

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DEL ESTILO NEGOCIADOR M.A.P

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

Autores:

Sara Peña Yañez

Estudiante investigador semillero 2018

e-mail: sarapenayanez@gmail.com

Mateo Jiménez Achuri

Estudiante investigador semillero 2018

e-mail: mateo.jimenez@correo.usa.edu.co

Profesor guía de investigación:

Fernando A. Parrado H.

Profesor investigador Universidad Sergio Arboleda –Bogotá Colombia

Email: fparrado@globalminds.co

Bogotá – Colombia

2018

Resumen

En el momento que se tiene la iniciativa de establecer una negociación ya sea Nacional y/o Internacional, con el objetivo de satisfacer los intereses de ambas partes y buscando conseguir beneficios por medio de un acuerdo con la contraparte, se pueden presentar, durante el proceso de la negociación diversos obstáculos que no permiten del todo que se llegue a un acuerdo exitoso y lograr la consolidación de relaciones a largo plazo que generalmente es el objetivo principal de una negociación.

Este proyecto de investigación se emprendió debido a que se vio la necesidad de profundizar sobre los aspectos culturales en el ambiente del mundo de los negocios en los países Latinoamericanos puestos en consideración, ya que, la literatura y los grandes representantes de la investigación cultural como sucede en el caso del libro “The handbook of negotiation and culture” de Michele J. Gelfand y Jeanne M. Brett, generalmente se encuentran inclinados a indagar en las culturas del norte del continente Americano , países Europeos y Asiáticos.

Además, encontramos discordancias entre los autores que se dedican al tema intercultural, ya que según sus teorías todos los países Latinoamericanos compartimos una forma homogénea de negociar.

Para finalizar, se realizará una herramienta de diagnóstico que involucra conceptos de la influencia de aspectos importantes de la cultura en las negociaciones en Latinoamérica específicamente en los países estudiados (Perú, México y Argentina) con el fin de que proporcionar un enfoque cuantitativo con la ayuda de encuestas y la aplicación de la fórmula de muestreo con una población finita.

Es por tal motivo que, en la presente investigación, al estudiar el comportamiento de Perú, México y Argentina en el entorno de las negociaciones, se realiza la identificación de los diferentes factores culturales de los países a analizar, lo cual permitirá referir los aspectos necesarios para facilitar la negociación a través de una herramienta de diagnóstico del estilo de negociación de tres países de Latinoamérica los cuales son: Perú , México y Argentina con la intención de demostrar qué tendencia de estilo de negociación maneja cada país, ya sea Gana-Gana (Integrativo), Gana-Pierde (Distributivo) y qué factores influyen en dicho estilo

negociador con respecto al país de Colombia. También se tienen en cuenta factores como la distancia de poder, la jerarquización, la proyección de tiempo y la forma de estructurar proyectos de cada una de las culturas que tocamos en esta investigación.

Abstract

At the moment that you have the initiative to establish a negotiation either National and / or International, with the objective of satisfying the interests of both parties and seeking to obtain benefits through an agreement with the counterpart, they can be presented, during the process of negotiation, various obstacles that do not allow a successful agreement to be reached at all and achieve the consolidation of long-term relationships, which is usually the main objective of a negotiation.

This research project was undertaken due to the need to deepen on the cultural aspects of the business environment in the Latin American countries considered, since literature and the great representatives of cultural research as it happens In the case of the book "The Handbook of Negotiation and Culture" by Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett, they are generally inclined to investigate the cultures of the North American continent, European and Asian countries.

In addition, we find disagreements among the authors who are dedicated to the intercultural issue, since according to their theories all Latin American countries share a homogeneous way of negotiating.

Finally, a diagnostic tool will be developed that involves concepts of the influence of important aspects of culture in the negotiations in Latin America specifically in the countries studied (Peru, Mexico and Argentina) in order to provide a quantitative approach with the help of surveys and the application of the sampling formula with a finite population.

It is for this reason that, in the present investigation, when studying the behavior of Peru, Mexico and Argentina in the environment of the negotiations, the identification of the different cultural factors of the countries to be analyzed is carried out, which will make it possible to refer the necessary aspects to facilitate negotiation through a diagnostic tool of the negotiation style of three Latin American countries, which are: Peru, Mexico and Argentina with the intention of

demonstrating which negotiation style style each country manages, whether it is Gana-Gana (Integrative), Win-Lose (Distributive) and what factors influence that negotiating style with respect to the country of Colombia. We also take into account factors such as the distance of power, the hierarchy, the projection of time and the way of structuring projects of each one of the cultures that we touch in this research.

Palabras Clave

Negociación, métodos, estilo distributivo, estilo integrativo, contraparte, globalización, cultura, Negociación Latinoamericana, Perú, Argentina, México.

Key Words

Negotiation, methods, distributive style, integrative style, counterpart, globalization, culture, Latin American Negotiation, Peru, Argentina, Mexico.

Planteamiento del problema

Los procesos de negociación en el mundo actual han incrementado su protagonismo a la hora de establecer relaciones comerciales, debido a que estas permiten obtener intercambios de valores que beneficien a las partes logrando, como dice Hevia: “el entendimiento de maximizar el valor y la voluntad de mejorar o proteger las relaciones entre las partes implicadas en la negociación” (Hevia, 2012, p.2). Estas negociaciones internacionales son acuerdos factibles principalmente por la globalización, proceso definido por el Fondo monetario internacional como “una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales” (FMI, s.f), con el fin de generar en la percepción de la sociedad un cambio dirigido a la unidad sin fronteras al establecer un alto volumen en intercambio de capital que desarrolle riqueza en un mundo donde prime la información, la comunicación, la interconectividad y la integración.

Tomando nota de lo anterior, el objetivo principal de esta investigación es incrementar las oportunidades de lograr negociaciones de intercambio de bienes y servicios que pueden generar valor para las partes negociantes. En cuanto las negociaciones Latinoamericanas es importante identificar los factores que intervienen en el estilo de negociación y tener un argumento con la investigación cuantitativa que se presentará con fundamentos en el transcurso del paper.¹ Las negociaciones en Latinoamérica según el autor Enrique Ogliastri explican que “El estilo negociador de los latinoamericanos” se fundamenta en una negociación de ambiente amistoso en el que prima la confianza y la cercanía personal. Los latinoamericanos en cuanto a la dimensión de Hofstede tienen un alto índice de jerarquía ya que a la hora de tomar decisiones es el jefe quien las decide y cierra dichos acuerdos.

Sin embargo, se considera que existe una serie de estereotipos al momento de hablar de dicha globalización, pues ésta se ubica inconscientemente en países considerados como “desarrollados” ya que existe la hipótesis de que sus procesos de internacionalización, factores de progreso y recursos humanos se encuentran competitivamente más avanzados y

¹(Ogliastri, 2000)

han sido aprovechados al máximo, todo esto sin notar el amplio campo de explotación (positiva por supuesto) y los recursos que poseen los países Latinoamericanos, pues “la región debe estimular la recuperación económica y hallar nuevos motores de crecimiento para reducir la pobreza y promover la prosperidad aún más” (Banco Mundial, 2017, p.1) para así, incrementar las oportunidades de negociación teniendo en cuenta la cultura de la contraparte.

Con esta investigación se quiere lograr la identificación de los factores culturales, sociales, políticos, etc, que influyen en las negociaciones y determinar cómo repercuten en el estilo negociador de los países a estudiar (Perú, México y Argentina) para generar una herramienta que NO justificará el comportamiento de los negociadores en cada Nación, sino que servirá como diagnóstico de cómo la cultura y todos los factores que le afecten influyen en el ambiente de las negociaciones.

Para efecto de la presente investigación, se entiende también que cada país en Latinoamérica emplea distintas maneras de negociar, en cuanto a diversos factores influyentes como su cultura, sus políticas, creencias, la sociedad y más allá de las variables culturales que son necesarias para establecer una buena negociación, se requiere de una preparación más profunda y menos improvisada al hacer una estructuración de alternativas diversas que pueden crear o reclamar valor para lo cual se deben conocer los intereses de ambas partes y lo más importante, ¿a qué acuerdo final se aspira?. Es por esto que se define la cultura “En su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad.”²Grimson (2008). Todas estas variables y comportamientos por analizar, convierten el intento de lograr un acuerdo exitoso, en un gran reto por superar para los negociadores de países diferentes al que pretenden llegar.

Es por la agrupación de lo anteriormente mencionado, que el objetivo que se quiere lograr con esta investigación, es poder entender y detectar cuál es la tendencia en el estilo de negociación ya sea distributiva en la cual como dice Carlos Hevia, únicamente se tiene en cuenta el propio interés haciendo uso de un estilo competitivo o “gana, pierde” o en caso de

²Grimson. (2008). *El concepto de la cultura*. Bogotá.

que la negociación se determine como integrativa, se buscará el interés mutuo, maximizando así el interés mutuo satisfaciendo los intereses de ambas partes (Hevia, 2012, p.2). Esta identificación se realizará con cada uno de los países a observar (México, Perú y Argentina) para de esta manera tener una idea previa de cómo negocia ese país, entendiendo su cultura y generando una herramienta de diagnóstico que ayude a los negociadores estar preparados para evitar una controversia que pueda afectar la negociación presente o frenar un posible pacto en el futuro.

HIPÓTESIS:

Las teorías planteadas anteriormente de autores reconocidos internacionalmente en el área de la interculturalidad son fieles a lo que actualmente viven las culturas de México, Argentina y Perú y todavía tienen relevancia para una investigación exitosa. Además, todas las teorías que actualmente se manejan en el mundo académico están en lo cierto cuando afirman que todos los países latinoamericanos comparten una misma forma de actuar a la hora de realizar negocios.

Objetivo:

Crear una herramienta de diagnóstico la cual mostrará los resultados por medio de un termómetro que permita evaluar porcentualmente el estilo negociador de los países México, Perú y Argentina y crear un perfil del estilo negociador de cada país, teniendo como base investigaciones culturales de Ogliastri, la teoría de Thomas-Kilman, las dimensiones más relevantes de Geert Hofstede. Con el propósito de poder conocer cuál es el estilo de negociación de cada país (Distributivo-Integrativo) y de esta manera lograr una negociación exitosa que permita estrategias de oportunidades futuras entre las mismas partes. Además, este informe incluirá una confirmación cualitativa que confirmará o desmentirá la hipótesis planteada, esto, a través del análisis de las encuestas realizadas a la población relevante de cada una de las culturas.

Metodología

La presente investigación se desarrolla de tipo cualitativa y cuantitativa, tomando como referencia diferentes autores que hacen grandes aportes acerca de la negociación en los países de México, Argentina, Perú y Colombia. Posteriormente se realizó un estudio cuantitativo con la encuesta creada aplicándose a cada país, y de esta forma ratificando o desmintiendo la hipótesis del estilo de negociación de los países estudiados. Es importante aclarar que en esta investigación se aplica la fórmula de muestreo para una población finita, teniendo en cuenta que en cada país se tiene un aproximado de la población que conforma estas naciones actualmente. El resultado de estas formuladas arrojará el dato cercano del total de encuestas a aplicar y de esta manera se llevará a cabo también una investigación cuantitativa.

La encuesta evalúa las diferentes dimensiones de Geert Hofstede a través de preguntas formuladas con ejemplos cotidianos, que apuntan a ciertos elementos los cuales se dan al principio, desarrollo y terminación de toda negociación. Por otro lado, se suministran preguntas de tipo ejemplo igualmente basadas en el instrumento Thomas-Kilmann de Modos de conflicto³. También es importante destacar que se tomará el modelo de Manoella Wilbaut (Successful Negotiation Activator) y se incluirán preguntas relacionadas con el estilo de negociación de la contraparte.

En cuanto a las dimensiones que se diagnostican en las preguntas, se observa que cada uno de los países, si se inclinan a una negociación integrativa o distributiva, de qué manera toman las decisiones, con cuánto tiempo se preparan para una negociación, si tienen orientación a corto plazo o largo, se precisa si la cultura es indulgente o restringida, y así mismo, si las partes exponen las “cartas sobre la mesa” o si son reservados a la hora de negociar, también, se evidencia de qué manera ven a su contraparte, ya sea como rival o futuro socio.

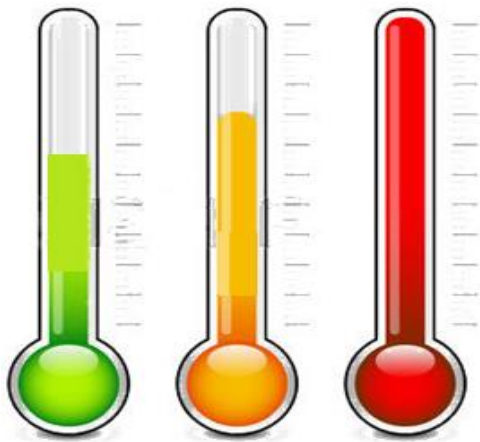
Para conocer la cantidad de encuestas a aplicar por país, se va a tomar un rango de edad a partir de los 18 años hasta un aproximado de 40 años de una población infinita de estudiantes de MBA y posgrado relacionado con negociación. Por este motivo el tamaño de la muestra se

³KENNEETH, W. RALPH, H. “Instrumento THOMAS-KILMANN de Modos de Conflicto”. file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/TKSP0003e_preview.pdf. (Consultado el 19 de Noviembre de 2017)

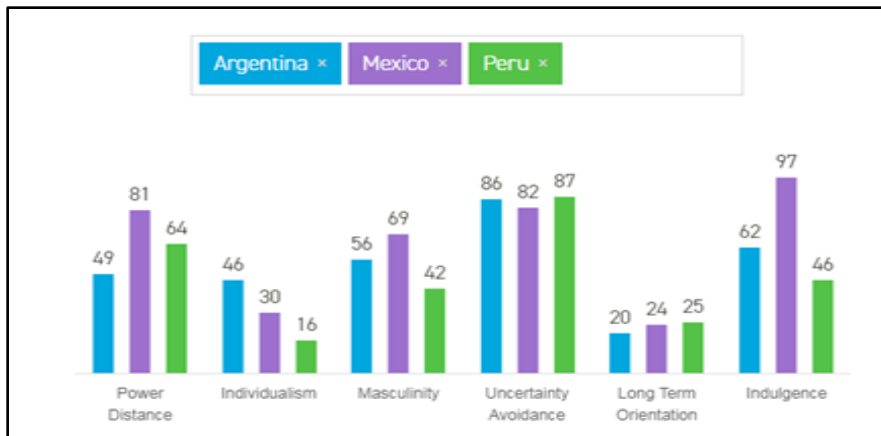
establece en 75 encuesta por país para un total de 225 personas encuestadas para los tres países en conjunto.

Luego de aplicar el total de las encuestas a los diferentes países por medio de alianzas que se han podido establecer con otras entidades como la Universidad de Palermo en Buenos Aires, Universidad ESAN de Perú, Universidad EVIS México, Universidad Santo Tomás en Bogotá, entre otros, se estudiarán los resultados, comprobando si el perfil negociador de México, Perú, Argentina es distributivo (gana-pierde) o integrativo (gana-gana), la distancia de poder que se maneja en estas culturas, la forma de percibir el tiempo y cómo se lleva a cabo proyectos arrojando información relevante en los aspectos.

Ahora bien, el diseño del termómetro como herramienta final, es básicamente el mostrado en el siguiente gráfico, en donde los resultados van a consolidarse para cada país, México, Perú y Argentina. Si termómetro se ubica en el color verde, significa que hay un porcentaje de negociación gana-gana mayor que el de gana-pierde, si está en el color amarillo el país tiene los dos estilos de negociación equivalentes, pero si el termómetro está en color rojo quiere decir que hay un mayor porcentaje de negociación distributiva que de integrativa.



Marco Teórico



Las negociaciones son procesos que permiten lograr acuerdos entre ambas partes para lograr un objetivo en común, estas presentan situaciones

en organizaciones, personas y países. Según el autor Colombiano Enrique Ogliastri del libro *¿cómo negocian los colombianos?* La negociación “Es ponerse de acuerdo, en lugar que un tercero sirva de juez o de pelear para imponer (o ceder) los términos de la diferencia” (Ogliastri , 2001). Dichas discusiones llevan a las partes a buscar alternativas de solución a través de procesos guiados con objetivos específicos de cada parte a negociar. En este contexto puede entenderse que cada país en Latinoamérica tiene diferentes tipos de negociación que lo distingue y determina el estilo de negociar de sus representantes.

Bajo estas perspectivas, se quiere investigar el tipo de negociación de los países Perú, México y Argentina con respecto al país de Colombia. De esta manera, se dará una visión general e hipotética del perfil negociador de estos tres países teniendo en cuenta diferentes investigaciones teóricas realizadas previamente.

Por otra parte, la anterior gráfica hace referencia a las dimensiones de Geert Hofstede una herramienta interactiva que arroja información del porcentaje que tiene cada país frente a esa dimensión . Esta gráfica sirve de hipótesis para tener una idea de cada perfil negociador que tienen los países a estudiar en la investigación .

Fuente : ⁴Hofstede Insights Disponible en : <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,mexico,peru/>

A continuación se puede observar una descripción hipotética del estilo negociador de cada uno de estas naciones, junto con un abanico de características que los representan, toda esta información obtenida de investigaciones previas, realizadas por otros autores. Este perfil será comprobado con los resultados cuantitativos que arrojan las encuestas realizadas a los ciudadanos de los mismos y/o personas que se han involucrado en el tema de negocios.

Por último , es importante tener en cuenta que para la aplicación de la presente herramienta a desarrollar, el negociador debe ser consciente de que en cada país a estudiar existen culturas diferentes y con estilos de negociación que pueden variar dentro de las mismas naciones, por lo tanto esta investigación es una generalización ya que hacer esto (generalizar) es importante según Martyn Shuttleworth, ya que “es un elemento esencial del proceso científico en general... pues para poner a prueba una hipótesis se debe probar sobre una población entera” (Shuttleworth, s.f.).

⁴HOFSTEDE, G. *Hofstede Insights*. Recuperado el 7 de DICIEMBRE de 2017, de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,mexico,peru/>

PERFIL NEGOCIADOR DE PERÚ

Para comenzar, es importante tener en cuenta para la creación del perfil negociador de los peruanos la investigación del reconocido autor colombiano Enrique Ogliastri y el empresario peruano Gimmy Salcedo, conocida como: *La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio*. Se conoce que el estilo negociado de Perú es Distributivo (Gana-Pierde). Puesto que, en el proceso de negociación los peruanos no dan cabida a una distribución equitativa e igualitaria, por tal motivo, no conciben la negociación como un acuerdo de voluntades en el que ambas partes tienen que ceder para lograr un convenio justo, de esta manera, siempre tendrá un vencedor y un perdedor. Para ellos, según esta investigación la negociación significa generalmente repartirse algo de valor fijo, problema que implica que una de las partes gana lo que pierde el otro, una concepción de suma a cero de la negociación⁵.

Existen diferentes factores que lo determinan, pues manejan un estilo de peticiones crecientes, en donde siempre tratarán de llevar a su contraparte al límite para obtener de la misma la satisfacción cabal de sus intereses, Los peruanos tienen una gran similitud con el estilo negociador de los colombianos, ya que realizan peticiones elevadas, pero durante el desarrollo de la negociación empiezan a ceder, al punto que terminan aceptando acuerdos que no saben si podrán o no cumplir a fin de dar por terminado el proceso de negociación (Ogliastri, 2003).

También, se reconocen por tener una táctica de negociación de desgaste, en donde a través de la comunicación, tienden a disuadir y alargar la conversación, buscando ganar más tiempo del establecido inicialmente a fin que la contraparte se sienta desgastada y ceda más allá de su mínimo. De esta manera, busca una posición superior con respecto a la contraparte, a la cual pretende reducir sus intereses y objetivos, ya que el fin último de la negociación es concebido para ellos como la realización única y exclusiva de sus intereses.

En cuanto a otras variables esenciales durante el proceso de la negociación, los peruanos mantienen una posición cordial y cautelosa, tratando como colega a su contraparte con el fin de lograr los objetivos de la negociación. La concepción del tiempo no es un punto fundamental en

⁵OGLIASTRI, E. SALCEDO, G. "*La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio*". (2008). Consultado en: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernosdifusion25ogliastrisalcedo.pdf>. (10 de Noviembre de 2017).

el proceso de negociación, es decir, se caracterizan por ser impuntuales y llevar las negociaciones en un marco informal.

Por último, en cuanto al nivel de jerarquía, el negociador está representado por aquellos individuos que ocupen niveles jerárquicos medios o altos dentro de las organizaciones públicas y privadas, en donde el encargado de tomar la decisión será el líder del grupo o los altos directivos.

PERFIL NEGOCIADOR DE ARGENTINA

Argentina es un país con una gran influencia multicultural debido a la gran cantidad de inmigrantes que han llegado a poblar esta tierra suramericana pues “se ha forjado a partir de unamezcla de culturas de distintos grupos étnicos, principalmente inmigrantes europeos, que dieron lugar a lo que hoy en día es el país” (Universia, s.f).

Principalmente en cuanto a la percepción del tiempo en los negocios, la cultura organizacional de este país se encuentra muy afianzada en el mundo de los negocios, al igual que las tradiciones y costumbres están profundamente arraigadas en los corazones de los argentinos, como se pudo observar en el trabajo de campo realizado por los autores del presente paper. Es por esto que la cultura, juega un papel muy importante al momento de buscar entablar relaciones de negocios con dicha nación.

Los argentinos suelen tener una visión a corto y mediano plazo, como lo explica la guía “Práctica de negocios” del banco Santander, debido a “los agitados ciclos económicos que ha experimentado el país a lo largo del tiempo” (Santander, 2017). Este comportamiento se presenta de tal manera, ya que tal fluctuación del panorama económico ha llevado a estos negociadores a actuar con respecto a la visión de los beneficios que le pueden traer el “ahora” y no el mañana, ya que nunca se sabe que brusco cambio puede sufrir la economía y el entorno de los negocios lo cual explica que los Argentinos tomen decisiones a corto plazo y evitando la incertidumbre.

El perfil de los argentinos a la hora de negociar, viene enmarcado principalmente en una tendencia a la improvisación con una frase muy propia de ellos, “Todo se puede atar con alambre” (Irigaray K. 2006) haciendo referencia a que confiando en la intuición, las negociaciones suelen llevarse con el andar del camino, comportamiento que se puede enmarcar en un estilo negociador con un tiempo de preparación con poca anticipación.

Los argentinos también se reconocen por ser una cultura que da importancia a los aspectos personales y sociales, antes de ir directamente al punto, de tal manera que es común mantener una conversación previa sobre el desarrollo del viaje, la estadía en el país etc para obtener un poco de información sobre la contraparte, siendo esto sin doble intención. (Protocolo y Etiqueta, 2008). Para desarrollar negocios en este país, se requiere de varias reuniones previas para el desarrollo adecuado de las actividades y objetivos planeados. Son una cultura que maneja una comunicación de alto contexto. También es importante tener en cuenta que los Argentinos según la cámara de comercio e industria Franco-Argentina, comprenden una cultura organizacional muy jerarquizada, por lo cual a la hora de hacer negocios “Las decisiones se toman en el nivel jerárquico más elevado” (CCIFA, s.f).

Adicionalmente y para concluir, una de las características de mayor relevancia es que la cultura Argentina es arraigadamente individualista, según dice el columnista Karlos Irigaray (2009):

“Al contrario de otras sociedades, el argentino no es educado desde niño para trabajar en grupo, ni para cooperar con los demás en su grupo de pertenencia, ni con la sociedad en general. El argentino promedio desprecia los logros grupales, hecho que se refleja en el personalismo y el caudillismo, que atraviesa toda nuestra historia y nuestras instituciones políticas.” (p.5).

Lo anterior se refleja en una tendencia a enviar a las negociaciones a un solo miembro de la compañía (Irigaray K, 2006) debido al comportamiento de autoconfianza y credibilidad que refleja esta sociedad, a pesar de que cada miembro de la organización lleva a cabo un proceso de negociación teniendo en cuenta intereses generales.

PERFIL NEGOCIADOR DE MÉXICO

El estilo negociador del mexicano según el autor Alejandro Godoy del libro *Perfil comercial de México* explica que⁶ “La cultura mexicana no se basa netamente en los contratos puesto que esta gira entorno a las relaciones interpersonales” Respecto a esto, las razones por las cuales se mueven las negociaciones es primordial el vínculo entre las dos partes para así lograr una negociación a exitosa. El mexicano desde el principio de la negociación prima buscar una relación con un beneficio mutuo en donde sobresale la amistad y confianza con su contraparte.

Este tipo de negociaciones esta condiciona por sus tradiciones y aspectos culturales en el cual se reflejan cualidades y/o oportunidades con el fin de lograr una negociación a largo plazo. Según Enrique Ogliastri en el libro *Una introducción a la negociación internacional* aclara lo siguiente“Existen muchas cosas, la forma de pensar, la preparación o disposición para negociar, el conocimiento de lo que se va a tratar, el pueblo mexicano hace de la negociación todo un deleite por las múltiples interacciones que se establecen antes, durante y después de la negociación. La manera de negociar es parte de la cultura de México, sus costumbres y comportamientos que se establecen desde el seno familiar influyen en el estilo de negociar respecto a los demás países. También se reconocen por ser personas que les desagrada la intolerancia frente a temas relaciones con su cultura

Teniendo en cuenta esta visión general se hace un énfasis en que las negociaciones tienen certeza de las diferencias culturales de sus contrapartes y con frecuencia se adaptan para así lograr una negociación en que ambas partes logren el mayor beneficio mutuo. Por otra parte, el mexicano busca priorizar alternativas en las que influya temas relacionados con la facilidad de llevar a cabo un acuerdo, se afirma que al igual que los latinoamericanos tienen un estilo de negociación con áreas de oportunidad por atender, así lo reporta Ogliastri (1999). Para los mexicanos en cuanto a la dimensión de Hofstede tienen un alto índice de poder de distancia en que las decisiones quien las toma es el que tiene mayor poder sobre la mesa. Aun cuando se estima que el estilo de esta cultura negociadora tiende a ser distributivo (gana-pierde) , evitando hasta donde

⁶GODOY, A. (2011). *Perfil comercial de México*. BOGOTÁ : U. Santo Tomás.

sea posible caer en malentendidos , lo cual es posible al otorgar confianza a su contrapartes ; en este marco, el propósito es ganar-ganar Kras, E. (1991)

Para concluir estos asuntos pueden llevarse más de dos veces del que originalmente se había previsto en un principio, ya que los negociadores mexicanos toman un enfoque muy familiar en sus discusiones, por lo que no hacen correcciones a los errores que cometen las personas de autoridad, es por ello que esta jerarquía y las tradiciones que privan en el lugar de trabajo dificultan la toma de decisiones a niveles inferiores.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN CADA UNO DE LOS PAÍSES:

Teniendo en cuenta las encuestas ya resueltas por toda nuestra muestra de jóvenes tanto en Perú, México y Argentina, podemos sacar a relucir las principales conclusiones junto con sus respectivas gráficas.

El proceso de medición de las encuestas se utilizó como herramienta GoogleSurveys que permitió y facilitó la obtención de información principal y generalizada de los tres países. Durante el estudio de las respuestas, se tuvo que separar los resultados por país para tener en concreto la toma de decisiones final de cada uno y así lograr obtener respuestas no sólo generales sino también de forma particular. Realizar el conteo de las respuestas y comenzar con el análisis respectivo de cada una de las preguntas y las respuestas arrojadas por la investigación y así otorgar objetividad en toda la investigación.

Comenzaremos la explicación exacta por país para así al final llegar a hacerlo general con los resultados totales conjunto de los tres países en investigación:

PERFIL NEGOCIADOR DE PERÚ:

Pregunta 3: Evidencia ser un país Gana-Gana con un bajo nivel jerárquico, intentando encontrar un punto medio para lograr satisfacer las necesidades negociadoras de cada uno de los partidos o individuos involucrados.

Pregunta 4: Resultado Gana-Gana, resultado que muestra ser un país ligado a la moral y a hacer negocios justos donde aunque no se gane de forma agresiva se logre encontrar el punto donde los dos ganen.

Pregunta 5: Demuestra generalidad en NO planear con anticipación y no tener un plan estructurado a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Pregunta 6: Tienen un sentido de justicia alta done lo más importante es ser equitativos a la hora de repartir recursos.

Pregunta 7: Son indirectos, prefieren no abordar el tema en discusión de forma inmediata sino que tienen tiempos concretos para amenizar el ambiente al momento previo a la negociación.

Pregunta 8: Gana-Gana, es considerado negativo el no tener en cuenta las relaciones o las consecuencias que puedan acarrear los actos o decisiones a la hora de hacer una negociación.

Pregunta 9: Empáticos, consideran importante encontrar un punto de equilibrio donde ambas partes salgan victoriosas en alguna medida.

Pregunta 10: Planean, si tienen un proyecto estructurado a la hora de ejecutar alguna actividad.

Pregunta 11: Importan las relaciones interpersonales, se esmeran por lograr la negociación y a su vez por mantener amena y duradera la buena relación con las partes involucradas.

Pregunta 12: Gana-Gana, en esta pregunta nos encontramos es una situación cotidiana y en la forma en la que lo solucionarían en otro ambiente que no sea puramente negociador. Podemos ver en este caso que en Perú consideran importante llegar a un acuerdo donde logren solucionar los conflictos entre las dos partes.

PERFIL NEGOCIADOR DE MÉXICO:

Pregunta 3: Gana-Pierde, Nos encontramos con un ambiente más reacio a perder o a otorgar beneficios a hacia las dos partes y además un alto grado de jerarquía donde el jefe o el de mayor estatus debe ser quien obtenga mejores resultados.

Pregunta 4: Gana-Pierde, buscan tener una gran ventaja sobre la contraparte en la negociación aprovechándose al máximo de sacar provecho y mayores beneficios sin importar la situación del otro.

Pregunta 5: Planea y ven a largo plazo, esto se puede ver a su cercanía a estados unidos y la cultura norte americana, tratan de tener todo mucho más calculado y evitar así errores o falencias.

Pregunta 6: Justos, a la hora de distribuir los recursos disponibles la opinión general de los mexicanos es que deberían repartirse de forma equitativa.

Pregunta 7: Tienen sus objetivos claros sin embargo no los exponen de forma inmediata sino que toman un tiempo prudente para darlos a conocer y al momento de hacerlo son directos tras haber logrado gran poder de convencimiento.

Pregunta 8: Gana-Gana, no importan las consecuencias siempre y cuando logren el mejor y más rentable de los resultados.

Pregunta 9: Son Rigurosos, se preocupan mucho más por el beneficio particular de sí mismos que por lograr otorgarle algo a cambio a la contraparte.

Pregunta 10: No planea a largo plazo, no tienen ninguna estrategia previamente revisada, sino que son flexibles a la hora de tomar decisiones sin seguir un plan establecido.

Pregunta 11: Importan las relaciones, Consideran importante mantener o lograr establecer una relación amena con quienes se efectuó la negociación.

Pregunta 12: Gana-Pierde, en esta situación cotidiana podemos encontrar en los mexicanos comportamientos mucho más agresivos donde el particular debe ser quien gané sobre el otro en la discusión.

PERFIL NEGOCIADOR DE ARGENTINA:

Pregunta 3: Se considera un país donde a la hora de una negociación las dos partes deben estar de acuerdo y sentir que ambas están llevando a cabo sus objetivos y satisfaciendo sus necesidades.

Pregunta 4: Aquí se denota una tendencia a mantener los intereses de las dos partes, ya que aunque una parte se podría ver más beneficiada si no tiene en cuenta los intereses del otro, decide dejar atrás esta oportunidad e irse por lo que culturalmente aceptado.

Pregunta 5: Posee un plan estructurado para llevar a cabo sus planes y trata de tener todo claro antes de comenzar el proyecto.

Pregunta 6: Tienen su propio sistema de justicia donde lo más aceptado es repartir equitativamente lo que tienen disponible en determinada situación.

Pregunta 7: Es una cultura sumamente directa, donde al entrar a una conversación y/o negociación prefieren dejar en claro sus intereses desde el principio y no ir con rodeos a la hora de llegar a un acuerdo conjunto.

Pregunta 8: Estos resultados resaltan la cultura Gana-gana que posee Argentina ya que sienten que es injusto que una de las partes siempre gane o que no ceda a la hora del acuerdo final.

Pregunta 9: Se consideran a sí mismos como una cultura rigurosa y altamente distante a la hora de hacer negocios, esto puede explicarse en que la distancia ayuda a no afectar su interés propio.

Pregunta 10: Es una cultura que no piensa a largo plazo; sus aspiraciones están más inclinadas a resultados inmediatos, tal como lo evidenciamos en México.

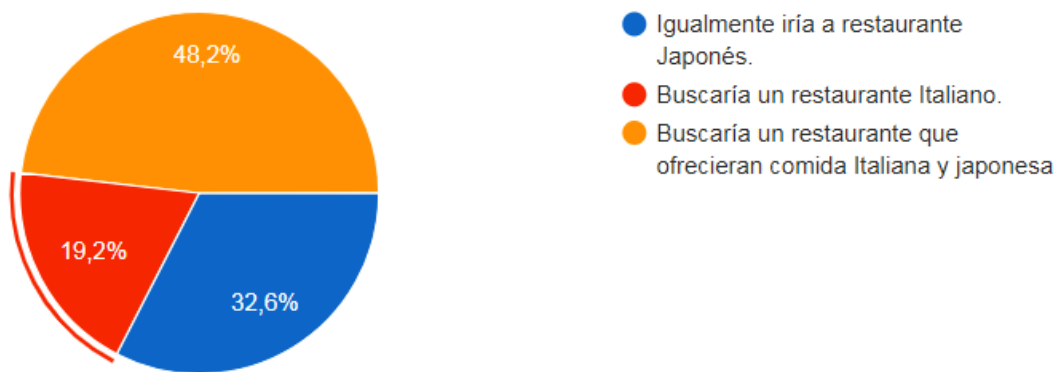
Pregunta 11: Los argentinos centran más su atención en las relaciones interpersonales, creen que el componente de interacción es muy importante, por lo cual tienden a llegar a acuerdos en sus altercados de vida personal.

Pregunta 12: Se reafirma el perfil gana-gana ya que suelen solucionar sus problemas llegando a una solución que esté bien para ambos lados de la negociación.

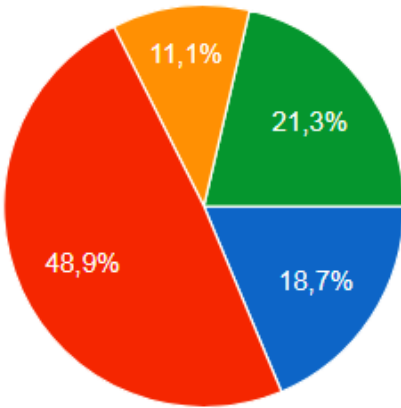
PERFIL NEGOCIADOR DE MÉXICO, ARGENTINA Y PERÚ EN GENERAL:

A Continuación se realiza el análisis gráfico comparativo de los países investigados con respecto a las preguntas del cuestionario:

Pregunta 3: Gana-Gana, la mayoría de personas (48%) estipularon que es importante llegar a un acuerdo donde ambas partes se sientan a gusto con los resultados.

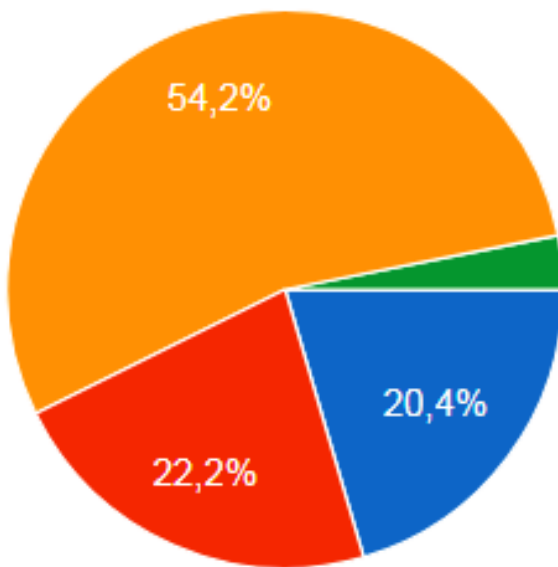


Pregunta 4: Gana-Gana, el 48% considera importante establecer un punto de equilibrio en lugar de llevar ventaja del otro.



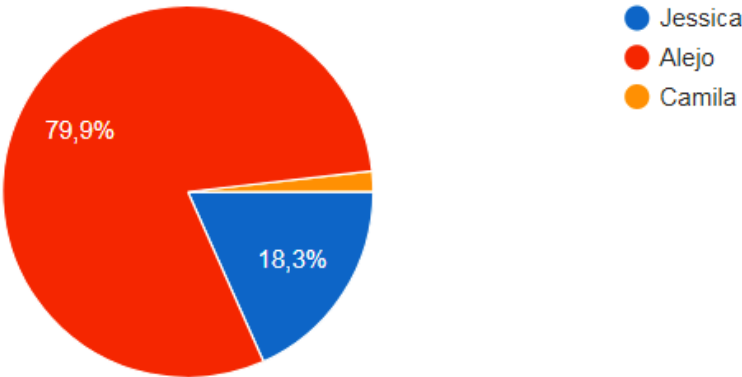
- Le recibiría los 150.000 dólares
- Le diría que el precio real es 100.000 dólares
- Le pediría solamente 125.000 dólares
- Le pediría 175.000 dólares (Eso dice que usted es un excelente negociador)

Pregunta 5: Planean y a largo plazo, consideran relevante tener un plan estipulado y llevarlo a cabo con un tiempo pertinente (54%).

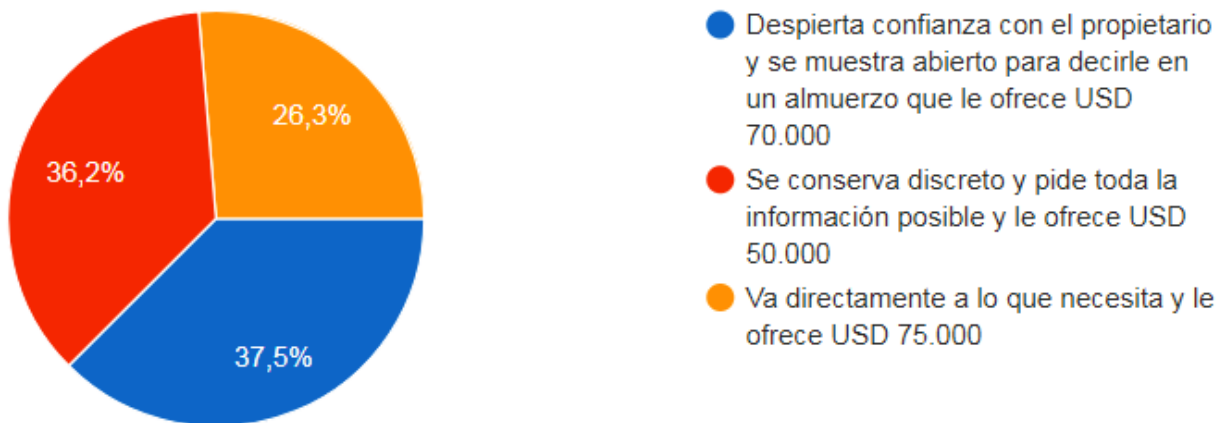


- Una semana
- Dos meses
- Seis meses
- No las planea

Pregunta 6: El 79% considera importante ser justos a la hora de repartir los recursos y ser equitativos.

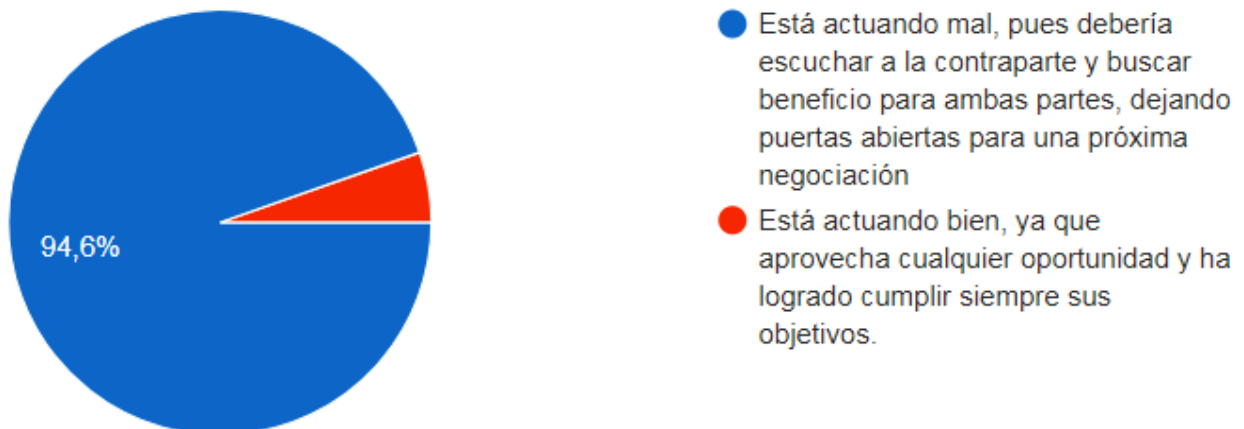


Pregunta 7: Se muestran con comportamiento indirecto y prefieren tener momentos previos a la negociación de esparcimiento con la contraparte para lograr un mejor resultado en la misma (37%).



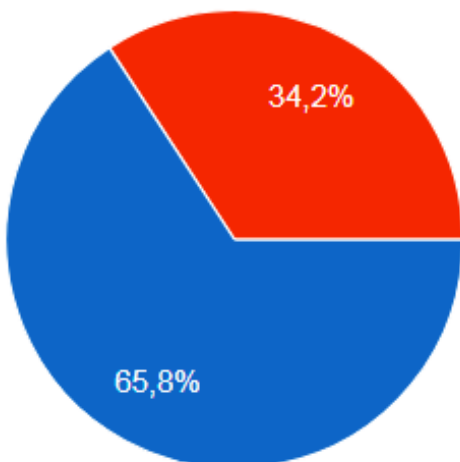
- Despierta confianza con el propietario y se muestra abierto para decirle en un almuerzo que le ofrece USD 70.000
- Se conserva discreto y pide toda la información posible y le ofrece USD 50.000
- Va directamente a lo que necesita y le ofrece USD 75.000

Pregunta 8: Por una gran mayoría (94%) se considera negativo aprovecharse de la contraparte en una negociación y no tener en cuenta las consecuencias de los actos. Impera el comportamiento ético.



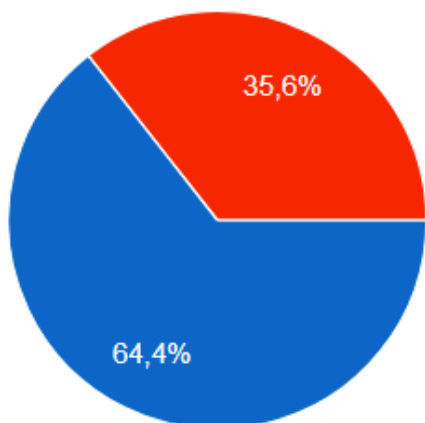
- Está actuando mal, pues debería escuchar a la contraparte y buscar beneficio para ambas partes, dejando puertas abiertas para una próxima negociación
- Está actuando bien, ya que aprovecha cualquier oportunidad y ha logrado cumplir siempre sus objetivos.

Pregunta 9: el (65%) de las personas en la encuesta estipularon que se es empático y flexible a la hora de una negociación.



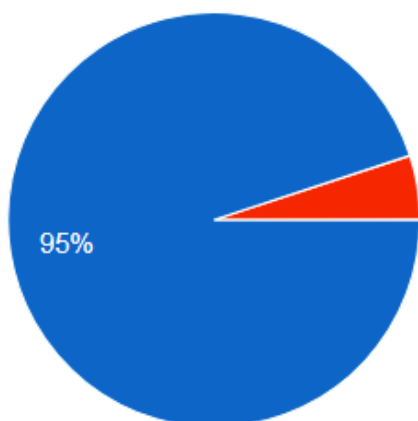
- Son rigurosos y distantes, buscando el mayor beneficio propio sin darle importancia a los intereses de la contraparte
- Son empáticos y flexibles, se preocupan por buscar el beneficio para ambas partes así no se logre el objetivo esperado desde un principio.

Pregunta 10: No planean ni son estructurados, el 64% considera que se puede llevar a cabo un plan a medida que se es flexible y se cambia de perspectiva según las situaciones.



- Va implementando sobre la marcha, teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores
- Tiene un plan estructurado desde el principio, así se demore más en implementarlo

Pregunta 11: La gran mayoría (95%) consideran importante llevar una relación amena con los integrantes de una negociación.



- Se empeña en entablar una relación poco a poco
- Los ignora y actúa de manera esquiva, evitando afrontar la situación

Pregunta 12: El 59% en situaciones personales se muestran partidarios a lograr un acuerdo y a establecer una solución ante un problema.

CONCLUSIONES

Las respuestas que encontramos en la parte práctica de la investigación, las encuestas a nativos de cada país, demuestran diferencias en los modelos negociadores de las diferentes culturas encuestadas, y las cuales, a pesar de ser similares poseen características muy propias de la cultura, que se pueden ver incididas por temas de historia y parte social de lo que cada uno de los países latinoamericanos han vivido desde su composición.

Por ejemplo, en México podemos poner su negociación dentro de un rojo en nuestra medición de termómetro de negociación intercultural, ya que sus características precisan una necesidad de sentir que se ganó mucho más que la contraparte en una negociación. Perú, por otra parte, se ubica en un sólido verde, ya que con los a partir de esta investigación vemos que esta cultura es muy dada a ceder en una negociación si es necesario para que ambas partes sientan que sus necesidades fueron satisfechas. Argentina posee un poco de ambas, por lo cual lo dejamos en la parte amarilla del termómetro, lo cual significa que a pesar de que es capaz de ceder en la negociación siempre esperará que la contraparte brinda mucho más que ella para sentir que la negociación fue exitosa.

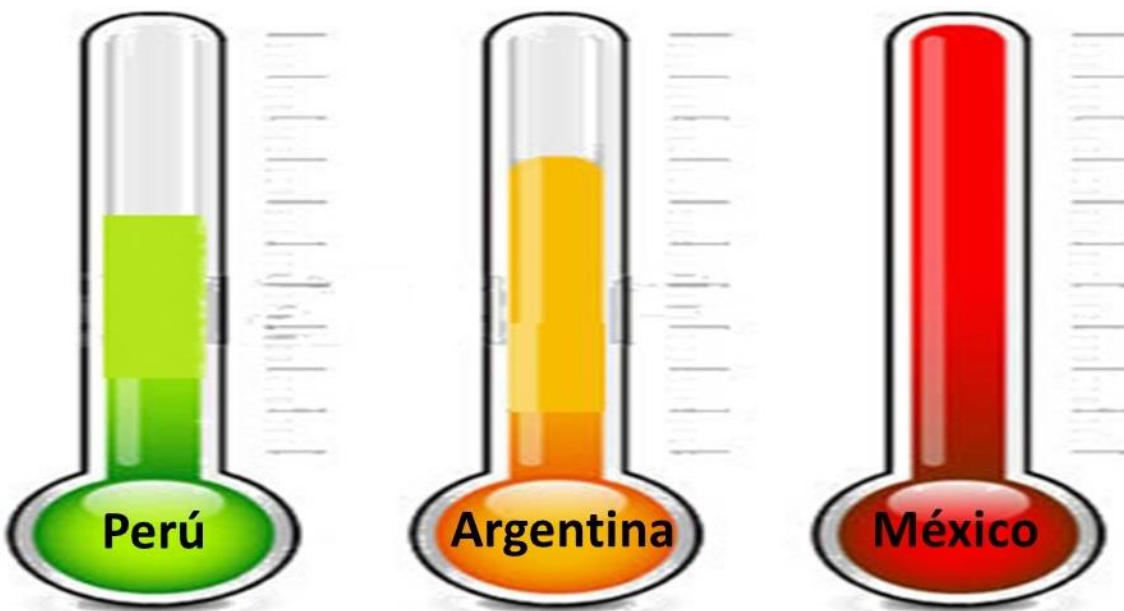
Sin embargo, podemos ver una tendencia a ser un amarillo en nuestro termómetro, destacando que los países entrevistados, en general no tienen una visión a futuro muy estructurada, somos países muy jerárquicos, porque respetamos los organigramas establecidos en las corporaciones, y podemos esperar que la mayoría ceda beneficios durante una negociación.

La negociación en Latinoamérica ha tenido factores que son determinantes a la hora de llevar a cabo un acuerdo, es por esto que diferentes autores han indagado acerca del estilo negociador y que factores intervienen en el proceso de la misma. La planeación de las diferentes estrategias que utilizan los representantes de estas naciones tiene escenarios, propuestas, contrapropuestas entre otras variables que son determinables en una negociación. Con las investigaciones posiblemente no se puede llegar a conclusiones determinantes respecto al estilo negociador de los países, pero da estrategias que permiten a las personas tener un conocimiento más claro acerca de la forma que estas culturas negocian con su contraparte.

La importancia de la herramienta de diagnóstico del estilo de negociación de los países estudiados, arrojará información relevante que aporte estrategias para que los representantes de cada nación logren una negociación exitosa. Por otra parte, se refleja en esta investigación el estudio de autores que llevan varios años indagando de todo el proceso de negociación los mecanismos que deben proponer sus representantes y la valoración con que las partes buscan ser atendidas y entendidas.

Las diferencias que existen entre los países estudiados a lo largo de la investigación se pueden evidenciar en que cada uno de ellos tiene maneras distintas de negociar con sus contrapartes lo que hace que cada uno tenga características que lo diferencia del otro. Es importante entender la cultura, sus costumbres, valores entre otras cosas. Para que a la hora de negociar con dicho país no exista choques culturales sino al contrario prime una relación basada en la amistad y que tenga oportunidades a largo plazo logrando una negociación exitosa.

Como Conclusión final de la investigación Cualitativa se tendría la siguiente grafica aplicando el termómetro de la Herramienta MAP:



CONSIDERACIONES:

Dentro de las cosas que encontramos en esta investigación recomendamos realizar otra encuesta a estudiantes de otras carreras que puedan contribuir con su conocimiento y vivencias al desarrollo de esta investigación. Además, recomendamos que se realice esta misma encuesta en Colombia para tener mayor representación de Latino América, el cual es el fin último de la investigación. Cuando se estén realizando estas encuestas es muy importante que se haga una para cada país por separado, ya que uno de los grandes

retos que tuvimos en el desarrollo de las encuestas planteadas en esta investigación es que la herramienta GoogleSurvey hace una ponderación general de los resultados, por lo que para los resultados tuvimos que analizar cada una de las encuesta individualmente.

También recomendamos el uso de fuentes secundarias más actualizadas y que tengan como tema principal a América Latina, entendiendo esta región como una multiculturalidad con varias semejanzas.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2016). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>
- Banco Mundial . (20 de Abril de 2017). Banco Mundial. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>
- CCIFA. (s.f). Cámara de comercio e industria Franco-Argentina. Obtenido de <http://www.ccifa.com.ar/es/sobre-argentina/economia-y-negocios/cultura-de-negocio/>
- Fernández, A. M. (2012). La aventura de investigar. Recuperado de: <http://dcsh.xoc.uam.mx/politicacultura/Escaneados/LA%20AVENTURA%20DE%20INVESTIGAR.pdf>
- FMI. (s.f). globalízate. Obtenido de <http://www.globalizate.org/getDocument?name=whatIs>
- Godoy,A (2011) Perfil comercial de México . Disponible en : [file:///C:/Users/Invitado/Downloads/perfilmexico%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Invitado/Downloads/perfilmexico%20(1).pdf)
- Grimson, a (2008) El concepto de la cultura . Disponible en : <file:///C:/Users/Invitado/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeLaCultura-5173324.pdf>
- Hevia, C. (18 de Abril de 2012). Coach&Coachee. Obtenido de <http://coachandcoache.blogspot.com.co/2012/04/la-negociacion-como-arte-de-crear-valor.html>.
- Irigaray. (7 de Mayo de 2009). El intransigente. Obtenido de <http://www.elintransigente.com/salta/2009/5/7/regionales-18359.html>
- Irigaray, K. (19 de Enero de 2006). Los 7 pecados capitales del negociador argentino. Obtenido de http://irigaray.blogspot.com.co/2006/01/los-7-pecados-capitales-del-negociador_19.html
- Lewiki, R. (2012). Fundamentos de negociación. Ed 5. Mc Graw Hill. Ciudad de México.
- Ogliastri, E, (). ¿Cómo negocian los colombianos? Recuperado de: https://santisteban.files.wordpress.com/2010/02/como_negocian_los_colombianos.pdf

- Ogliastri, E. Salcedo, G. (2008). La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernosdifusion25ogliastrisalcedo.pdf>
- Ogliastri, E. (1999). Una introducción a la negociación internacional. Disponible en: <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/mono-49%20intro%20n%20int%20%5B1%5D.pdf>
- Population Pyramid. (2016). Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Obtenido de <https://www.populationpyramid.net/es/argentina/2016/>
- Procolombia. (2012). Técnicas de negociación internacional. Recuperado de: http://www.procolombia.co/sites/default/files/tecnicas_de_negociacion_1.pdf
- Protocolo y Etiqueta. (10 de Enero de 2008). Negocios y cultura corporativa en Argentina. Obtenido de <https://www.protocolo.org/internacional/america/argentina-cultura-corporativa-negocios-y-relaciones.html>
- Santander. (Noviembre de 2017). Santander Trade portal. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/practica-de-negocio?&actualiser_id_banque=oui&id_banqu
- Shuttleworth, M. (s.f.). Explorable. Obtenido de <https://explorable.com/es/que-es-la-generalizacion>.
- Universia. (s.f.). Estudiar en Argentina. Obtenido de <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/argentina/vivir/cultura-tradiciones/2644>

El formato de la encuesta que se diseñó para crear la herramienta de diagnóstico entre los países de México, Argentina y Perú es el siguiente:

ANEXOS



Esta encuesta es parte de la investigación que está realizando el Semillero de Negociación Intercultural que está realizando la Universidad Sergio Arboleda y la Universidad Santo Tomás de Colombia.

A continuación le solicitamos amablemente que responda las siguientes preguntas con total transparencia, le recordamos que la encuesta próxima a realizar es anónima y no quedará registro de sus datos personales.

Agradecemos su tiempo.

1. **Indique por favor su edad en números.**

2. **Por favor, marque a continuación su país de procedencia. (*)**

- a. Perú
- b. México
- c. Argentina

3. Pedro, el jefe de Martha, quiere ir con ella a un restaurante Japonés, pero Martha quiere ir a un restaurante Italiano. Si fuera Pedro, usted:

- a) Igualmente iría a restaurante Japonés.
- b) Buscaría un restaurante Italiano.
- c) Buscaría un restaurante que ofrecieran comida Italiana y japonesa

4. James le está vendiendo a Paul una casa que tiene un valor real de USD 100.000, pero Paul no sabe el valor real de la casa y le ofrece USD 150.000, si fuera James, usted:

- a) Le recibiría los 250.000.000 de pesos
- b) Le diría que el precio real es 220.000.000 de pesos
- c) Le pediría solamente 235.000.000 de pesos
- d) Le pediría 275000 (Eso dice que usted es un excelente negociador)

5. ¿Con cuánto tiempo de actividad usted planearía unas vacaciones a las Bahamas?

- a. Una semana
- b. Dos meses
- c. Seis meses
- d. No las planea

6. Jessica, Alejo y Camila van a celebrar el cumpleaños de Javier. Durante la planeación de la fiesta, los tres amigos no logran ponerse de acuerdo sobre cuánto dinero aportará cada uno:

JESSICA: ¡Yo considero que todos deberíamos aportar el total de dinero que cada uno tenga para hacer una gran fiesta! Por ejemplo, yo podría aportar USD 10.

ALEJO: A mí me parece que todos deberíamos aportar iguales cantidades para hacerlo más justo. Jessica tiene USD 10, pero yo solo tengo USD 7. Así que Jessica solo pondría USD 7 también.

CAMILA: (Se mantiene silenciosa y espera a que sus amigos lleguen a un acuerdo de cuanto poner, aunque ella tiene USD 15)

En esta situación, ¿Cómo actuaría usted?

- a. Jessica
- b. Alejo
- c. Camila

7. Usted quiere independizarse, y tiene USD 100.000 para invertir. Por lo tanto, visita un apartamento de USD 75.000 que le llama mucho la atención, y que seguramente lo va a adquirir antes que alguien más lo compre. A la hora de comunicarse con el propietario el tipo de comunicación que usted tendría para lograr un negocio con éxito, sería

- a) Despierta confianza con el propietario y se muestra abierto para decirle en un almuerzo que le ofrece USD 70.000

- b) Se conserva discreto y pide toda la información posible y le ofrece USD 50.000
 - c) Va directamente a lo que necesita y le ofrece USD 75.000
8. José se considera un excelente negociador, nunca alguien ha logrado que cambie su opinión o baje el precio de la negociación, sus objetivos siempre se han cumplido logrando convencer a la contraparte de que su acuerdo es la mejor opción, sin importar que este nunca vuelva a negociar con él. Usted considera que José:
Usted considera que Don Pepe:
- a. Está actuando mal, pues debería escuchar a la contraparte y buscar beneficio para ambas partes, dejando puertas abiertas para una próxima negociación.
 - b. Está actuando bien, ya que aprovecha cualquier oportunidad y ha logrado cumplir siempre sus objetivos.
9. ¿Qué características destaca de su país al momento de llevar a cabo un trato o una negociación?
- a) Son rigurosos y distantes, buscando el mayor beneficio propio sin darle importancia a los intereses de la contraparte
 - b) Son empáticos y flexibles, se preocupan por buscar el beneficio para ambas partes así no se logre el objetivo esperado desde un principio.
10. Pablo llevará a cabo un proyecto en el que su objetivo principal es conseguir las mejores condiciones para su empresa. Si usted fuera Pablo, usted:
- a) Va implementando sobre la marcha, teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores.
 - b) Tiene un plan estructurado desde el principio, así se demore más en implementarlo.
11. Andrea entró hace poco a un nuevo trabajo con un buen sueldo, pero tiene compañeros nuevos los cuales actúan de manera evasiva con ella. Si fuera Andrea, usted:
- a) Se empeña en entablar una relación poco a poco
 - b) Los ignora y actúa de manera esquiva, evitando afrontar la situación Me voy a la fiesta y que pase lo que tenga que pasar.
12. Juan y Ana están en una discusión sentimental acerca de un suceso del pasado. Si usted fuera Juan o Ana, ¿cómo actuaría?
- a. Entiende la posición de la contraparte y se pone en su lugar a fin de buscar una solución
 - b. Solo le interesa su interés personal y deja a un lado lo que la persona siente y/o piense
 - c. Se interesa por llegar a un acuerdo, reducir la tensión y resolver el problema eficazmente
13. El equipo de marketing de la empresa FATELCA necesita establecer maneras en que los funcionarios tengan una zona de descanso. Usted como coordinador, ¿qué haría?:

- a. Coloca un buzón de sugerencias en el área de marketing para que todos los empleados aporten sus ideas
- b. Habla con el gerente de la empresa y lo deja a criterio de él
- c. Hace una reunión con RRHH y los empleados para dar una solución en que ambas partes estén de acuerdo
- d. Hablan con la persona más antigua de la empresa y conocen su opinión.

Agradecemos el tiempo y la atención prestada para diligenciar esta encuesta, ésta información es muy valiosa para la investigación que se está desarrollando en el Semillero de Negociación Intercultural.