afectos, juegos de poder, cultura, valores.)

**Clase 4: El diseño organizacional.** La estructura organizacional es un reflejo de la estrategia. Si se hace bien, es una herramienta competitiva. No da lo mismo la forma de distribuir el trabajo y asignar las responsabilidades en la organización.

Las posibilidades han cambiado radicalmente a raíz del desarrollo tecnológico, el avance de la educación y los cambios culturales asociados a la modernidad.

La pirámide pasó de moda. La organización de hoy es más plana, flexible y global. La relación jefe-subordinado cede el paso a la relación de pares y el trabajo individual al trabajo en equipo.

Además la diversidad es la norma, como lo muestra la creciente incorporación de la

mujer en las tareas de gobierno y en la organización.

Además, la empresa de hoy es una red de proveedores, clientes y otras empresas complementarias ubicadas en cualquier parte del mundo.

Las posibilidades estratégicas que se abren son enormes. La competencia da paso a la cooperación.

**Clase 5: El funcionamiento de la empresa en el día-a-día.** El gerente es el conductor de la empresa. Define las reglas del juego, maneja las relaciones y el poder, y crea un ambiente de trabajo.

Tareas básicas del gerente general		
<b>Establecer una visión estratégica</b> Para la empresa como un todo y sus unidades organizacionales (negocios, funciones, atención de clientes, mercados,...).	<b>Generar un ambiente de trabajo favorable</b> 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).	<b>Construir una organización efectiva</b> 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.
<b>Conseguir y asignar recursos críticos</b> 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.	<b>Desarrollar los talentos de la gente</b> Dando amplias oportunidades de desarrollo profesional y personal, particularmente a las personas de más alto potencial. Haciendo evaluaciones rigurosas y justas, e incentivando con generosidad el buen desempeño. Generando oportunidades de capacitación y perfeccionamiento dentro y fuera de la empresa.	<b>Hacer funcionar la empresa en el día a día</b> 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.
<b>Establecer el rumbo de la empresa</b>	<b>Desarrollar habilidades para el largo plazo</b>	<b>No descuidar los resultados de corto plazo</b>

Fuente: Andrall Pearson, “Six Basics for General Managers” Harvard Business Review, July-Aug 1989.

### LA CLASE@EJECUTIVA 2006

#### 7 DIPLOMADOS Y 24 CURSOS

■ La clase@ejecutiva es un programa de perfeccionamiento en administración de negocios creado, en 1998, por El Mercurio y la UC, que combina clases publicadas en el diario, internet y clases presenciales, bajo la dirección académica del profesor Patricio del Sol. Auspicia Banco del Desarrollo.  
■ Los 7 diplomados 2006 son: Administración de Negocios, Gestión Estratégica, Desarrollo Organizacional, Marketing, Gestión Financiera, Administración de las Operaciones y Gestión de la Construcción.  
■ El trimestre marzo-mayo contempla además los cursos de: “Eficacia operacional” (sábado), “Oportunidades y amenazas del contexto competitivo” (lunes), “Liderazgo organizacional” (martes), “Derecho para la administración de negocios” (miércoles) y “Gestión y mejoramiento de la calidad” (jueves).  
■ Antecedentes y matrículas: [www.educacion.emol.cl](http://www.educacion.emol.cl). Teléfono 354 59 17.

### SOBRE EL CURSO

#### DE QUÉ SE TRATA:

■ En este curso se presenta una revisión sistemática del rol que les corresponde desempeñar a los ejecutivos de empresas y organizaciones y las responsabilidades que ellos asumen.  
■ El programa cubre los conceptos y metodologías propios de la gestión de empresas a nivel superior, que incluyen la gestión estratégica, responsabilidad social, liderazgo, organización, control de gestión y manejo político, entre otros.  
■ Las clases se publican los domingos, entre el 12 de marzo y el 14 de mayo.  
■ El propósito es saber leer los signos de los tiempos y desarrollar capacidades para dar respuesta a los desafíos de esta época.  
■ El curso es requisito para el Diplomado en Gestión Estratégica.  
■ Matrículas: [www.educacion.emol.com](http://www.educacion.emol.com). Mayores antecedentes en el teléfono 354 59 17 y en el correo [contacto@claseejecutiva.cl](mailto:contacto@claseejecutiva.cl).

### LA CLASE DE HOY:

#### TIENES UN MENSAJE:

■ Hola, bienvenidos a esta primera clase de nuestro curso de “Dirección de empresas”. Siguen abiertas las matrículas. A los alumnos ya inscritos les recordamos que en internet encontrarán el material complementario y los cuestionarios. No olviden usar el foro y la sección de Ayudantía.  
■ Aprendimos hoy:  
-Una gestión exitosa de cualquier empresa implica combinar acertadamente los aspectos “hard” y “soft”.  
-Quien dirige debe tener una orientación estratégica que dé rumbo a la empresa y debe tratar de desarrollar habilidades para ser exitoso en el largo plazo, sin descuidar el corto plazo.  
- Los conocimientos técnicos y las habilidades sociales son importantes.  
■ Segunda clase domingo 19 de marzo: La visión estratégica.



la clase R ejecutiva

EL MERCURIO

## DESTACADAS EMPRESAS SE CAPACITAN EN la clase® ejecutiva



EL MERCURIO

“La clase es una herramienta continua y permanente de actualización de conocimientos absolutamente prácticos”, Pantaleón Calvo, gerente general de CAM, filial Enersis.

El 2005, 19 profesionales y ejecutivos realizaron uno de los diplomados de la clase®ejecutiva.



CURSOS A TRAVÉS DE  
PRENSA ESCRITA + INTERNET + CLASES PRESENCIALES.

7 DIPLOMADOS Y 24 CURSOS  
CONVENIO ESPECIAL A EMPRESAS - FRANQUICIA SENCE

INFORMACIONES Y MATRÍCULAS EN: [www.educacion.emol.com](http://www.educacion.emol.com) O LLAMANDO AL 354 5917.  
MATRÍCULAS PARA LOS SOCIOS DEL CLUB 242 1111 OPCIÓN 2, DE LUNES A VIERNES DE 08:30 A 18:30 HRS

