

VI - EL GERENTE, EMPRENDEDOR Y NEGOCIADOR

El gerente emprendedor

Una de las cualidades que se requieren a un gerente general es la de ser un estratega. Para P. Drucker, “el gerente general es un empresario”. Se dedica a resolver los problemas provenientes del medio ambiente y 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.

Gerente Empresario	Gerente Burocrático Tradicional
Innovadores	Actúan como “administradores-custodios”
Procuran una participación más directa en las operaciones de su empresa	Se proponen metas a plazos más cortos, se desentienden de las cuestiones operativas, que delegan y controlan.
Se mueven con independencia en la búsqueda de mayores utilidades,	Los niveles de mayor jerarquía disuaden a los gerentes de emprender aventuras financieras y los premian por minimizar riesgos y evitar fracasos.
Aceptan los riesgos como parte de su papel de empresario (poniendo a veces en juego su seguridad económica personal),	Tienden a evitar riesgos y se cuidan mucho de no cometer errores.
Aceptan los errores como componente normal del negocio	Los motivan principalmente las recompensas materiales y simbólicas (promociones, poder, tipo y ubicación de oficinas, cantidad de subalternos, etc.)
Los motiva el éxito, crecimiento y consolidación de su empresa con horizontes amplios (mediano y largo plazo)	
Ante la toma de una decisión: ¿dónde está la oportunidad? ¿cómo puedo aprovecharla? ¿qué recursos son necesarios, y cómo puedo obtenerlos?	Ante la toma de una decisión: ¿qué recursos controlo, con qué estructura cuento para adoptar cierta estrategia, cómo puedo disminuir las repercusiones adversas del entorno?
Está a tono con los cambios externos que pueden significar una oportunidad, las perciben por encima de las amenazas y	Existen gerentes de pequeñas empresas faltos de lo que denominan “espíritu empresarial”: “proceso mediante el cual

apenas la identifican tratan de explotarla, actúan de manera “revolucionaria”, viendo más el potencial de mejora de cada situación que el de deterioro.	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”.
Lograr ventajas mediante una visión sinérgica de las situaciones desventajosas.	
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.	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

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 se atribuyen a los gerentes emprendedores aparecen algunas que parecen contradecir la “buena” teoría administrativa.

- 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”, 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.

El gerente negociador

Según B. Kliksberg “Uno de los campos relevantes en el perfil gerencial es el del *rol de negociador*. En contextos signados por la interrelación, la *negociación constituye una actividad fundamental*. 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 innovativa// 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*. Ejemplos: trueques y pactos entre gerencias, o entre un gerente y su superior como una de las partes del proceso de formación de coaliciones; 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

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. Da como saldo una parte perdedora y acentúa su animosidad.

Negociación integradora

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 solución*, vincula a los negociadores y crea una sensación de éxito a ambos.

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:

- **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*. Similar a la negociación distributiva.
- **Estilo cooperativo:** El estilo subyacente 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*.
- **Estilo integrador:** *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*.

Algunas recomendaciones para el desarrollo de habilidades de negociación:

- *Adquirir tanta información como pueda acerca de los intereses y metas de su oponente*. Podrá comprender el comporta// 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.
- *Comenzar la negociación con una apertura positiva*, tal vez una concesión menor, y luego examine las concesiones que haga la otra parte.
- Escuchar, preguntar, responder, no apresurarse.

- Separar a las personas de los problemas, concentrándose en los problemas a negociar, no en la personalidad de su oponente. Evitar atacarlo, porque lo que está en debate son las ideas, no las personas.
- Tratar una oferta inicial simple// como punto de partida.
- Si hay condiciones, buscar 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”, considerar 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.
- Conciliadores, que actúan como un canal de comunicación, interpretando mensajes y aclarando malos entendidos.

Negociación: Juego de motivos mezclados. 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”). La dinámica política es inevitable en condiciones de ambigüedad, diversidad y escasez; que son aquéllas a las que se enfrenta continua// un gerente.