



## En las fronteras de la gerencia

por Rosabeth Moss Kanter

### RESUMEN EJECUTIVO

Durante casi dos décadas Moss Kanter ha estado en las fronteras de la gerencia. Su misión ha sido crear organizaciones menos rígidas, limitadas, tradicionales y típicas.

Las compañías más exitosas son aquellas que liberan el poder mental de sus empleados. Kanter ha sido una de las primeras entusiastas de la gerencia participativa y la integración del empleado, mucho antes de que en el mundo de los negocios esto se diera a conocer.

Este libro presenta lo mejor de las investigaciones llevadas a cabo por Kanter y publicadas en Harvard Business Review:

- Las organizaciones apegadas al cambio
- El manejo del personal
- La innovación
- El enfoque en el cliente
- El poder dentro de las organizaciones
- Las sociedades y las alianzas.

### Creación de una organización ávida de cambio

Un gerente tiene dos trabajos: cuidar del presente de la empresa y organizar el futuro de la misma. Para tal fin, usted debe convertir su empresa en una organización ávida de cambio, es decir, que pueda anticipar, crear o enfrentar el cambio.

No se debe exagerar: no hay que cambiar por cambiar; demasiado cambio podría desestabilizar y desmoralizar la organización. Una organización ávida de cambio debe propiciar que su personal cultive:

- 1.- La imaginación necesaria para innovar.
- 2.- El profesionalismo para desempeñarse correctamente.
- 3.- La apertura a la colaboración.

La organización ávida de cambio crea tres activos centrales para el futuro éxito de la compañía:

- 1.- **Conceptos:** nuevos conceptos que creen nuevos productos más atractivos o que la hagan más eficiente.

Por ejemplo, Air Travel era una línea aérea que ofrecía los mismos servicios que las demás. Sin embargo, la compañía

decidió cambiar los esquemas y desarrolló un sistema de reservaciones computarizado así como programas de viajes frecuentes.

Los nuevos conceptos pueden provenir de cualquier parte – Departamentos de Investigación y Desarrollo, sesiones creativas o el feedback del cliente. Los conceptos pueden ir desde nuevos productos hasta nuevas maneras de concebir el negocio.

- 2.- **Competencia:** implica las habilidades sin pulir de los empleados y las condiciones organizacionales para transformarlas en valor para el cliente.

La competencia organizacional depende del profesionalismo de los empleados. Los trabajadores deben contar con habilidades; pero también deben ser confiables para que puedan satisfacer al cliente.

Por ejemplo, el minorista British BhS convirtió a sus vendedores de tienda en profesionales, mediante un entrenamiento que mejoró sus habilidades. Esto trajo como consecuencia un aumento del salario y más autonomía.

Las organizaciones ávidas de cambio reconocen que el aprendizaje y el entrenamiento ya no son cuestiones circunstanciales, sino que todos en la compañía –incluyendo al CEO– debe estar dispuesto a aprender y a escuchar.

- 3.- **Conexiones:** las compañías están reconociendo la importancia de las relaciones claves para fortalecer los procesos de negocios, hallar nuevas oportunidades y aprender de los demás.

### Manejo de personas

#### Aprenda a negociar, no a mandar

En el pasado, la gerencia estaba estructurada de forma vertical, con una jerarquía de mandato y control. Las organizaciones modernas han cambiado las formas tradicionales de tomar decisiones, para poder responder con rapidez a todos los niveles.

Las compañías sacan ventaja de los distintos canales de acción de hoy, incluyendo: equipos multifuncionales, alianzas entre unidades de negocios, fondos de innovación que alientan los proyectos externos de las corrientes de presupuesto, y asociaciones estratégicas con clientes y proveedores.

Este tipo de colaboración hace que el tradicional estilo jerárquico sea completamente obsoleto dentro de las organizaciones modernas. Como gerente, usted debe aprender a operar sin importar su jerarquía, ya que debe afianzarse en cuestiones como responsabilidad y autoridad.

### **Papel colaborador**

Debido a que la acción se emprende mediante relaciones de colaboración, un gerente tiene la responsabilidad de descubrir y crear relaciones que hagan más competitiva a la compañía.

En el pasado, sólo los altos gerentes se ocupaban de buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos para los negocios. Hoy en día, los gerentes de todos los niveles tienen esta misma responsabilidad. La búsqueda incluye, además, otras unidades de negocio, posibles socios externos, etc.

### **Habilidades de negociación**

El manejo de los canales no jerárquicos de esta época requiere nuevas destrezas en los gerentes. En una relación de cooperación los gerentes trabajan junto a compañeros y socios sobre los que no posee un control directo.

Las sociedades buscan realizar una planificación y toma de decisiones conjunta. Como resultado, las destrezas de negociación, y no las de comando y control, son la clave del éxito gerencial. Para poder tener influencia, un gerente debe saber cómo desarrollar confianza, empatía y, también, saber anticipar sus inquietudes.

### **Destrezas de motivación**

Como gerente, usted debe aprender a motivar a sus empleados para que estos logren el mejor desempeño. En el pasado, la promesa de una promoción o un aumento eran motivación suficiente. Sin embargo, el estilo de resolución de problemas del empleado de la organización ávida de cambio, requiere de compensación basada en la contribución más que en el status.

Un gerente debe ayudar a los empleados a creer en la importancia de su trabajo. Usted debe cederles un mayor control sobre las actividades que realizan. Los empleados desean tener la oportunidad para aprender nuevas cosas.

## **Innovación**

### **Identificar y apoyar a los gerentes innovadores**

En un mundo lleno de retos, de rápida competencia, las organizaciones necesitan gerentes que sean emprendedores, que aseguren que sus compañías lideren el cambio.

La dirección de los altos gerentes no significa nada sin gerentes emprendedores dispuestos a seguir sus directrices. Estos gerentes de más bajo nivel son los que prevén el futuro, ponen en marcha las nuevas ideas que los altos gerentes no habían pensado y diseñan proyectos y procesos innovadores.

### **Características de los innovadores**

Los gerentes innovadores no son necesariamente individuos extraordinarios; sin embargo, comparten un número de características:

- Se encuentran cómodos con el cambio. No le temen a la incertidumbre, confían en que, eventualmente, todo se aclarará.
- Son personas que poseen una clara dirección, seleccionan los proyectos cuidadosamente y ven los contra-tiempos como algo pasajero.
- Están bien organizados y preparados para realizar reuniones y presentaciones.
- Tienen un muy buen sentido de las políticas organizacionales, ya que saben que su ayuda es de suma importancia.
- Son personas persistentes, aunque siempre de una manera política.

### **Liderazgo participativo**

Una de las características clave de los gerentes innovadores es su apego al estilo de liderazgo participativo. Los gerentes innovadores inspiran a sus subordinados a poner su máximo esfuerzo y a ser parte del equipo:

- 1.- Persuadiendo en lugar de repartiéndolo órdenes.
- 2.- Buscando insumos a los demás, incluyendo subordinados y clientes.
- 3.- Siendo consciente y sensible frente al papel de los demás en los proyectos.
- 4.- Compartiendo las recompensas y reconocimientos de forma expresa.

### **Ayudar a los gerentes innovadores**

Las organizaciones pueden ayudar a estos gerentes creando condiciones que fomenten creatividad e innovación. El primer paso es permitir relaciones donde se hagan reportes múltiples. También es indispensable romper con las unidades funcionales o departamentales.

Los gerentes innovadores deben poder vender sus ideas a otros jefes o compañeros dentro de la organización. Un flujo libre de información también alienta la innovación. Los empleados son capaces de hallar ideas en áreas inesperadas, o combinar fragmentos de información para descubrir nuevos conceptos.

Los recursos, la información y el apoyo deben fluir para crear ideas que luego puedan ser presentadas a la alta gerencia.

Asimismo, se deben crear sistemas de recompensa que enfaticen la inversión en el recurso humano y en proyectos. Los sistemas de recompensa deben alentar al personal a tomar nuevos retos.

### Tres fases de innovación

Una innovación típica pasa por tres fases:

1.- **Definición del proyecto:** se obtiene información organizacional, política y técnica, que le permitirá identificar el problema y a construir una propuesta del proyecto.

2.- **Construcción de coalición:** se desarrolla una red de apoyo que provea los recursos y el apoyo para el proyecto. En esta fase se debe contar con el respaldo de todas las áreas de la compañía que estén involucradas en el proyecto.

Obtenga el apoyo de compañeros, luego de altos gerentes que son quienes tienen el poder de influencia en el proyecto.

3.- **Acción:** se debe movilizar los jugadores clave para llevar a cabo el proyecto; usted debe construir el equipo que va a realizar el trabajo.

En esta fase de acción, existen cuatro responsabilidades:

- 1.- Manejar la interferencia u oposición que pueda poner en peligro al proyecto.
- 2.- Mantener el momentum y la continuidad. Se debe mantener el entusiasmo y el compromiso del grupo.
- 3.- Otra tarea es el rediseño secundario –cambios que se deben hacer para soportar el cambio clave.
- 4.- Comunicación, mantener a los participantes informados sobre el progreso del proyecto.

### Enfoque en el cliente

#### Piense como un cliente

Cuando se desarrollan las estrategias del éxito para su compañía, piense y póngase en el lugar del cliente. Existe una gran diferencia entre pensar como un cliente y pensar como un productor:

- 1.- Los productores piensan que están fabricando productos, los clientes piensan que están comprando servicios.
- 2.- Los productores se preocupan por los errores visibles; los clientes ven los invisibles.
- 3.- Los productores piensan que sus tecnologías crean productos; los clientes piensan que sus deseos crean productos.
- 4.- Los productores buscan un alto nivel de desempeño; los clientes se interesan por un alto nivel de vida.

### Poder

A menudo el poder tiene una connotación de dominio, control y opresión; sin embargo, en una organización el poder no merece una reputación tan negativa. Los gerentes con poder logran más cosas porque tienen un mayor acceso a la información, a los recursos y cuentan con mayor apoyo en la compañía.

Los líderes poderosos son aquellos que delegan tareas y res-

ponsabilidades en sus empleados, los gerentes que no son poderosos y que no pueden obtener un fácil acceso a los recursos e información, son personas frustradas y débiles.

El resultado de ese tipo de gerencia son estilos dictatoriales y autoritarios. La falta de fortaleza en gerentes se le atribuye de forma equivocada a los defectos personales de las personas. Pero estos problemas pueden provenir de la posición que ocupa la persona.

#### Poder productivo versus opresivo

Es muy fácil creer que en una organización todos los gerentes poseen poder; mientras más alto es el rango de ocupación, más poderoso es el empleado. Sin embargo, esto no siempre es cierto. ¿Los gerentes de su organización están adquiriendo un poder productivo u opresivo, mientras van ascendiendo de cargo? ¿Los gerentes usan su poder para realizar el trabajo y cumplir con los objetivos o para castigar, prevenir, reducir o despedir empleados?

Si el personal no tiene acceso a la información cuando es ascendido en la empresa, se volverá débil, sin importar su jerarquía en la organización.

Para cambiar esta situación, se debe otorgar más poder a las personas. No se debe criticar a los jefes o exhortarlos a cambiar sus estilos de liderazgo, ya que esto solo incrementa su sentimiento de debilidad y los hace ser más controladores y dominantes.

Lo que se debe hacer es abrir las líneas de apoyo, información y suministro. Las personas necesitan adquirir el poder antes de aprender a compartirlo.

### Sociedades

#### Las ventajas de colaboración de las alianzas

Dentro de una economía global, la habilidad para desarrollar y mantener alianzas –sea entre compañías de distintas partes del mundo o distintos fines de la cadena de valor – es clave.

Luego de investigar unas 37 compañías y sus respectivas sociedades en el mundo entero, Kanter identificó tres aspectos fundamentales de las alianzas exitosas:

- 1.- No son meros convenios, son relaciones vivas que evolucionan con el tiempo para abrir nuevas posibilidades. Las alianzas son desarrolladas tanto por los beneficios que a corto plazo generan, como por las oportunidades a largo plazo.
- 2.- Implican colaboración, no intercambio. Los socios en estas alianzas trabajan para crear un nuevo valor conjunto. La idea no sólo es poner de parte y parte para obtener algo a cambio.
- 3.- No son sólo controladas por los sistemas formales. Los sistemas formales por sí solos no crean la química que requieren el aprendizaje y la colaboración.

En lugar de sistemas formales y acuerdos, las mejores alian-

zas se sustentan en una densa red de conexiones interpersonales e infraestructuras internas que mejoran el aprendizaje.

### Culturas nacionales

Las empresas estadounidenses tienen una visión estrecha y oportunista de las alianzas; se concentran en los aspectos financieros del contrato, y no en el desarrollo de la relación. Estas compañías son negligentes en aspectos políticos, culturales, organizacionales y humanos, de la sociedad.

Por el contrario, los asiáticos son sumamente talentosos en materia de desarrollo y consolidación de relaciones. Los europeos se hallan en un punto medio entre ambos.

### Las cinco fases de las alianzas

- 1.- Hacer la corte: dos empresas se conocen, se atraen y descubren su compatibilidad. Aquí las relaciones personales y la química entre los individuos clave es importante. Sin embargo, es importante que los socios también sean pragmáticos, deben conocer muy bien su negocio e industria.
- 2.- Compromiso: las dos empresas redactan y firman los

términos del contrato; los mejores tratos incluyen proyectos específicos para hacer que la relación se haga realidad, un compromiso para expandir la relación mediante acuerdos, como: igualdad o intercambio de personal.

En esta fase, la sociedad se extiende más allá de los individuos clave, para incluir también: accionistas, clientes Principales y proveedores.

3.- Mantenimiento: una vez que el entusiasmo se desvanece, comienzan a surgir las diferencias operacionales y culturales. Por ejemplo, diferencias en autoridad, forma de reportar a los superiores y en los estilos de toma de decisiones.

4.- Integración: en esta fase ambas partes buscan formas proactivas de integrar las diferencias. La integración debería implicar: estrategia o las metas más importantes de la compañía; tácticas o planes específicos y proyectos; operaciones, el día a día laboral; lazos interpersonales; y cultura.

5.- Cambios internos: finalmente, en esta fase las empresas descubren que han cambiado internamente, como resultado de la colaboración.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

**Título original:** Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management.

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Publicado el:** Julio de 1997

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=262>

Resumen no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presume la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.