

## 1er. APÉNDICE DE LA FICHA “GERENCIA-CONCEPCIONES ACTUALES”

### EL GERENTE, EMPRENDEDOR Y NEGOCIADOR

Ficha de la cátedra de “Administración Gerencial”,  
elaborada por el **Dr. (L.A.) Aldo Ivinsky**

#### 1.- EL GERENTE EMPRENDEDOR.

Hemos visto que una de las cualidades que se requieren a un gerente general es la de ser un estratega. Si ahondamos en el significado de este atributo, hallamos que para P. Drucker, “el gerente general es un empresario”. No sólo se dedica a resolver los problemas provenientes del medio ambiente sino que busca activamente las oportunidades, las identifica y explota, asume riesgos. Es una actitud **proactiva**, muy distinta del mero enfrentamiento y resolución de los problemas, actitud **reactiva**.

Hay diferencias clave entre el “gerente empresario” y el “gerente burocrático tradicional”. Los primeros son innovadores, procuran una participación más directa en las operaciones de su empresa, se mueven con independencia en la búsqueda de mayores utilidades, aceptan los riesgos como parte de su papel de empresario (poniendo a veces en juego su seguridad económica personal), aceptan los errores como componente normal del negocio, los motiva el éxito, crecimiento y consolidación de su empresa con horizontes amplios (mediano y largo plazo).

Los gerentes tradicionales, en cambio, actúan más como “administradores-custodios”, tienden a evitar riesgos y se cuidan mucho de no cometer errores. “En las organizaciones burocráticas, los niveles de mayor jerarquía disuaden a los gerentes de emprender aventuras financieras y los premian por minimizar riesgos y evitar fracasos”. Los motivan principalmente las recompensas materiales y simbólicas (promociones, poder, tipo y ubicación de oficinas, cantidad de subalternos, etc.). Se proponen metas a plazos más cortos, se desentienden de las cuestiones operativas, que delegan y controlan. Según Robbins y Coulter, estas características no son privativas de los gerentes de grandes organizaciones burocráticas, porque –afirman, existen también gerentes de pequeñas empresas faltos de lo que denominan “espíritu empresarial”: “proceso mediante el cual las personas buscan oportunidades, satisfaciendo necesidades y deseos a través de la innovación, sin tomar en consideración los recursos de los que disponen en ese momento”.

Así es que ante la toma de una decisión, el administrador típico pregunta: ¿qué recursos controlo, con qué estructura cuento para adoptar cierta estrategia, cómo puedo disminuir las repercusiones adversas del entorno? . Mientras que las preguntas del empresario serían: ¿dónde está la oportunidad? ¿cómo puedo aprovecharla? ¿qué recursos son necesarios, y cómo puedo obtenerlos?”.

El empresario está a tono con los cambios externos que pueden significar una oportunidad, las perciben por encima de las amenazas y apenas la identifican tratan de explotarla, actúan de manera “revolucionaria”, viendo más el potencial de mejora de cada situación que el de deterioro. Esto les permite, por ejemplo, lograr ventajas mediante una visión sinérgica de las situaciones desventajosas. También se les suele achacar su propensión al exceso de confianza en sí mismos, y su tendencia a generalizar demasiado a partir de pocas observaciones; aunque es frecuente que ello les permita tomar decisiones rápidas y contagiar su entusiasmo a sus colaboradores.

Los “administradores” tratan de preservar los recursos, se ponen en guardia ante la posibilidad de agotarlos, postulan medidas evolutivas, y a veces les ocurre que, esperando tener toda la información necesaria para tomar una decisión estratégica racional, cuando aquélla llega la oportunidad puede haber pasado de largo.

H. Mintzberg sintetizó las características de las organizaciones empresariales en estos cuatro rasgos:

- 1.- Se centran en las oportunidades, los problemas son algo secundario. Lo mismo que recomendó P. Drucker: no malgastar a la “poca buena gente” disponible en resolver problemas.
- 2.- El poder está centralizado en manos del principal directivo, audaz, a veces carismático, poco propenso a la planificación.
- 3.- La creación de estrategias proviene muchas veces de “saltos” drásticos frente a la incertidumbre.
- 4.- El crecimiento es su principal objetivo, como reflejo de la necesidad egotista de logro personal del empresario.

### Comentarios de la Cátedra.

Entre las características que los autores atribuyen a los gerentes emprendedores aparecen algunas que parecen contradecir la “buena” teoría administrativa. Conviene señalarlas y examinarlas brevemente.

**a)** Tales gerentes-empresarios se interesan –e inmiscuyen– en las actividades operativas, y delegarían poco. En otras fichas de la cátedra se pondera la capacidad de delegar, apropiada en muchas circunstancias, y el propio Drucker formuló un apotegma: “Un gerente debe delegar todo aquello que pueda hacer otra persona en su lugar”. Sin pretender zanjar el contrasentido –real o aparente–, observemos que aquí la cuestión sería: ¿es delegable el “emprendimiento” proactivo? ¿podrá otro, en lugar del “*principal directivo*”, que ha descubierto una oportunidad en el mercado, tomar la iniciativa de emprender un nuevo y original negocio que permita aprovecharla, con todos los riesgos que ello pueda implicar?. Cosa muy distinta, a nuestro entender, es la organización de las actividades de implementación, las nuevas rutinas y tareas de detalle a que ella dará lugar, una vez que la puntada inicial ha sido dada.

**b)** Los emprendedores (a través de descripciones que nos llevan a imaginarlos exitosos), serían reacios a planear. ¿Qué decimos nosotros? . Por un lado, recordar que Henry Mintzberg es uno de los críticos del “planeamiento estratégico”<sup>1</sup>, por lo que no debe extrañarnos su aserto. Y por otro, recordar que en el campo de las decisiones estratégicas, eximidas de programación previa por su naturaleza creadora, el planeamiento no se expresa en metas detalladas sino justamente en el lanzamiento de nuevos objetivos, que muchas veces aparecen inesperadamente, frutos a la vez de la incertidumbre y de la oportunidad.

## 2.- EL GERENTE NEGOCIADOR

Según lo expresó B. Kliksberg “Uno de los campos relevantes en el nuevo perfil gerencial es el del rol de negociador. En contextos signados por la interrelación, la negociación constituye una actividad fundamental. La construcción de la red de contactos señalada como una de las bases del gerente de excelencia se lleva adelante principalmente por esta vía. Por otra parte, la negociación es parte integrante de la dinámica interna de las organizaciones. El modelo tradicional la ignoraba, o tendía a reprimirla suplantándola por las imposiciones verticales. Los costos son muy altos, y este tipo de estilo de solución de conflictos, debilita la capacidad de la organización para la productividad y la competitividad, y reduce fuertemente sus posibilidades de pensar innovativamente y de encarar la complejidad....La negociación ha pasado a ser una forma de vida del gerente y debe desarrollar las capacidades para ello”.

“Por lo general se piensa que el regateo se aplica principalmente en contextos comerciales, legales y laborales. No obstante, desde una perspectiva política el regateo es esencial en la toma de decisiones de las organizaciones.... La negociación se impone siempre que dos o más partes tienen algunos intereses en común y otros en conflicto” (Bolman y Deal). Así ocurre entre la gerencia y los trabajadores, que deseando ambos que la organización funcione bien, difieren respecto de las remuneraciones. O entre las distintas gerencias, por la asignación de recursos a unas y otras. La negociación es una herramienta interpersonal que emplean los gerentes. A los ejemplos dados podemos agregar los *trueques* y *pactos* entre gerencias, o entre un gerente y su superior como una de las partes del proceso de formación de coaliciones; la resolución de conflictos con los subordinados, los acuerdos y *suavización* de asperezas con socios, clientes, proveedores, colegas.

Robbins y Coulter distinguen dos **estrategias básicas de negociación**: *distributiva*, e *integradora*.

### *Negociación distributiva.*

Este tipo de negociación opera bajo el concepto de “suma cero”: lo que obtenga uno lo pierde el otro, y viceversa. De manera que su esencia es “ver quién obtiene la rebanada más grande del pastel”. Su aplicación más notoria son las negociaciones obrero-patronales por los salarios. “Al participar de una negociación distributiva, las tácticas tienden a que el oponente acepte su objetivo específico o que quede tan cerca de él como sea posible. Por ejemplo.: persuadir al oponente de la imposibilidad de llegar al objetivo de éste y de la conveniencia de aceptar un acuerdo cercano al propio; argumentar que el objetivo propio es justo, mientras que el del oponente no lo es.

### *Negociación integradora*

“La solución integradora de problemas opera bajo la suposición de que al menos hay una solución que puede crear una situación de ganar-ganar”, o sea que ambas partes pueden salir, en algún sentido, gananciosas. Este tipo de negociación es preferible a la primera, porque facilita trabajar juntos para la

---

<sup>1</sup> Ver la ficha de cátedra titulada “El Planeamiento Estratégico”

solución, vincula a los negociadores y crea una sensación de éxito a ambos, mientras que la distributiva da como saldo una parte perdedora y acentúa su animosidad. Sin duda que aún no es frecuente ver negociaciones integradoras, tal vez porque requiere ciertas condiciones previas:

Apertura de las partes con franqueza en la información.  
Sensibilidad a las necesidades del otro.  
Confianza mutua  
Disposición de ambas partes a la flexibilidad.

Estas condiciones suelen chocar con las culturas predominantes de las organizaciones, que tratan de ganar a cualquier costo. Esto se ilustra en el siguiente cuadro, propuesto por Robbins y Coulter a partir de un estudio de Lewicki y Litterer:

CARACTERÍSTICA DE LA NEGOCIACIÓN	NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA	NEGOCIACIÓN INTEGRADORA
Recursos disponibles	Cantidad fija a ser dividida	Cantidad variable a dividirse.
Motivadores principales	Yo gano, tú pierdes	Yo gano, tú ganas
Intereses principales	Oposición mutua de las partes	Convergente o congruente con el otro
Enfoque de las relaciones	A corto plazo	A largo plazo

Otra clasificación, con ciertas analogías a la precedente, es la basada en el **estilo de negociación**. J.J. Riqué examina tres estilos:

1) *Estilo competitivo*, caracterizado por el hecho de que el supuesto básico de las partes es “que el objeto de la negociación es fijo e inamovible” y por tanto “hacen un uso total de su poder para imponer su propia posición a la otra parte”. Evidentemente, es similar a la “negociación distributiva” de los autores antes citados.

2) *Estilo cooperativo*: “El estilo subyacente al estilo cooperativo es que el objeto de la negociación no es fijo”, sino que a través de ella se puede crear riqueza (“ensanchar el pastel”), generando alternativas para beneficio mutuo. El poder negociador se utiliza de manera equilibrada, y su meta es “un acuerdo eficiente, amistoso y seguro”.

3) *Estilo integrador*: El proceso consiste en la elaboración conjunta de un [nuevo] proyecto superador de las posiciones iniciales”. Dentro de este estilo, las partes intercambian información, actúan con flexibilidad y buscan “la mejor combinación posible del interés/necesidad de ambas partes a través de la solución creativa de problemas”. Es particularmente útil cuando ambas partes pertenecen a la misma comunidad mayor –como es el caso de negociaciones entre distintos departamentos de una empresa- y sus acuerdos contribuyen al bienestar de ésta.

#### Algunas recomendaciones para el desarrollo de habilidades de negociación

- Adquiera tanta información como pueda acerca de los intereses y metas de su oponente. Podrá comprender el comportamiento de éste y a predecir sus respuestas a los ofrecimientos que le haga
- Evitar considerar al otro como “el enemigo”. Al negociar, no piense que está frente a un rival; el objetivo es que ambas partes ganen o empaten, de modo que ninguna pierda.
- Comience la negociación con una apertura positiva, tal vez una concesión menor, y luego examine las concesiones que haga la otra parte.
- Escuche, pregunte, responda, no se apresure.
- Separe a las personas de los problemas, concentrándose en los problemas a negociar, no en la personalidad de su oponente. Evite atacarlo, porque lo que está en debate son las ideas, no las personas.
- Trate una oferta inicial simplemente como punto de partida. No les preste demasiada atención porque tienden a ser extremas e idealistas.
- Si hay condiciones, busque una solución integradora enmarcando las opciones en términos de los intereses de su oponente, haciendo énfasis en soluciones “gana-gana”.
- Si se entra en un “callejón sin salida”, considere la posibilidad de usar la asistencia de terceros. Pueden ser mediadores -ayudan a las partes a llegar a un acuerdo, sin imponerlo-, árbitros que escuchan a las partes en la disputa e imponen una solución, o conciliadores, que actúan como un canal de comunicación, interpretando mensajes y aclarando malos entendidos

Resumiendo, la negociación es un juego de motivos mezclados y también un proceso de decisiones interdependientes. Es algo fundamental para un gerente saber desarrollarla, porque siempre necesitará tener amigos –o al menos aliados- para lograr sus objetivos, y con ellos deberá construir relaciones provechosas

(para ambos, en el enfoque “integrador”). Dicho de otro modo, la dinámica política es inevitable en condiciones de ambigüedad, diversidad y escasez; que son aquellas a las que se enfrenta continuamente un gerente.



### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

BOLMAN y DEAL: Organización y liderazgo (Addison Wesley Iberoamericana)  
KLISKSBERG, Bernardo: ¿Cómo será la gerencia en la década del '90? (Boletín Informativo de Económicas- N° 6, 1986)  
LUPI, Viviana: Negociación- Claves para llegar a un acuerdo (Intermanagers, 2002)  
MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL : Safari a la estrategia. (Editorial Granica)  
RIQUÉ, Juan José: Negociación (en “Dirección de Organizaciones”, Editorial Macchi).  
ROBBINS y COULTER: Administración (Prentice Hall editores)  
SALLENAVE, Jean-Paul : Gerencia y planeación estratégica.(Grupo Editorial Norma)