

LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN TIEMPOS DE PERMANENTE CONFLICTO: EL ROL DE LIDER-NEGOCIADOR

34° CONGRESO ADENAG

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - Universidad Nacional de
Mar del Plata. 23 y 24 de mayo de 2018

Autores

URRIZA, Natalia. Prof. Asociada DCA, UNS. nurriza@criba.edu.ar
MANZANAL, Melisa. Asistente de docencia DCA, UNS. Becaria posdoctoral de
CONICET. melisa.manzanal@uns.edu.ar

Resumen

En la República Argentina del Siglo XXI nos encontramos ante un contexto donde ejercer las funciones directivas eficientemente, exige de sus protagonistas determinadas habilidades y competencias. En las organizaciones, el directivo se enfrenta cotidianamente a situaciones complejas de diversa índole. Entre ellas, características personales de los miembros del grupo de trabajo, como la resistencia al cambio e intereses y necesidades individuales disímiles. Estas conducen a que el directivo ejerza su rol de líder y negociador, en pos de armonizar dichas diferencias y lograr acuerdos mutuamente beneficiosos para cada una de las partes involucradas.

El objetivo de este artículo es generar un espacio de reflexión sobre el manejo del conflicto y de estrategias de negociación coherentes, que apoyen la función crucial en el ejercicio de la conducción diaria de las organizaciones: el rol de líder. En consecuencia, este trabajo presenta un caso de aplicación en el marco académico, concretamente en una cátedra universitaria, donde se describe un determinado conflicto y las posibles estrategias de negociación y el ejercicio de distintos estilos de liderazgo.

Palabras Clave

Funciones directivas. Conflicto. Líder. Negociador.

Introducción

El ejercicio de las funciones directivas en la Argentina presenta un papel complejo y a su vez fundamental. Si bien dentro de los roles tipificados por Mintzberg (1983)¹ cada uno presenta una importancia relativa, ante los recurrentes conflictos que enfrenta todo directivo, dos de ellos se revalorizan: el rol de líder y el rol de negociador. Haciendo foco en escenarios conflictivos dentro de una organización, es posible observar la resistencia al cambio, la disimilitud de intereses y necesidades y la incompatibilidad de objetivos y deseos de sus miembros, entre otros.

Por consiguiente, el objetivo de este artículo es generar un espacio de reflexión sobre el manejo coherente del conflicto y las posibles estrategias de negociación, que apoyen la función de liderazgo. La metodología para su abordaje es el estudio de un caso de aplicación en el marco académico, describiendo una situación de cátedra donde el docente a cargo debe armonizar diversos intereses contrapuestos y tomar una decisión basada en un intercambio, es decir, negociar.

El artículo se estructura de la siguiente manera: se realiza una breve revisión de la literatura en materia de funciones directivas, el conflicto, el liderazgo y la negociación como mecanismo para su resolución. Asimismo, se caracterizan las dos grandes estrategias de negociación (competitiva versus cooperativa). Seguidamente se desarrolla el caso de aplicación con el planteo de la problemática y las reflexiones, esbozando algunas preguntas disparadoras del análisis de las alternativas de resolución del conflicto a través de la negociación. Finalmente, se exponen las conclusiones y futuras líneas de investigación.

Revisión literaria

El conflicto

El conflicto se define como la confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes (Vinyamata, 1999²). Ocurre cuando hay incompatibilidad de emociones o intereses entre individuos o grupos (Budjac Corvette, 2011³). A su vez, dicha incompatibilidad puede ser percibida o real, y suscitarse no solo en relaciones personales, sino también profesionales, organizacionales y de negocios. Formalmente, puede conceptualizarse como un proceso complejo entre dos o más partes, con un predominio de interacciones divergentes, co-construido por las partes y que puede ser conducido por ellas o por un tercero.

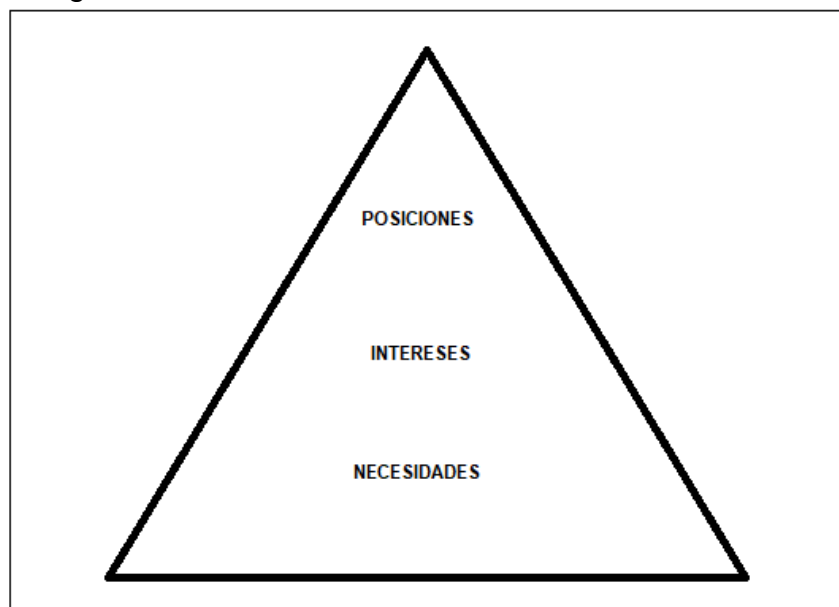
¹ Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Ariel

² Vinyamata, E. (1999). Manual de prevención y resolución de conflictos: conciliación, mediación, negociación. Ariel.

³ Budjac Corvette, B. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Pearson Educación.

Ancland (en Novel Martí, 2008⁴), al estudiar el origen del todo conflicto, planteó una pirámide donde posicionó a los elementos que lo conforman (ver figura 1). Establece que las posiciones constituyen el elemento más evidente o visible en todo conflicto. Es la postura inicial que mantienen las partes de un conflicto y responde a “lo que se quiere” o “se cree que quiere”. Se relaciona con creencias, sentimientos, valores. Luego, camino a la base de la pirámide, se encuentran los intereses, que se vinculan con el objetivo que tienen las partes frente a dicho conflicto. Responde al “por qué”. Finalmente, se llega a las necesidades, que no siempre se expresan o se manifiestan, sino que por el contrario, resultan estar ocultas (invisibles) y definen el “para qué”. Pueden ser necesidades físicas o emocionales, y estudiarse a partir de la pirámide de necesidades de Maslow.

Figura 1: Pirámide de Acland - Elementos del conflicto.



Fuente: Adaptado de Novel Martí (2008).

Haciendo uso de la metáfora del *iceberg* de Farré Salvá (2004)⁵, las posiciones constituyen la punta del *iceberg*, es decir, “lo manifiesto” o “lo que se ve”. Sin embargo, según estudios, este autor menciona que el 80% de los intereses suelen estar ocultos, formando junto a las necesidades la parte sumergida del *iceberg*, es decir, lo “no manifiesto” o “invisible”, que da origen al conflicto.

Si el estudio se enfoca en los conflictos de índole organizacional, March y Simon (1980)⁶ lo clasifican en:

- Individual; como aquel que ocurre fuera de la organización, con centro en el individuo.
- Organizacional o intergrupar; que son aquellos cuyo escenario es la organización.

⁴ Novel Martí, G. (2008). Los programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario. Propuesta de un modelo. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

⁵ Farré Salvá, S. (2004). Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo. Ariel.

⁶ March, J. G. y Simon, H. A. (1980). Teoría de la organización. Ariel.

- Interorganizacional; situado fuera de la organización, y que se suscita con otra u otras agrupaciones.

Dentro de los mecanismos de resolución de conflictos, la negociación se presenta como aquella donde no intermedian terceros, intentando que el problema se resuelva entre las partes involucradas. Se define como el único proceso de toma de decisiones sustentado en el intercambio; como un proceso de influencia y también de comunicación que, según Fisher y Ury (2012)⁷ aspira a alcanzar un acuerdo cuando diferentes partes que en él intervienen tienen intereses parcialmente contrapuestos y otros parcialmente compartidos.

Estrategias de negociación: de lo competitivo a lo cooperativo

La negociación existe desde los inicios de la humanidad (Martín, 1994⁸). Entre sus primeros escritos se encuentran los de Sun Tzu, titulado “el arte de la guerra”. Allí y en otros documentos cuyo centro eran los conflictos étnicos, sociológicos, por mencionar algunos, se abordaba el conflicto desde un enfoque distributivo o netamente competitivo.

Lewicki, Saunders y Barry (2012)⁹ mencionan que este tipo de negociación comienza con posiciones iniciales, objetivos contrapuestos y resistencia. Al basarse en posiciones y no en intereses y necesidades, en muchas ocasiones suele resumirse en un mero regateo, donde lo que gana una parte, es precisamente lo que la otra u otras pierden. Suele existir poca o nula voluntad para cooperar, y generalmente es propenso a desarrollarse cuando se presenta un desequilibrio de poder entre los participantes de la negociación (Rodríguez, 2005¹⁰). Se presenta como un juego de suma cero, es decir, como una situación de ganar/perder.

Sin embargo, la tendencia en la literatura de estas últimas décadas es hacia la negociación cooperativa o integradora, dado los beneficios que presenta. A partir de la manifestación de los verdaderos intereses y necesidades de las partes y sobre la base de un ambiente de confianza mutua, se generan alternativas creativas que dan respuesta a los objetivos planteados por cada participante, buscando los puntos en común y beneficiando a todas las partes involucradas. Por esta razón se habla de creación de valor (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

Dentro del enfoque cooperativo se encuentra el método Harvard (Fisher y Ury, 2012), que se plantea como un método duro con el problema y blando con las personas. Basándose en criterios justos y objetivos, propone alternativas que son mutuamente beneficiosas para las partes. Esto permite lograr acuerdos más duraderos y sostenibles en el tiempo, existiendo un verdadero compromiso

⁷ Fisher, R. y Ury, W. (2012). *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*. Random House.

⁸ Martín, M. A. (1994). *Negociación Racional*. Interoceánicas.

⁹ Lewicki, Saunders y Barry (2012). *Fundamentos de negociación*. Mc Graw Hill, 5a edición. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

¹⁰ Rodríguez L., F. M. (2005). *Técnicas de Negociación para una democracia Participativa*. Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS).

de los actores, ya que las soluciones encontradas para el problema en cuestión cumplen con los objetivos e los intereses por ellos planteados al momento de iniciarse la negociación.

Funciones del directivo

¿Qué hace un directivo durante toda la jornada laboral? ¿Qué se espera de él como persona encargada de ser la máxima autoridad en la gestión y la conducción de una organización?

La bibliografía es profusa y a través de los años se ha analizado qué funciones son típicas de un directivo, y cuáles, siendo habituales, no debieran ser inherentes a su función, tales como tareas eminentemente operativas o repetitivas, que por una razón de habilidades, gustos y competencias propias del directivo, siente confort al realizarlas, posponiendo tareas estratégicas y de conducción ineludibles.

En la visión moderna de las organizaciones, se destaca a Henry Mintzberg, quien considera que el directivo es menos sistemático, menos reflexivo, más informal y más reactivo de lo que los autores clásicos, en especial, Fayol y Taylor consideraban. Esta concepción surge ante el convencimiento de que los directivos están en un mundo que aparece como imprevisible, incierto e incontrolable; por ello, debe prepararse para enfrentar la incertidumbre y los cambios rápidos, entre algunas de sus funciones específicas. Estas ideas no se contraponen con las nociones tradicionales de la esencia del trabajo directivo que se mantienen a lo largo del tiempo: el gobierno de las acciones de otras personas, sino que la complementan.

Considerar al directivo simplemente como un tomador de decisiones o un motivador de sus subordinados no es muy útil para entender la complejidad del trabajo directivo (Mintzberg, 1983) y lo encasilla en solo dos aspectos del amplio conjunto de funciones que debe llevar a cabo: la autoridad les da a los directivos el estatus necesario para llevar a cabo varias relaciones interpersonales y el acceso a la información, le permite tomar decisiones y adoptar estrategias.

Mintzberg (1983) sostiene que “lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diversas situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas”. De esta manera, considera que los directivos realizan tareas que se pueden describir en términos de varios roles o conjuntos organizados de comportamientos.

La autoridad formal permite la existencia de tres roles interpersonales: cabeza visible, líder y enlace, los cuales a su vez originan tres roles informativos: monitor, difusor y vocero. Estos dos tipos de roles permiten al directivo

enfrentar los cuatro roles de toma de decisiones: emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador.

Dado el objetivo del presente artículo, nos enfocaremos en dos de los roles del directivo: el directivo-líder y el directivo-negociador. Se caracterizará al directivo-líder, como aquel que logra influir en su organización con el fin de conducirla hacia la consecución de sus objetivos. De esta manera, un líder puede contribuir y mejorar el rendimiento de los empleados, su bienestar y por ende, optimizar la *performance* de la organización, o, por el contrario, crear estrés o burnout en los subordinados, bajar su autoestima y de esta manera reducir la eficiencia de la gestión.

Dentro de la extensa clasificación de los tipos de liderazgo, nos enfocaremos en los siguientes tres expuestos por Kurt Lewin (Robbins y De Cenzo, 2009¹¹) que permiten identificar características habituales de los líderes:

- ✓ **Líder laissez-faire:** es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. El líder laissez-faire **interviene solo cuando es necesario** y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.
- ✓ **Líder autocrático:** permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra **todo el poder y nadie desafía sus decisiones**. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.
- ✓ **Líder democrático:** llamado *líder participativo*, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

Caso de aplicación

Planteo de la problemática

El profesor responsable de una cátedra universitaria propone en el mes de febrero la planificación y organización del año, en el marco de las actividades inherentes a los cargos docentes de su grupo de trabajo. Ha estado preocupado, analizando como lograr que su equipo adquiera mayor productividad y a su vez propiciar el desarrollo profesional en el ámbito de la academia. Por todo esto, les plantea la realización de papers, publicaciones, asistencia a congresos, más allá de las tareas habituales de la cátedra, tales

¹¹ Robbins, S. P. y De Cenzo, D. A. (2009). Administración. Pearson Educación.

como la elaboración de prácticos y apuntes de clase, poniendo foco en el cuatrimestre durante el cual no se dicta la materia.

Frente a esta propuesta, uno de ellos plantea que, si se le exige demasiado, estaría obligado a abandonar la cátedra, debido a su labor fuera del ámbito universitario y al tiempo que le dedica a su familia, no contemplando la idea de dedicarle más horario del actual. Otro de ellos, cita que el reglamento establece que aquellas personas sin dedicación semi o exclusiva, no están obligadas a cumplir más allá de su función como educador, es decir, no son sus responsabilidades la publicación de artículos, la presentación en congresos y varias de las actividades propuestas por el profesor.

Al docente a cargo de la cátedra se le plantea la inquietud de cómo resolver este conflicto de intereses divergentes y lograr un acuerdo que beneficie a todo el equipo de manera de, por una parte, mejorar la productividad de su plantel docente, de trabajar en equipo, de potenciar el conocimiento de los profesores, y por otro lado, no quedarse sin ayudantes, mantenerlos entusiasmados y evitar que renuncien abandonando la carrera docente, porque los aprecia y los considera buenos ayudantes. Asimismo, se plantea la necesidad de potenciar sus habilidades de líder para motivar y persuadir a su cátedra de dar un salto en la performance.

En esta reflexión en solitario, y frente a la necesidad de una negociación inminente, comienza a plantear líneas o diferentes caminos para lograr un acuerdo:

Alternativa 1: toma el reglamento, y demuestra a los ayudantes que en el cuatrimestre donde no se dicta la materia, solo están cumpliendo 2 horas semanales dedicadas a consulta en la universidad, restando definir qué tareas adicionar en pos de completar con las 10 horas semanales, obligatorias según reglamento, de un cargo con dedicación simple. Consecuentemente, de acuerdo a su puesto jerárquico propio de ser “cabeza” de cátedra, está convencido que puede proponer las actividades a ser cumplidas por sus “subordinados”.

Alternativa 2: el profesor sabe que el equipo no está convencido de realizar las tareas “adicionales”, por lo que analiza la personalidad, los gustos y preferencias de los miembros de la cátedra, y les propone a cada uno por separado, cumplir con alguna de dichas actividades, en función a su afinidad con la misma. A uno de los ayudantes le apasiona viajar y disfruta el encuentro con pares y la vida social. Le sugiere profundizar un tema teórico de la materia, y realizar una presentación del mismo, en un congreso fuera de la ciudad. A otro de los ayudantes, y para evitar que perciba que no tiene tiempo, le propone bajo la modalidad de “trabajo en casa”, trasladar al papel alguna situación de la organización de la que forma parte, y su vez, que la vincule con las herramientas que son parte del temario de la asignatura. De esta manera, podría realizar una actividad adicional sin la sensación de una exigencia mayor por parte del profesor.

Alternativa 3: el docente, frente a la posibilidad de perder a un ayudante y tener a otro de los mismos con una actitud negativa hacia sus labores docentes, decide desestimar su propuesta inicial de realizar otras actividades. Esta decisión está enmarcada en los dos primeros aspectos (pérdida de uno y negación del restante) y ante la realidad que el estatuto docente no propicia el mérito.

Reflexiones:

Frente al caso planteado, le sugerimos reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

1. Si usted estuviera en la posición del docente, ¿qué alternativa elegiría? y ¿por qué desecharía las otras dos?
2. Si usted. estuviera en la posición del ayudante, ¿qué alternativa cree que sería más conveniente?

Las autoras, en base a la revisión bibliográfica, consideramos para este caso, que el docente se enfrenta al desafío de ejercer el rol de líder negociador. Si analizamos en forma minuciosa las tres alternativas, las podemos caracterizar de la siguiente manera:

Alternativa 1: el docente plantea una situación en la que adquiere un perfil autoritario, donde en el ejercicio del poder que le confiere su status jerárquico, toma decisiones arbitrarias y casi sin consenso alguno. De esta manera consigue su cometido a partir del uso del poder coercitivo y valiéndose de un reglamento que le permitiría aplicar sanciones en caso de no cumplir con lo exigido. Sin embargo, desde el punto de vista de las teorías de la negociación, se plantea como un estilo competitivo, es decir, como un enfoque ganar-perder, también conocido como distributivo. Tal como se esbozó precedentemente, un acuerdo en el marco de la aplicación de una estrategia de este tipo, no genera valor. Es esperable que dicho acuerdo, si es aceptado por la otra parte (ayudantes), no sea sostenible en el tiempo, ya que justamente, y desde el punto de vista del problema planteado, crea beneficios para una sola parte (docente responsable de la cátedra). Esto implica, que en el peor de los escenarios, sus colaboradores renuncien al cargo docente.

Alternativa 2: el profesor incita a un acuerdo mutuamente beneficioso, bajo un perfil de liderazgo democrático, tratando de conciliar los gustos y preferencias de los miembros del equipo, con su iniciativa de mejorar la *performance* de la cátedra. Se basa en la persuasión, demostrándoles que se propicia de esta manera el crecimiento personal y profesional de cada uno de ellos y que, a su vez, las tareas “adicionales” están enmarcadas en las funciones inherentes a un cargo docente. La estrategia de negociación que se aplica es cooperativa o colaborativa, donde todas las partes son beneficiadas con el acuerdo logrado (situación ganar-ganar). A partir del convencimiento de todas los participantes de que el resultado de esta negociación es ventajoso, es esperable que perdure en el tiempo, permitiéndole a la cátedra funcionar como un equipo cohesionado.

Alternativa 3: en esta última alternativa, la postura del responsable de cátedra es *laissez faire*. Basa su accionar de dejar hacer, en no enfrentar la realidad, tomando una postura evasiva sustentada en el temor, ante la sensación de perder más de lo que podría ganar. Claramente, el evitar enfrentar el conflicto, implica no ejercer el rol de negociador frente a la situación planteada.

Conclusión

En primer lugar, cabe destacar que en la situación planteada no se describe una negociación propiamente dicha, sino el conflicto que se le presenta al profesor y el proceso de preparación para la inminente negociación con su equipo de trabajo. Esto deja en evidencia frente al estatus de “directivo”, es decir, jefe de la cátedra, el buen ejercicio de los roles de líder y negociador para abordar el conflicto.

Haciendo un análisis de los diferentes escenarios que pueden suscitarse frente a las alternativas que evaluó, y a la luz de las posibles reacciones que la otra parte (ayudantes) pueden manifestar, consideramos que la mejor alternativa es la que beneficia a todas las partes involucradas. Esto se respalda en lo esbozado en la literatura respecto a las ventajas que presenta toda estrategia de negociación cooperativa (ganar/ganar).

Sin embargo, dejando de lado la perfección de los modelos teóricos, es sabido que en el mundo organizacional no se hallan recetas mágicas y universales. Es decir, más allá de las bondades que presente un tipo de estrategia o estilo de negociación, su buen uso y éxito dependerá del entorno existente, puntualmente para este caso, de cómo se presente la otra parte. En concreto, si una de las partes manifiesta una forma de negociación basada en posiciones y no en intereses y necesidades, proponiendo un contexto competitivo (ganar/perder), difícilmente se logre un acuerdo mutuamente beneficioso. Vinculando esta reflexión al caso de aplicación, si el profesor opta por abordar el proceso de negociación a partir de la alternativa 2, y la otra parte plantea una estrategia defensiva y competitiva, no se obtendrían los beneficios de negociar cooperativamente y no se crearía valor para ambas partes.

En conclusión, resulta fundamental apoyarse en la literatura, sin descartar el análisis cuidadoso de la situación y el contexto al momento de ejercer los roles de negociador y líder ante una problemática determinada. Asimismo, estar preparado también es un elemento importante así como ir analizando las posibles y reales jugadas del otro participante, tratando de abordar una negociación en base a intereses y no a posiciones.

Como futuras líneas de investigación, se propone el estudio del impacto del rol de líder al ejercer los restantes roles directivos definidos por Mintzberg, materializándolos a partir de diversos casos de aplicación tomados de la realidad, tal como es analizado en este artículo.