

Cultura de Negociación de Compradores Organizacionales de Manizales

Juliana Isaza Giraldo

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Maestría en Mercadeo

Manizales

2017

Cultura de Negociación de Compradores Organizacionales de Manizales

Juliana Isaza Giraldo

**Trabajo de investigación para optar por el título de
Maestría en Mercadeo**

Directora

Olga Lucia García Cano

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Maestría en Mercadeo

Manizales

2017

Contenido

Introducción	8
1.Planteamiento del Problema	10
1.1 Contexto del Problema.....	10
1.2 Justificación de la Investigación	11
1.3 Pregunta de Investigación	13
1.4 Objetivos de Investigación.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
2. Referentes Teóricos.....	14
2.1 Marco Teórico.....	14
2.1.1 Negociación	15
2.1.2 Contextos de Negociación.....	18
2.1.3 Cultura de Negociación	21
2.1.4 Factores que Influyen en la Cultura de Negociación	23
2.1.5 Cultura Colombiana de Negociación	24
2.1.6 Modelos de Negociación.....	31
2.1.7 Negociaciones entre empresas (B2B)	35
2.2 Teoría Adoptada para la Investigación	38
2.3 Hipótesis	39
3. Metodología	40
3.1 Diseño Muestral	42
3.2 Método para Recolección de Datos	45
3.3 Construcción del Instrumento para Recolectar Datos.....	45
3.4 Método de Análisis de Datos	46
4. Sistematización y Análisis de Datos.....	48
4.1 Cultura de Negociación de los Compradores Organizacionales en las Diferentes Etapas del Proceso	48
4.2 Cultura de Negociación en Comparación con los Modelos de Negociación Distributivo e Integrativo	61
4.3 Estilos de Negociación Predominantes en el Sector Empresarial como una Manifestación de su Cultura de Negociación	65
5. Discusión	77
6. Conclusiones	81
6.1 Investigaciones Futuras.....	83
Referencias.....	84
Anexos	87

Lista de Tablas

Tabla 1. Comparación de definiciones de negociación	16
Tabla 2. Comparación características de negociación Gelfand vs Lewicki, Saunders y Barry....	18
Tabla 3. Investigaciones por contexto de negociación	19
Tabla 4. Maneras en las que la cultura afecta los resultados de una negociación	24
Tabla 5. Costumbres identificadas de los colombianos según Enrique Ogliastri	26
Tabla 6. Valores identificados en los colombianos según Enrique Ogliastri	27
Tabla 7. Creencias identificados en los colombianos según Enrique Ogliastri	28
Tabla 8. Actitudes identificados en los colombianos según Enrique Ogliastri.....	28
Tabla 9. Comportamientos identificados en los colombianos según Enrique Ogliastri	29
Tabla 10. Sentimientos identificados en los colombianos según Enrique Ogliastri	30
Tabla 11. Diferencias entre negociaciones basadas en posiciones suave y dura	32
Tabla 12. Diferencias entre negociaciones basadas en posiciones suave y dura y negociación basada en principios.....	33
Tabla 13. Muestra de investigación	44
Tabla 14. Matriz de análisis de datos = Dimensiones de cultura.....	47
Tabla 15. Actitudes de negociación encontradas	48
Tabla 16. Comportamientos de negociación encontrados	50
Tabla 17. Costumbres de negociación encontradas	53
Tabla 18. Creencias de negociación encontradas	55
Tabla 19. Mitos de negociación encontrados.....	57
Tabla 20. Sentimientos encontrados en la investigación	58
Tabla 21. Valores encontrados en la investigación.....	59
Tabla 22. Actitudes agrupadas según modelos de negociación	62
Tabla 23. Comportamientos agrupados según modelos de negociación	63
Tabla 24. Costumbres agrupados según modelos de negociación.....	64
Tabla 25. Creencias agrupados según modelos de negociación	64
Tabla 26. Compradores organizaciones según su modelo de negociación predominante	75

Tabla 27. Dimensiones de cultura de negociación propuestas por Ogliastri y encontradas en los compradores del modelo integrativo.....	77
Tabla 28. Dimensiones de cultura de negociación propuestas por Ogliastri y encontradas en los compradores del modelo basado en posiciones de estilo Suave	78
Tabla 29. Dimensiones de cultura de negociación propuestas por Ogliastri y encontradas en los compradores del modelo basado en posiciones de estilo Duro.....	79

Lista de Figuras

Figura 1. Contexto Marco Teórico.....	14
Figura 2. Proceso de Investigación	41

Lista de Anexos

Anexo 1. Modelo de Entrevista	87
Anexo 2. Tipificación Compradores	89

Introducción

La negociación es un aspecto que está presente en todos los momentos, durante las diferentes etapas de un ser humano, tanto en su vida personal como laboral. Se negocian con los padres los permisos, en las relaciones, se negocia el salario y las vacaciones (Fisher y Ury, 1981). Según la Real Academia de la Lengua el concepto de negociación viene del latín “Negotiatio” y su significado es “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.” (Real Academia de la Lengua, 2017).

Los sectores de industria y construcción son muy importantes para la economía del país; las empresas que pertenecen a este sector hacen diariamente grandes negociaciones con otras empresas, tanto en venta como en compra de suministros y materiales técnicos para la manufactura de su producto, y el mantenimiento, reparación y operación de sus plantas o equipos. Teniendo en cuenta lo anterior, se visibilizó la importancia de identificar la propia cultura de negociación para potencializar futuros acuerdos; por lo tanto, esta investigación pretende identificar la cultura de negociación de los compradores organizacionales de Manizales.

Se parte de la hipótesis que, en cada región existe una cultura de negociación predominante, entendiendo la cultura como el conjunto de costumbres, valores, creencias, actitudes, mitos, ritos, comportamientos y sentimientos que influyen directa o indirectamente en el resultado de una negociación que terminará en un acuerdo o desacuerdo entre dos o más partes. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 10 compradores organizacionales de la ciudad, se sistematizaron en base a las dimensiones de cultura y se tipificaron los compradores.

Con los resultados de la investigación se logró describir la cultura de negociación predominante en las diferentes etapas del proceso, analizarla en torno a los modelos de

negociación distributivo e integrativo, y finalmente, plantear estilos de negociación predominantes en el sector empresarial de la ciudad de Manizales.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Contexto del Problema

Al realizar las primeras indagaciones se percibe que hay muy pocas investigaciones encaminadas a los compradores organizacionales, su cultura y la influencia de esta en el resultado de negociaciones exitosas.

Adicionalmente, existen numerosas investigaciones sobre cultura de negociación, sin embargo, estas se enfocan en su mayoría en negociaciones transculturales y no negociaciones locales (Gefland, 2000; Ogliastri, 2011; Páramo, 2011; Enrique y Quintanila, 2015; Castro, 2014). Para Latinoamérica y Colombia la cuantía de investigaciones en este ámbito es mucho menor (Oglisastri, 2001); añadido a esto, no se encuentra una investigación dirigida al sector industrial y de negociaciones entre empresas. Castro (2014) indica en su investigación que muchos empresarios encuentran obstáculos en la concertación de las relaciones comerciales debido a las diferencias culturales, lo que les impide llevar a cabo negocios eficientes (Castro, 2014). En esta afirmación se visibiliza la importancia de identificar la propia cultura de negociación para potencializar negociaciones locales y transculturales.

Se debe tener en cuenta la importancia de los sectores industrial, de infraestructura y construcción en la economía del país, y el monto de negociaciones que se realizan entre empresas para el mantenimiento, reparación y operación de estos sectores. El sector industrial en Colombia es de gran importancia para el empleo y la economía. En el 2015 este sector tuvo una producción bruta de 226,2 billones de pesos. Teniendo un personal ocupado total de 711,827, de

las cuales el 80% corresponde a personal permanente contratado directamente por la empresa, 16,7% contratados por agencias de empleo, 2,9% personal aprendiz, y 0,4% propietarios, socios o familiares sin una remuneración fija.

De los 9.015 establecimientos industriales de los que la EAM (Encuesta Anual Manufacturera del DANE) obtuvo información en el 2015, Manizales tiene un total de 1,6% de establecimientos. La participación de esta ciudad fue del 1.7% del total de producción bruta del sector a nivel nacional (DANE).

Respecto al sector construcción el DANE indica que de febrero a abril del 2017 el sector participó con el 5,9% de empleos a nivel nacional. Esta rama de actividad económica es una de las que muestra crecimiento positivo; en el primer trimestre de 2017 el PIB del sector tuvo un crecimiento del 1,1% comparado con el mismo trimestre del 2016. A pesar de que, el sector ha desacelerado su crecimiento sigue siendo muy relevante para la economía colombiana.

De acuerdo con lo anterior, dichos sectores son muy relevantes en la generación de empleo y aporte al PIB en Colombia. Estos sectores realizan grandes negociaciones tanto en venta como en compra de suministros y materiales para la manufactura de su producto y el mantenimiento, reparación y operación de sus plantas.

1.2 Justificación de la Investigación

Se parte de la hipótesis que en cada región existe una cultura de negociación predominante, entendiendo la cultura como el conjunto de costumbres, valores, creencias, actitudes, mitos, ritos, comportamientos y sentimientos que influyen directa o indirectamente en el resultado de una negociación que terminará en un acuerdo o desacuerdo entre dos o más partes. La negociación es

una labor que se realiza constantemente en diferentes ámbitos de la vida, y en este sentido, permitirá a los negociadores y lectores de la investigación conocer la cultura de negociación propia de los compradores de Manizales, concientizarse de las ventajas y desventajas de dicha cultura en una negociación, e identificar los estilos de negociación predominantes en el sector organizacional de la ciudad.

Esta investigación es pertinente, dado que busca ofrecer un conocimiento que lleve a comprender la cultura de negociación en un sector tan preponderante para la economía como lo son el industrial y el de construcción. Los estudios de cultura de negociación se han enfocado sobre todo en negociaciones transculturales y no en negociaciones entre la misma cultura, adicional no se encuentran investigaciones con énfasis en los negocios entre empresas y los compradores organizacionales, por lo tanto, la investigación aportará luz a un ámbito de estudio no muy desarrollado.

El estudio será novedoso, ya que no se encuentran estudios de cultura de negociación enfocados al sector en la región. El aporte a nivel de Manizales se observa como un punto de partida para que otros investigadores adelanten investigaciones similares y se pueda aportar a la comprensión de un proceso de negociación en un sector poco abordado.

La investigación será de utilidad para las empresas que hacen negocios directamente entre ellas, conocer la cultura de negociación aportará a generar negociaciones más eficientes. Además de lo anterior, la comunidad académica del mercadeo tendrá un aporte sobre la cultura de negociación en un entorno que no es usualmente abordado.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la cultura de negociación de los compradores organizacionales de Manizales?

1.4 Objetivos de Investigación

1.4.1 Objetivo General

Identificar la cultura de negociación de los compradores organizacionales de Manizales.

1.4.2 Objetivos Específicos

Describir la cultura de negociación de los compradores organizacionales en las diferentes etapas del proceso.

Analizar la cultura de negociación en comparación con los modelos de negociación distributivo e integrativo.

Plantear o proponer estilos de negociación predominantes en el sector empresarial como una manifestación de su cultura de negociación.

2. Referentes Teóricos

2.1 Marco Teórico

A continuación, se muestra la figura 1, en la cual se identifican los temas a indagar en el marco teórico y su interacción dentro de la investigación “Cultura de negociación de compradores organizacionales de Manizales”.

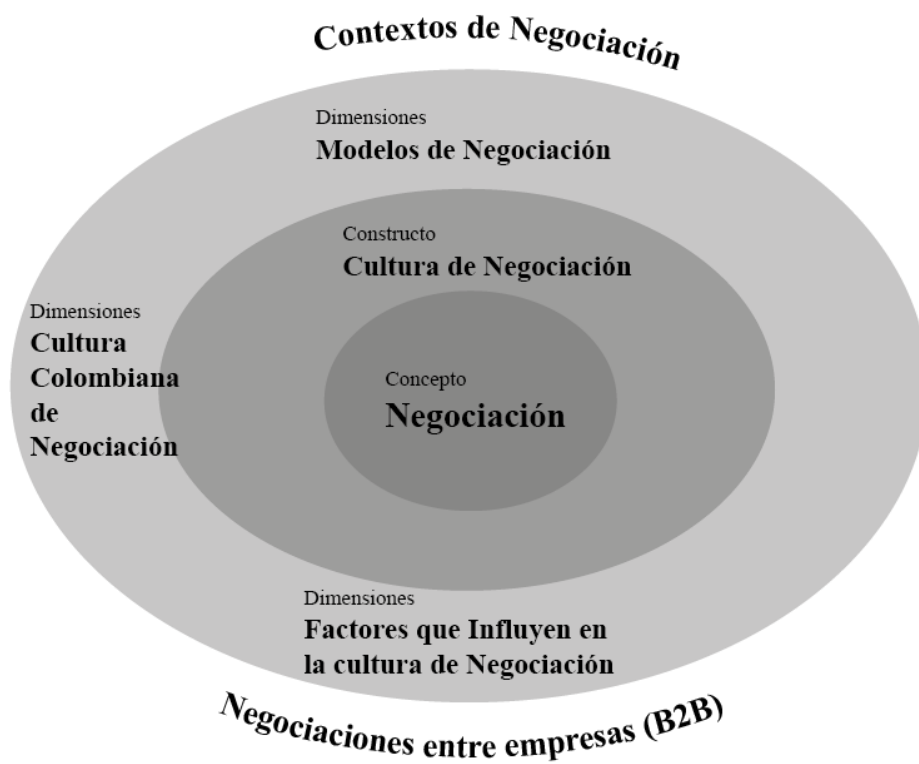


Figura 1. Contexto marco teórico

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Negociación

La negociación es un aspecto que está presente en todos los momentos, durante las diferentes etapas de un ser humano, tanto en su vida personal como laboral. Se negocian con los padres los permisos, en las relaciones, se negocia el salario y las vacaciones (Fisher y Ury, 1981). Según la Real Academia de la Lengua el concepto de negociación viene del latín “Negotiatio” y su significado es “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.” (Real Academia de la Lengua, 2017).

Fisher y Ury (1981) definen el concepto, y en sus palabras es “la negociación es una medio básico para lograrlo que queremos de otros”. (p. 9). Ogliastri (2001) no contradice esa definición, pero la amplía definiendo el acto de negociar cómo, “Negociar es un acto cotidiano, de vivir entre contradicciones y acuerdos con otros, un tejido fundamental en la existencia humana. Negociar es ponerse de acuerdo, en lugar de que un tercero sirva de juez, o de pelear para imponer (o ceder) los términos de la diferencia” (p. 3).

Michel J. Gelfand, Phd en psicología social y organizacional y profesora de psicología de la Universidad de Maryland, para definir el concepto cita a Carnevale y Pruitt (1992, 1993). Para ella la negociación es un proceso donde dos o más partes resuelven objetivos que parecieran incompatibles. Hace énfasis en que es una forma de interacción social, vista en ámbitos formales como relaciones internacionales, industriales, o a nivel laboral; y en espacios informales como en el matrimonio y toma de decisiones maritales (Gelfand y Dyer, 2000).

Lewicki, Saunders y Barry (2012) se quedan con una definición de Pruitt (1981), citado por Gelfand (2000), quien define el concepto como “Forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios” (p. 3). Sin

embargo, hacen énfasis en que regateo no es lo mismo que negociación, el primer concepto es donde una parte gana y la otra pierde, y negociación es un proceso social utilizado donde ambas partes ganan. Se refieren también a la negociación como uno de los mecanismos a través de los cuales las personas pueden resolver conflictos (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

En la siguiente tabla se realiza una comparación de las definiciones del concepto de negociación, tomando diferentes variables para encontrar similitudes y diferencias entre las definiciones.

Tabla 1. Comparación de definiciones de negociación

AUTORES / VARIABLES	Definen negociación como:	Tejido social	Conflicto de intereses	Es posible un acuerdo
Fisher y Ury	Método	No manifiesta	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.
Enrique Ogliastri	Acto cotidiano	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.
Michele Gelfand	Proceso	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.
Roy j. Lewicky.	Proceso social y mecanismo	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.

Fuente: Elaboración propia.

Tanto en la definición de Ogliastri como de Gelfand y Lewicky, coinciden en que la negociación es una forma de interacción social o tejido como lo llama el primer autor; Fisher y Ury (1981) no referencian en su definición la negociación como un tejido social, pero si lo manifiestan dentro de sus escritos como un acto cotidiano y realidad de la vida.

Todos los autores expresan que, aunque existan contradicciones o parezcan objetivos incompatibles, al final se ven como posibles y logran ponerse de acuerdo. Aunque Fisher y Ury (1981) en la definición de negociación no especifiquen que la negociación nace tras un conflicto de intereses, si lo hacen en su libro ¡Si de acuerdo!

Gelfand (2000) plantea cinco características principales que tiene una negociación sin importar el contexto. En la primera etapa las partes perciben que tienen un conflicto de intereses, las partes diseñan comunicaciones para dividir o intercambiar el recurso ya sea tangible o intangible, en la tercera etapa se aprecia que los compromisos son posibles, luego se hacen ofertas provisionales y contraofertas; en la última etapa las partes se unen temporalmente y los resultados se determinan colectivamente (Chertkoff y Esser, 1976; Cross, 1965; Rubin & Brown, 1975, citados por Gelfand, 2000).

Lewicki, Saunders y Barry (2012), expresan al igual que Gelfand (2000) cinco características comunes en todas las situaciones de negociación. En primer lugar, hay dos o más partes, luego hay un conflicto de necesidades y deseos entre dos o más partes, las partes negocian por decisión propia (proceso voluntario), cuando negocian esperan un proceso de dar y recibir (modificar posición inicial para alcanzar acuerdo) y finalmente, las partes prefieren negociar y buscar un acuerdo en vez de seguir luchando (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

En la tabla 2 se comparan las cinco características de negociación definidas por los diferentes autores; en la primera se encuentran las definidas por Gelfand (2000), y en la segunda columna las descritas por Lewicki, Saunders y Barry (2012). De esta manera se podrán identificar las coincidencias, diferencias de conceptos y el orden que según ellos hacen posible una negociación.

Tabla 2. Comparación características de negociación Gelfand vs Lewicki, Saunders y Barry

	Gelfand	Lewicki, Saunders y Barry
Característica 1	Las partes perciben conflicto de intereses.	Hay dos o más partes.
Característica 2	Diseñan para dividir o intercambiar el recurso.	Conflicto de necesidades y deseos entre las partes.
Característica 3	Se aprecian los compromisos como posibles.	Negocian por decisión propia.
Característica 4	Ofertas provisionales y contraofertas.	Modifican posición inicial para alcanzar acuerdo.
Característica 5	Las partes se unen temporalmente y los resultados se definen conjuntamente.	Prefieren negociar y buscar un acuerdo.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 el orden de las características planteadas por los diferentes autores no coincide exactamente y no están ubicados en el mismo orden, sin embargo, concuerdan en que para que una negociación exista debe haber dos o mas partes, hay un conflicto ya sea de intereses o deseos, y finalmente debe terminar en un acuerdo. Gelfand no nombra que las partes deban negociar por decisión propia (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

2.1.2 Contextos de Negociación

La negociación es una realidad de la vida, todo el tiempo las personas están negociando (Fisher y Ury, 1981). No es un proceso únicamente para diplomáticos, vendedores o defensores de una causa, es algo que todos los seres humanos hacen casi a diario. Pueden existir acuerdos sencillos como quien lava los platos, con los amigos para ver dónde comer, y los niños negocian

que programa de televisión ver. A veces se negocian cosas más importantes como un nuevo empleo, las empresas negocian para adquirir materiales y vender sus productos, los abogados para alcanzar acuerdos antes de interponer una demanda y los países para abrir sus fronteras (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

Se encuentran estudios sobre negociaciones laborales, negociaciones comerciales, negociaciones en conflictos sociales, negociaciones territoriales, negociaciones interculturales, negociaciones en conflictos armados, negociación política, negociaciones de género, entre otros. Es decir, en cualquier ámbito o contexto donde pueda existir un problema o conflicto de intereses, allí hay posibilidades que nazca una negociación.

En la tabla 3 se nombran algunas investigaciones sobre diferentes contextos de negociación.

Tabla 3. Investigaciones por contexto de negociación

Contexto	Investigación 1	Investigación 2
Negociaciones Laborales	Carrasquer, P., Massó, M., & Artiles, A. M. (2007). Discursos y estrategias en torno a la conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. <i>Papers: revista de sociologia</i> , (83), 13-36.	Bruno, M. (2008). Negociación colectiva en el sector público. Buenos Aires: Subsecretaría de Modernización del Estado.
Negociaciones en conflictos sociales	Aranda, R. M. (2005). <i>La negociación y la mediación de conflictos sociales</i> . Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=256070	Garaigordobil, M. (2017). Conducta antisocial: conexión con bullying/cyberbullying y estrategias de resolución de conflictos. <i>Psychosocial Intervention</i> , 26(1), 47-54. https://doi.org/10.1016/j.psi.2015.12.002
Negociaciones de territorio	Ogliastri, E. (2001). <i>¿cómo negocian los Colombianos?</i> Disponible en: http://enriqueogliastri.files.wordpress.com/2013/08/cc3b3mo-negocian-los-	Zea Hernández, G. (1989). Proceso de Negociaciones de Colombia para la demarcación y señalamiento de sus fronteras terrestres. <i>Nueva Historia de Colombia. Bogotá: Planeta</i> , 3, 91-118.

	colombianosalfaomega.pdf	
Negociaciones interculturales	Ogliastri, E. (2011). <i>Negotiations between Germany and Latin America a cross cultural qualitative study 1</i> . Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/259150391	Fisher, G. (2003). <i>Negociación internacional, la perspectiva transcultural</i> . Cuadernos de información y comunicación. Pg. 133 – 177. Disponible en: https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/download/CIYC0303110133A/7328
Negociaciones en conflictos armados	Armengol, V. F., & Fisas, V. (2004). <i>Procesos de paz y negociación en conflictos armados</i> (Vol. 119). Grupo Planeta (GBS).	Bautista, F. J., & Joves, A. G. (2012). La negociación del conflicto colombiano: un obstáculo para la paz. <i>Espacios públicos</i> , (33), 9-34.
Negociación política	Orozco, J. L. S. (2015). La negociación política como herramienta del gobierno abierto. En <i>El paradigma del gobierno abierto: retos y oportunidades de la participación, transparencia y colaboración, 2015</i> , ISBN 978-84-606-9678-0 (p. 24). Universidad Complutense. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5382425	La negociación política en el cambio institucional de la dinámica legislativa. A propósito del Pacto por México - ScienceDirect. (s. f.). Recuperado 10 de septiembre de 2017, a partir de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S018516161630018X
Negociaciones de género	Agarwal, B. (1999). Negociación y relaciones de género: dentro y fuera de la unidad doméstica. Recuperado a partir de http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/126087	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se exponen dos investigaciones por cada contexto de negociación, en el único contexto que se encontró únicamente una investigación fue en negociaciones de género. En algunos de los contextos se encuentra más cantidad de investigaciones que en otros, entre ellas, negociaciones interculturales y negociación de conflictos armados. En el contexto de conflictos armados se encontraron muchas investigaciones enfocadas en el conflicto armado de Colombia y el proceso de paz que se vive.

2.1.3 Cultura de Negociación

La cultura de negociación es un término utilizado para determinar la influencia de la cultura en una negociación. Se entiende como el conjunto de valores, creencias, comportamientos, costumbres, expectativas, procesos y racionalidades de un grupo que se visibilizan en el momento de resolver un conflicto de intereses (Ogliastri, 2011).

Ogliastri (2001) quien hoy es docente en INCAE y el IE Business School en Madrid, entrega una definición específica sobre la cultura de negociación y la expone cómo

La actitud que desarrolló la gente sobre resolución de problemas, lo que cree va a funcionar más a su favor, las costumbres y expectativas que se tienen sobre el otro, lo que se hace intuitivamente ante un conflicto, los razonamientos o justificaciones que se estructuran para entender los procesos de dirimir diferencias. Una cultura de negociación está reforzada por valores religiosos y se propaga a través de la familia. (p. 4)

Este investigador tiene diversos estudios sobre la influencia de la cultura tanto en negociaciones nacionales como internacionales.

Gelfand y Dyer (2000) se remiten nuevamente a diferentes autores para definir la cultura (Herskovits, 1955; Triadinis, 1972; Schwartz, 1994); expresan que la cultura se ha definido en como el hombre hace parte del medio ambiente; ya sea con elementos objetivos (herramientas, caminos y vivienda) o elementos subjetivos. Con este último se refieren a la forma característica del grupo al que pertenece el individuo de percibir su identidad social, lo cual incluye un

conjunto de creencias, normas, presuposiciones ontológicas, roles y valores. Estos elementos se instancian en las prácticas sociales cotidianas e instituciones, e históricamente se cultivan y se consideran funcionales (Gelfand, y Dyer, 2000).

Fisher y Ury (1981) no hacen énfasis en la influencia de la cultura en la negociación dentro de sus investigaciones y proposiciones, pero se refieren a ella como las diferencias que se encuentran en una negociación con la otra parte, es sus palabras: “Los tipos de diferencias que mejor se prestan para complementación son las diferencias en los intereses, en las creencias, en el valor que se le da al tiempo, en previsiones del futuro, y en la aversión al riesgo” (p. 65).

Gelfand y Dyer (2000) en su investigación “A cultural perspective of negotiation: Progress, pitfalls and prospects” hacen una revisión de las investigaciones de los últimos 20 años en cultura y negociación y expresan que las creencias de la influencia de la cultura en la negociación datan del siglo XX. Sin embargo, es en los últimos 20 años es que se observa un incremento en la cantidad de investigaciones sobre las influencias de la cultura en la negociación. Hoy se encuentran múltiples textos y libros entregando explicaciones de cómo negociar en diferentes países.

Consecuentemente, se encuentran principalmente estudios de influencia de cultura en negociaciones transculturales; para algunos autores que investigan sobre la influencia de la cultura de la negociación esta se manifiesta sobre todo en las negociaciones internacionales. Por ejemplo, Fisher (2003) expresa que ante más contrastes culturales se presenten habrá mayores incertidumbres en la negociación; comportamientos o actitudes tan triviales como gestos o nociones de estatus podrán desequilibrar la negociación incluso antes de llegar a ella.

Fisher (2003) plantea que, gracias a la interacción internacional, la tecnología, la educación y la comunicación, se ha producido lo que él llama una especie de “Cultura internacionalizada”,

refiriéndose a patrones de comportamiento. Para el autor lo anterior reduce el impacto de la procedencia cultural y hace de los factores culturales menos relevantes en una negociación.

2.1.4 Factores que Influyen en la Cultura de Negociación

Para Fisher y Ury (1981) entre los factores que influyen sobre el resultado en una negociación está el método utilizado; si es negociación suave basada en posiciones, negociación dura basada en posiciones o negociación según principios. Adicionalmente, actúan los intereses, las creencias, el valor que se le da al tiempo, las previsiones del futuro y la aversión al riesgo.

Ogliastri (2011) dentro de sus investigaciones define dos grandes grupos que influyen sobre la cultura de negociación; el primero de ellos son los valores, creencias, comportamientos, costumbres, expectativas, procesos y racionalidades. Y concordando con Fisher y Ury (1981) el segundo grupo se refiere a los procedimientos utilizados, tradicional o nueva teoría de negociación. Según Ogliastri (2001) “Cada persona tiene su teoría implícita de negociación, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus relaciones con amigos y vecinos, pues a lo largo de su vida desarrolló esta manera de manejar conflictos” (p. 5). El resultado de una negociación es la suma de la cultura, las condiciones sociales proximales, estados psicológicos de los negociadores y comportamiento de estos (Gelfand, 2000).

Finalmente, Lewicki, Saunders y Barry (2012) expresan que la cultura es uno de los aspectos que más se estudia en una negociación transcultural y define 10 modos en los que la cultura afecta los resultados de una negociación, lo cual se revisará en la siguiente tabla:

Tabla 4. Maneras en las que la cultura afecta los resultados de una negociación

1. Definición de negociación	Lo que es negociable y lo que se negocia.
2. Oportunidad de una negociación	Modo en que los negociadores perciben una oportunidad como distributiva o integradora.
3. Elección de los negociadores	Los criterios para seleccionar a los participantes son diferentes. (genero, edad, experiencia, posición social...)
4. Protocolo	Diferentes grados de importancia al protocolo y formalidad en las relaciones entre las partes.
5. Comunicación	Modo en el que se comunican las personas; verbal y no verbal.
6. Sensibilidad al tiempo	Lo que representa el tiempo y el modo que afecta las negociaciones. (puntualidad, tiempo de la negociación, velocidad en hacer las cosas)
7. Propensión al riesgo	El grado en el que se aceptan los riesgos.
8. Grupos o personas	La importancia que se le otorga a la persona o al grupo.
9. Naturaleza de los acuerdos	Conclusión de los acuerdos y la forma que adopta el acuerdo. (tramites, formalización)
10. Emociones	Grado en que el negociador manifiesta sus emociones

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Lewicki, Saunders y Barry, 2012.

De la anterior tabla puede concluirse que, para los autores las culturas difieren en los 10 elementos anteriores, lo cual hace más compleja una negociación cuando es transcultural que cuando las dos partes son provenientes de la misma cultura.

2.1.5 Cultura Colombiana de Negociación

La cultura de negociación latinoamericana y la colombiana tienen características únicas y

diferentes a otras culturas, debido a la diversidad y a sus raíces.

Ogliastri (2001) en su estudio “¿Cómo negocian los colombianos?” logró algunas conclusiones de los negociadores colombianos. El manejo de las relaciones personales, la capacidad de acercamientos amistosos e informales, la habilidad para manejar incertidumbres y ambigüedades, la flexibilidad, el manejo de emergencias y situaciones nuevas. Los colombianos son mejores para hacer negociaciones de problemas distributivos, y menos buenos para resolver conflictos que tengan potencial integrativo de ganancias mutuas. El procedimiento de negociación que está imbuido en la cultura es el regateo, el cual deja poco espacio para la creación de valor.

Los procedimientos utilizados más comúnmente por los colombianos en una negociación (regateo, negociación distributiva) tienen razón de ser desde sus raíces. Arellano (2010) hace una breve descripción en la historia del continente, enunciando que América Latina dependió gran parte de su historia de otras potencias (España y Portugal, Inglaterra, Francia y Estados Unidos) y fue durante mucho tiempo exportadora de materias primas e importadora de productos manufacturados, pues tenían prohibido producir para no competir con la metrópoli. Hasta mediados del siglo XX las empresas latinas, excepto las grandes mineras y agrícolas, eran comercializadoras, por lo cual era fundamental saber comprar barato y vender caro.

En el libro “How to negotiate anything, with anyone anywhere around the world” Acuff (2008) entrega factores importantes a tener en cuenta al hacer una negociación en diferentes países. Respecto a los colombianos expresa que las mayores industrias son de textiles, procesamiento de comida y gasolina. Sus exportaciones claves son el petróleo, café, carbón, bananos y flores; las importaciones más relevantes son equipos industriales, equipos de transporte, bienes de consumo y productos químicos. Es importante tener en cuenta que el 90%

de su población es católica.

Entre otras cosas, se expresa la importancia de estrechar la mano en un saludo entre hombres y un saludo verbal con las mujeres, si están familiarizados puede existir un beso en la mejilla. Los abrazos únicamente entre amigos cercanos, la sonrisa es realmente importante en Colombia. Respecto a los negociadores, Acuff (2008) relaciona a los negociadores del país como corteses y formales. Aconseja ser puntual, aunque la contraparte no lo sea, el ritmo de las negociaciones es lento, recomienda centrarse siempre en la persona principal de la negociación y finalmente obtener un acuerdo escrito que resuma los aspectos claves de los puntos acordados.

A continuación, se detallarán las dimensiones que influyen en la cultura de negociación y los hallazgos que según Ogliastri (2001) definen a los latinoamericanos y/o colombianos. Inicialmente se puntualizarán las costumbres más relevantes.

Tabla 5. Costumbres identificadas de los colombianos según Ogliastri (2001).

Costumbres		
Ventajas	Desventajas	Puede utilizarse en ambas vías.
	Búsqueda de conveniencia personal.	Asumir riesgo.
	Desorganización.	Hacer invitaciones sociales.
	Hacer acuerdos de palabra.	Informalidad en las negociaciones.
	Importancia a las palancas.	Iniciar negociaciones con una petición alta.
	Importancia a los rangos.	Buscar acuerdos rápidos.
	Incumplido.	
	Llegar a acuerdos imprecisos.	
	Mezclar la negociación con razones personales individuales.	
	No hay pre-negociaciones.	

	Orientarse en presente más que en el futuro.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, puede observarse que entre las costumbres de los negociadores colombianos está no hacer planeaciones, son desorganizados e improvisan. No son muy amigos del protocolo, pues buscan informalidad en la negociación, terminan la negociación de palabra y buscan relaciones personales. Tienen la costumbre de pensar a corto plazo y buscar beneficios rápidos.

A continuación, la tabla 6 muestra los valores que Ogliastri (2001) ha identificado en sus diversas investigaciones.

Tabla 6. Valores identificados en los colombianos según Ogliastri (2001).

Valores		
Ventajas	Desventajas	Puede utilizarse en ambas vías.
Amistoso.		Flexibilidad en el uso del tiempo.
Espontaneidad.		

Fuente: Elaboración propia.

Los valores anteriores, son en sí mismos características de los colombianos en general, no solo en el contexto de negociación. Diferentes autores y visitantes resaltan lo espontáneos y amistosos de los colombianos (Acuff, 2008; Ogliastri, 2001).

En cuanto a las creencias, el autor detecta algunas que se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 7. Creencias identificadas en los colombianos según Ogliastri (2001).

Creencias	• Creen en la intuición. • Que negociar requiere sacrificio en una de las partes. • Religiosidad.
------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla de creencias se reitera que los colombianos son negociadores de problemas distributivos, lo cual quiere decir que entre sus creencias no está que una negociación puede ser integrativa y que ambas partes ganen. Es un país altamente religioso, es su gran mayoría católico como también lo manifiesta Acuff (2008).

En la tabla 8 se especifican actitudes que Ogliastri (2001) ha detectado en sus investigaciones con los negociadores colombianos.

Tabla 8. Actitudes identificadas en los colombianos según Ogliastri (2001).

Actitudes		
Ventajas	Desventajas	Puede utilizarse en ambas vías.
Actuar de frente.	Agresividad.	Asumir riesgos.
Compromiso.	Altamente emocionales.	Carácter activo.
	Egocéntricos.	Exceso de optimismo.
	Exageración.	Informal.
	Impaciencia.	Terquedad al inicio.
	Orgullosos.	
	Regateador.	
	Susceptibles.	
	Ventajosos.	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se observa nuevamente el regateo, actitud que se explica desde las raíces de los intercambios comerciales en América Latina, como lo expone Arellano (2010) “saber comprar barato y vender caro” (p. 17). Los negociadores colombianos son optimistas, incluyen emocionalidad en las negociaciones y son altamente comprometidos. Sin embargo, son también impacientes, orgullosos y agresivos.

Algunos son ventajosos y vivos, Ogliastri (2001) puntualiza que esta es una característica de la región antioqueña que ha tenido un comportamiento emprendedor, pero debido a la cultura de rebusque y de sobrevivir a todas las circunstancias, ha creado una mentalidad de no dejarse ganar que se ha propagado en toda Colombia (Ogliastri, s.f).

A continuación, se muestran los comportamientos que según Ogliastri (2001) caracteriza a los colombianos en las negociaciones.

Tabla 9. Comportamientos identificados en los colombianos según Ogliastri (2001).

Comportamientos		
Ventajas	Desventajas	Puede utilizarse en ambas vías.
Buen manejo de relaciones personales.	Argumentar de manera general.	Importancia a la apariencia.
Confianza en la contraparte si hay afinidad.	Decisiones centralizadas en altos niveles.	Manipulación de emociones.
Cuidadoso en la reacción de la contraparte.	Declara intenciones más que compromisos.	Negocia entre amigos.
Habilidad para manejar incertidumbres.	Negociadores tradicionales.	Pensamiento abstracto y deductivo.
	No es muy preciso en sus términos.	
	Personalización de la negociación.	
	Prefiere beneficios en corto	

	plazo.	
	Tácticas de poder.	

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro anterior se observa nuevamente lo amistoso de los colombianos, pues tienen buen manejo de relaciones personales y negocian entre amigos. Creen en su intuición y si hay afinidad confían en la contraparte, es importante hacer énfasis en que declaran intenciones más no se están comprometiendo; y se observa nuevamente, al igual que en las costumbres que estos piensan a corto plazo.

Finalmente, se puntualizan los sentimientos de los negociadores colombianos en la tabla 10.

Tabla 10. Sentimientos identificados en los colombianos según Ogliastri (2001).

Sentimientos	• Desilusión si no hay rebajas. • Satisfacciones inmediatas.
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Las satisfacciones inmediatas van acordes con el pensamiento a corto plazo y la búsqueda de acuerdos rápidos de los negociadores colombianos. Igualmente, la desilusión si no hay rebajas demuestra la actitud de regateo y la cultura de negociación distributiva, donde hay solo un ganador y no se crean oportunidades de generar valor (en el siguiente capítulo se ampliarán los modelos de negociación distributiva e integrativa).

2.1.6 Modelos de Negociación

Ogliastri (s.f) en su investigación “El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa”, menciona que las dimensiones en la cultura de negociación se dividen en tres grandes grupos: El primero se refiere aspectos básicos de la filosofía de la vida y la visión del mundo, el segundo a las preferencias culturales sobre procesos de negociación en sí mismos, y el tercero a las técnicas o procedimientos utilizados. Este último se refiere a tipos de discurso o contenidos, expresión de emociones, tácticas, entre otros (Ogliastri, s.f).

Enfatizando en el tercer punto (las técnicas y procedimientos utilizados) es común observar dos maneras para negociar, la suave y la dura; el negociador suave evita los conflictos por lo cual cede para llegar a un acuerdo. El negociador duro ve todo como un duelo de voluntades, en los cuales para ganar hay que tomar una posición extrema y resistir más tiempo que la contraparte (Fisher y Ury, 1981).

Las personas normalmente negocian con base en las posiciones, argumentan a su favor con el fin de obtener concesiones, donde es normal encontrar el regateo. Uno de los mayores riesgos de una discusión o negociación de posiciones es que pone en peligro una relación, pues genera constantemente un enfrentamiento de voluntades. En este tipo de negociación es también probable encontrar resentimiento y rabia cuando un lado se ve obligado a ceder ante la rígida voluntad del otro; cuando hay más de dos personas en la mesa, dicha negociación es aún más complicada pues pueden no ceder o tardar mucho tiempo (Fisher y Ury, 1981).

A continuación, Fisher y Ury (1981) hacen una comparación entre los dos estilos de negociaciones, suave y duro, ambas basadas en las posiciones, pero con diferencias marcadas.

Tabla 11. Diferencias entre negociaciones basadas en posiciones suave y dura.

Suave	Duro
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.
Sea suave con las personas y el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.
Confié en los otros.	Desconfié de los otros.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.
Haga ofertas.	Amenace.
Dé a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr acuerdo	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
Busque la única respuesta: la que ellos aceptaran.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trate de ganar un enfrentamiento de voluntades.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.

Fuente: Fisher y Ury (1981).

Puede concluirse del cuadro anterior que la negociación suave le da más importancia a construir y mantener una relación y el proceso generalmente llega a resultados rápidamente. A la negociación dura no le importan las relaciones a largo plazo, su única opción es ganar y no cede su posición inicial. Sin embargo, aunque parezca, la posición suave puede no ser lo mejor pues los resultados son generosos. Si un negociador suave se enfrenta a uno duro, el primero será vulnerable y terminará perdiendo (Fisher y Ury, 1981).

Nace entonces, el método de negociación según principios desarrollado en el proyecto de negociación de Harvard por Fisher y Ury (1981). Dicho modelo consiste en resolver los problemas según los méritos y dejando atrás el regateo. La idea es que ambas partes salgan beneficiadas y obtengan ventajas mutuas. “Duro para los argumentos y suave para las personas” (Fisher y Ury, 1981).

En palabras de los padres de este modelo, la negociación según principios conocida también como nuevo modelo de negociación o negociación integrativa es: “Un método de negociación diseñado explícitamente para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa” (Fisher y Ury, 1981). Este método puede resumirse en cuatro puntos básicos según los autores:

1. Las personas: Separar a las personas del problema.
2. Los intereses: Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
3. Las opciones: Generar una variedad de posibilidades antes de actuar.
4. Los criterios: Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

En la tabla 12 se observa una comparación entre los dos estilos basados en las posiciones (negociación distributiva) y el nuevo modelo de negociación (negociación integrativa).

Tabla 12. Diferencias entre negociaciones basadas en posiciones suave y dura y negociación basada en principios.

Suave	Duro	Basado en principios
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.

Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea suave con las personas y con el Problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confié en los otros.	Desconfié de los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
Dé a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.	Evite tener una última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	Invente opciones de mutuo beneficio.
Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales pueda escoger; decida más tarde.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.	Insista en criterios objetivos.
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.	Razone y permanezca abierto ante las razones; ceda ante los principios, no ante las presiones.

Fuente: Fisher y Ury (1981).

Se observa en la tabla anterior que el modelo basado en principios busca que ambas partes queden satisfechas, explora lo que a cada uno le interesa del acuerdo (no siempre interesa lo mismo) y plantea que las personas hay que separarlas del problema, no hay que ser duro con ellas y es indiferente si son amigos o adversarios. El nuevo modelo de Harvard a diferencia de la negociación basada en posiciones por lo general produce un acuerdo prudente, permite tomar una

decisión común en forma eficiente y al separar el problema de las personas, accede a comprender a la otra parte como un ser humano.

Finalmente, Fisher y Ury (1981) expresan que los métodos de negociación deben juzgarse con tres criterios: debe conducir a un acuerdo sensato satisfaciendo los intereses de ambas partes, si el acuerdo es posible debe ser eficiente y debe mejorar (o no deteriorar) la relación entre las partes.

Ogliastri (s.f) es un seguidor de la nueva teoría de negociación, sin embargo, encuentra en sus investigaciones que en los colombianos es aún común el modelo de negociación basado en posiciones. El regateo es predominante, piensan poco en relaciones a largo plazo y piensan sobre todo en los beneficios para sí mismos.

2.1.7 Negociaciones entre Empresas (B2B)

Las empresas además de vender también compran materias primas, instalaciones, equipos, entre otros. La mayoría de las industrias lo necesitan a diario y las empresas que venden estos bienes, deben comprender las necesidades de los compradores de las empresas, recursos, políticas y procedimientos de compra (Kotler, 1990).

A partir de esa relación entre empresas nace el término B2B, el cual se refiere a negocios empresa a empresa o business to business. Según Dwyer (2007), citado por Urbina (2010), el marketing entre empresas es “comercializar productos o servicios con otras compañías, cuerpos de gobiernos, instituciones y otras instituciones”.

Como revisión a los antecedentes en el documento “Development of B2B marketing theory” se refieren a como el comercio entre empresas ha existido hace cientos de años, el

estudio del marketing B2B se remonta al año 1890, pero las verdaderas contribuciones no vienen de hace más de 30 años (Hadjikhani y La Placa, 2012).

Hadjikhani y La Placa (2012) atribuyen ser pionero con un pensamiento temprano de la relación empresa a empresa a Wanamaker (1899) quien fue uno de los primeros fundadores de un negocio retail que entendía claramente el rol de los clientes, los minoristas y los productores; estos tres debían tener un contacto cercano para el beneficio de todos y el equilibrio. Su objetivo comercial era fomentar compras repetidas, mutualidad y reciprocidad en el intercambio entre tienda y consumidor. Innovando de esta manera en la teoría del mercadeo y técnicas de negociación de la época (Hadjikhani y La Placa, 2012).

Estos autores agregan que el desarrollo del marketing industrial inicio con Wanamaker en 1899, y tardó casi cuarenta años hasta que se publicara un estudio. El primer libro en comercializarse fue de Frederick (1934), el primer artículo en el comportamiento de compra industrial fue de Lewis (1936) en la Harvard Business Review, y luego Moore (1937) publicó un artículo en la misma revista estudiando el impacto de las diversas técnicas de mercadeo en la venta de equipos industriales. Dichos autores mencionan que el proceso de investigación de relación B2B es muy joven y queda mucho por descubrir. Afirman también, que el desarrollo de la teoría en este tipo de relación empresa a empresa ha tenido un proceso evolutivo (Hadjikhani y La Placa, 2012).

Para Dwyer (2007), citado por Urbina (2010), existen diversos aspectos que diferencian las relaciones B2B del B2C (Business to Consumer). Las relaciones comprador vendedor son muy estrechas debido a la importancia estratégica de las compras, la gran mayoría de veces no existen intermediarios en los canales de distribución, énfasis en la venta personal debido a los complejos procesos de compra, mayor integración en la web y estrategias promocionales únicas, lo que se

refiere a la manera de comunicarse con el consumidor (ferias, eventos especializados) (Dwyer. 2007).

Las negociaciones se dan en diversos contextos, en el ámbito educativo, familiar, empresarial, comercial, entre otros. Debido a la importancia de las negociaciones comerciales entre empresas se concibe la necesidad de conocer la cultura de negociación en dicho contexto, lo cual aportará en la consolidación de las relaciones empresariales.

2.2 Teoría Adoptada para la Investigación

En el proyecto se adoptarán las investigaciones de Ogliastri (2011, s.f), esto debido a que lleva más de 20 años investigando la cultura de negociación de los latinoamericanos y colombianos. Este autor es colombiano, fue profesor en la Universidad de los Andes durante 25 años, hoy enseña en INCAE y IE Business School en Madrid, y ha sido profesor visitante en Harvard, Universidad de Toulouse en Francia, entre otras.

Ha publicado un libro sobre las negociaciones interculturales entre Alemania y Latinoamérica y múltiples artículos académicos, incluyendo negociaciones transculturales, la manera de negociar los colombianos, estilo negociador de los latinos, entre otros. Con lo anterior ha aportado en identificar la cultura colombiana en diferentes contextos de negociación y regiones del país, por lo que se toman como guía sus investigaciones para la construcción de la investigación.

En primer lugar se construye el instrumento de investigación basado en las etapas que el autor describe (pre-negociación, negociación y post-negociación) y tomando diferentes dimensiones que él postula pertenecen a dichas etapas, se utilizan también algunas de las preguntas que ha utilizado en sus entrevistas en las investigaciones “Negotiations Between Germany and Latin America a cross cultural qualitative study”, “Building cross-cultural negotiation prototypes in Latin American contexts from foreign executive perceptions” y “El estilo negociador de los Latinoamericanos, una investigación cualitativa”. Adicionalmente, dentro de la investigación se pretende establecer cuales dimensiones que Ogliastri ha descrito de los colombianos en sus investigaciones “¿Cómo negocian los colombianos?” y “El estilo

negociador de los Latinoamericanos, una investigación cualitativa”, concuerdan con la cultura de negociación de los compradores organizacionales de Manizales.

2.3 Hipótesis

Los compradores organizacionales de Manizales tienen una cultura de negociación predominante que influye directamente en el resultado de los acuerdos.

3. Metodología

Esta investigación utiliza la metodología cualitativa, se clasifica dentro del tipo descriptivo que según Bonilla y Rodríguez (2005), aluden a “preguntas que indagan sobre lo que sucede en términos de comportamientos y eventos observables” (p. 126); y el proceso de recolección de datos fue realizado mediante entrevistas personales con preguntas abiertas. Debido a que el tema a evaluar es la cultura, dicha metodología permite mayor comprensión del sujeto, es ideal para evaluar actitudes y comportamientos pues permite conocer el lenguaje no verbal. Adicional, permite observar sentimientos, pensamientos, intenciones y comportamientos.

En esta investigación no se intenta probar una teoría, se busca identificar y describir los elementos culturales de negociación para enriquecer el conocimiento en este contexto y luego plantear estilos de negociación predominantes en el sector empresarial. La investigación puede dividirse en 3 etapas principales que se describirán en la figura 2.

La primera etapa identificada por Bonilla y Rodríguez (2001) es la *definición de la situación o problema*, en este momento se contextualizó el objeto de estudio teniendo en cuenta el campo laboral de la autora de la investigación, se realizó la revisión bibliográfica encontrando tres referentes teóricos claves que permitieron un acercamiento a la realidad (Ogliastri, 2001, 2011, 2015, s.f); Fisher y Ury, 1981; y Gelfand y Dyer, 2000), y fueron claves para la construcción del marco teórico, definición del concepto, constructo y sus dimensiones. Luego de haber explorado la situación se realizó el planteamiento del problema, pregunta de investigación y se definieron los objetivos tanto general como específicos.



Figura 2. Proceso de Investigación

Fuente: Bonilla y Rodríguez, 2001. Adaptación propia.

La segunda etapa se refiere al *trabajo de campo* donde se desarrolló una entrevista semi-estructurada, basada en entrevistas que Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) ha utilizado en sus investigaciones y que responden a las etapas de pre-negociación, negociación y post-negociación. Se realizaron 10 entrevistas de manera individual y a profundidad en personas encargas de las compras de empresas del sector industrial o construcción. En los capítulos siguientes de metodología se detalla el diseño de la muestra y la construcción del instrumento para recolectar los datos.

La última etapa de la investigación consiste en la *identificación de los patrones culturales*, donde se encuentran el análisis, la interpretación y la conceptualización inductiva.

Luego de realizar las entrevistas cada una de ellas se iba transcribiendo, eran sistematizadas y analizadas en matrices, donde al lado de las afirmaciones más importantes de los informantes se ubicaban las dimensiones de cultura que se reflejaban en dicha expresión, lo cual se ejemplifica en la tabla 14. Una vez se tenían las 10 entrevistas sistematizadas se procedió a unir todas las dimensiones encontradas y se reclasificaron, posteriormente se agruparon con otras dimensiones donde existieran coincidencias. Finalmente, se tipificaron los compradores y se identificaron las dimensiones culturales predominantes en los compradores de dicha ciudad.

Los resultados obtenidos permitieron identificar las dimensiones de cultura de negociación en las diferentes etapas del proceso (pre-negociación, negociación y post-negociación), se clasificaron las dimensiones en cuanto a los modelos de negociación distributivo e integrativo, y finalmente se identificaron los estilos de negociación predominantes en el sector empresarial de Manizales.

3.1 Diseño de la Muestra

Se definen como población objeto de estudio los compradores organizacionales del sector industrial y construcción de la ciudad de Manizales. Buscando una representatividad cultural acorde a lo que indican Bonilla y Rodríguez (2005) quienes exponen que en los estudios cualitativos más que representatividad estadística se busca representatividad cultural para comprender patrones culturales; la técnica de muestreo utilizada es por conveniencia y forma parte de las técnicas no probabilísticas, puesto que se aplica la entrevista a clientes actuales de la

empresa donde trabaja la autora de la investigación y aquellas donde se tenga acceso a la información.

Se precisaron 10 compradores organizacionales de la ciudad de Manizales, conformando una muestra constituida por un grupo de informantes diversos, es decir, empresas con códigos de actividad, compradores de géneros y edades diferentes. Se encuentran industrias manufactureras, industrias de alimentos, empresas dedicadas a la construcción e infraestructura y empresas distribuidoras a ambos sectores. En la tabla a continuación se comparte la muestra de investigación.

Tabla 13. Muestra de Investigación

Número informante	Nombre de la empresa	Actividad económica (CIU)	Genero entrevistado	Edad aproximada entrevistado	Cargo
#1	Sumatec S.A	Comercio al por mayor	Hombre	37	Planeador de abastecimiento
#2	Constructora Las Galias S.A	Construcción	Hombre	25	Ingeniero residente
#3	Licorera de Caldas	Industria manufacturera – alimentos y bebidas	Hombre	40	Profesional especializado en materias primas
#4	Adylog	Actividades profesionales, consultorías y otros.	Mujer	28	Compradora para Herragro
#5	Manufacturas de Aluminio S.A (Madeal)	Industria manufacturera - automotriz	Hombre	28	Auxiliar de compras
#6	Central de Sacrificios Manizales S.A (Frigocentro)	Industria manufacturera – alimentos y bebidas	Hombre	60	Comprador
#7	Almacén París S.A	Comercio al por mayor	Mujer	26	Asistente de compras y abastecimiento.
#8	Induma S.C.A	Industria manufacturera – metalmecánica	Mujer	26	Jefe de compras
#9	Ternium Siderurgica de Caldas S.A.S	Industria manufacturera – metalmecánica	Mujer	28	Compradora
#10	Consortio Constructor Pacifico 3	Construcción	Mujer	29	Analista de compras

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Método para Recolección de Datos

Siguiendo los lineamientos de Bonilla y Rodríguez (2005), para la investigación se define la entrevista semi-estructurada, realizada a 10 compradores organizacionales de la ciudad de Manizales. Se procede a identificar los referentes teóricos de investigaciones realizadas en la región y el contexto de negociación, se precisan tres etapas para la formulación de la entrevista, las cuales responden a pre-negociación, negociación y post-negociación.

Las preguntas que basaron la entrevista son tomadas en su mayoría de las investigaciones de negociación (ya sean interculturales o entre la misma cultura) en las cuales están involucrados colombianos, indagaciones que ha realizado durante años Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) junto a diversos investigadores. Las preguntas estaban orientadas a comprender como negocian los compradores organizacionales, su cultura de negociación, porque negocian de esa manera, cual es el proceso utilizado, entre otros.

3.3 Construcción del Instrumento para Recolectar Datos

Se realizó una entrevista semi-estructurada conformada por 23 preguntas abiertas que responden a 3 etapas de una negociación (pre-negociación, negociación y post-negociación) por medio de la cual se obtienen resultados de tipo cualitativo. Los compradores fueron previamente contactados y luego visitados para la aplicación de la entrevista, con la cual se pretendía identificar características descriptivas del comportamiento negociador de los compradores organizacionales de la misma cultura.

Las preguntas utilizadas en la negociación se dividieron entonces en 3 grupos, el primero de ellos responde a la etapa de pre-negociación y busca identificar que es para ellos negociar, preparaciones previas, técnicas utilizadas, que sucede antes de iniciar la negociación concreta, como alguien se gana su confianza y la importancia de la puntualidad. El segundo grupo de preguntas es alusivo al momento de negociación, se basa en experiencias de negociación que hubiera tenido el entrevistado, se le preguntaba tanto por la mejor que recordará como la peor, que hace que para ellos una negociación sea buena, como conducen normalmente la negociación y si se consideran negociadores emocionales o racionales. El último y tercer grupo responde a post-negociación y hace referencia a como realizan el cierre, como se ponen de acuerdo, los sentimientos asociados al resultado de la negociación y como se consideran negociadores. Para cerrar se le pedía al entrevistado que diera un consejo a una persona que fuera a tener su mismo cargo. La entrevista puede encontrarse en el Anexo 1.

3.4 Método de Análisis de Datos

Se realizó el trabajo de campo, visitando a los informantes en su lugar de trabajo y haciendo una grabación de la conversación con el entrevistado. Luego, cada una de ellas se transcribió y se pasó a una matriz de análisis. Como se describe en el documento de Goulding (2005), debe trabajarse con las personas en su entorno natural, donde las conversaciones son una importante fuente de datos.

Cada uno de los enunciados se sistematizó buscando dimensiones de cultura de negociación en las afirmaciones (costumbres, valores, creencias, actitudes, mitos, comportamientos y sentimientos). Luego, en otra columna se agregaron los elementos de cultura

que Ogliastri había identificado en sus investigaciones y concordaban con las respuestas de los entrevistados. A continuación, en la tabla 14 se ejemplifica.

Tabla 14. Matriz de análisis de datos = Dimensiones de cultura

Pregunta	Respuesta	Dimensiones de cultura Enrique Ogliastri	Dimensiones de cultura identificada
Pre-negociación			
4. ¿Suele tener una conversación de otros temas antes de empezar?	No, normal. Saludar normal, ósea no tengo pues todo un cronograma de lo que voy a decir, no. Yo creo que en nuestra cultura nosotros tratamos de tener un contacto antes de hablar de cualquier tema de negocios, ser como un poquito amigables.	Valores: Amistoso. Costumbres: No tener protocolo.	Actitud: De cordialidad.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se ilustra la manera en la que se asignaron demostraciones de cultura a cada respuesta de las diferentes entrevistas, luego se unieron todas las dimensiones encontradas en los 10 compradores, se reclasificaron algunas de las frases claves y se agruparon dentro de su categoría por coincidencias. Es decir, todas las costumbres halladas en las 10 entrevistas se agruparon y se clasificaron por similitudes, que para esta dimensión de cultura las costumbres que pertenecían a pre-negociación, a negociación y/o post-negociación iban unidas. Finalmente, se tipificaron los compradores y se identificaron las dimensiones culturales predominantes en los compradores de dicha ciudad.

4. Sistematización y Análisis de Datos

4.1 Cultura de Negociación de los Compradores Organizacionales en las Diferentes Etapas del Proceso

Luego de realizar las entrevistas y sistematizarlas, se procedió a reclasificar y agrupar de diversas maneras las frases en las dimensiones de cultura de negociación: costumbres, valores, creencias, actitudes, mitos, comportamientos y sentimientos. En la tabla 15 se muestran las diferentes actitudes encontradas en los compradores.

Tabla 15. Actitudes de negociación encontradas

Actitud		
Favorable	Desfavorable	Intermedia / depende del enfoque
De compromiso	Regateadora	Persona Exigente
De conciliación	De ansiedad	Independiente
De cordialidad		Racional
De diálogo		Critica
De integración		Emocional
De mejora continua		
Optimista		
De planeación		
Propositiva		
Apasionada por el trabajo		
Persistente		
Positivismo		
Abierta a los retos y a las personas.		
De disponibilidad		

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la actitud es en general de cordialidad, pues son personas amistosas y abiertas al diálogo. Así lo manifiesta la informante número 8:

“Si, a mí me gusta tener muy buena relación con el proveedor. Pues eso ayuda muchísimo a que las cosas fluyan pues saber qué hace, si tiene hijos, no tiene hijos, pues como romper el hielo para poder pedir lo que uno necesita”. (Informante #8)

Planean y proponen constantemente, son resistentes a la frustración. Son también apasionados por su trabajo y comprometidos con él, la entrevistada #9 manifiesta lo que más le gusta de la experiencia de negociar:

“Pues yo creo que el contacto con la gente, eso es lo que más me gusta mi de este tipo de trabajo. Estar uno en contacto, hay diferentes estilos, personalidades y culturas. Entonces es muy interesante sentarte y decir “ven miremos esta posibilidad.” (Informante #9)

El regateo se identifica como una actitud recurrente, donde siempre se buscan descuentos o mejores precios, pero se hace de una manera amistosa, podría decirse que es un regateo por las buenas o un regateo amistoso. Se nota racionalidad en la actitud de los compradores, algunos denotaron mayor emocionalidad e igualmente lo manifestaron. Así lo dice el comprador #6:

“Los dos si, vuelvo al tema de que esto es también emocional, con la gente, pues porque soy persona, soy humano y el otro también. Pero muy centrado en mi tema pues que también estoy de parte de la empresa”. (Informante #6)

A continuación, en la tabla 16 se exponen los comportamientos encontrados en la investigación y se clasificaron de acuerdo con la etapa de negociación a la que corresponden.

Tabla 16. Comportamientos de negociación encontrados

Comportamientos			
Pre-negociación	Negociación		Post-negociación
Le da importancia a la puntualidad	Metódico.	Revisa con la persona experta antes de cerrar la negociación.	Busca reconocimiento
Conoce lo que se va a negociar	Busca de independencia y libertad en las decisiones.	Valida todo antes de cerrar la negociación	Busca relaciones a largo plazo.
Tiene conversaciones de otros temas antes de la negociación.	Se comunica claramente	Sigue los protocolos de la empresa.	Corroborar la mercancía recibida.
Hace proyección	Apoya la región	Se reúne personalmente	Deja por escrito lo negociado
Planear la técnica a utilizar con anterioridad.	Deja claros los términos durante la negociación	Es claro en la negociación y lo que pretende.	Hace seguimiento a la negociación.
Es informal en lo inicial.	Le gustan los nuevos aprendizajes en una negociación.	Conoce teorías y métodos de negociación.	No desarrolla amistad con la otra parte.
No hace negocios en un primer acercamiento	Firma el acta durante la negociación	Tienen un proceso definido de compras dentro de la empresa.	Cumple lo que se prometió
Planea antes de la negociación.	Tiene definido un protocolo de negociación	Se deja asesorar	

Revisa los precios del mercado.	Es comprometido con la institución	No tiene protocolos de negociación	
Pide varias cotizaciones.	Acepta contrapropuesta cuando el otro tiene justificación.	Deja claras las condiciones de negociación.	
Pregunta internamente para tener claridad con las características del producto.	Negocia con proveedores conocidos.	Le demuestra a la otra parte su importancia.	
	Se centra de parte de la empresa.	Es duro en la negociación.	
	Se preocupa por la otra parte.		

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al momento de pre-negociación se visualiza un comportamiento de planeación, donde deben conocer al proveedor antes, tener otras cotizaciones, conocer el producto y hacer proyecciones. La entrevistada #4 lo describe en sus palabras:

“Siempre hacemos planeación de la negociación, de hecho, nosotros tenemos un proceso de negociación definido que es según el ranking de los proveedores. Entonces lo que nosotros hacemos es que sacamos el ranking de los proveedores según el monto de compras del año anterior, los clasificamos por pareto en A, B y C...”. (Informante #4)

Para ellos es importante la puntualidad de la otra parte y nuevamente se denota lo amistosos, pues manifestaron la importancia de romper el hielo y conversar de otros temas antes de empezar. Nuevamente la compradora #4 responde respecto a la conversación de otros temas antes de iniciar el proceso de negociación concreto:

“Si es súper importante, porque eso permite romper el hielo. Si es la primera reunión y no hemos tenido un acercamiento previo pues ahí de pronto uno ya conoce un poquito más de cual es la forma, no sé, como entrar a negociar de la otra parte.” (Informante #4)

Durante la negociación se observa que para ellos una negociación es buena cuando pueden tener nuevos aprendizajes, la comunicación clara es un factor muy importante y dejan por escrito la negociación, ya sea en un acta o un correo formalizando lo conversado. Finalmente, en post-negociación se concibe la importancia de desarrollar relaciones a largo plazo con el proveedor y hacen seguimiento a lo negociado hasta el momento en el que reciben el pedido y se verifica. Para el entrevistado #1 una negociación es buena cuando se construye una relación a largo plazo y así lo expresa:

“Que no sea solo una negociación de un momento, si no que sea negociaciones a futuro que siempre tenga un aliado estratégico bastante importante. En una negociación todo depende de lo que uno haga, hay negociaciones son solamente de una sola vez, pero hay otras que son a futuro. Personas que uno necesita y que busca”. (Informante #1)

En la tabla 17 se muestran las costumbres de los compradores, agrupadas al igual que en los comportamientos, por las etapas de pre-negociación, negociación y post-negociación.

Tabla 17. Costumbres de negociación encontradas

Costumbres			
Pre-negociación	Negociación		Post-negociación
Tantear capacidades del otro.	Buscar ahorro	Tener protocolo de negociación.	Desarrollar relaciones personales con el proveedor.
Tener referentes de precios.	Centralizar compras.	Ser informal	Hacer contrato
Tener varias opciones de proveedor	No tener protocolo	Les gustan los retos	Hacer acuerdos de precios anuales.
Cambiar actitud de negociación de acuerdo al proveedor y tipo de negociación.	No dar datos del presupuesto.	Cambian el tipo de negociación de acuerdo al proveedor.	Legalizar después de la negociación
Buscar referencias del proveedor.	Iniciar negociaciones por correo electrónico	Demostrar emociones	Tener plan B
Conocer antes al proveedor para determinar la técnica	No tener técnica para la negociación.	Darle Importancia a la asesoría del proveedor.	Desarrollar relaciones a largo plazo
			Desarrollar alianzas estratégicas
			Darle importancia al servicio postventa

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a costumbres se encuentra el tener varias opciones de proveedor, referentes de precios, referencias de la empresa y conocerlo antes de sentarse a negociar en la mesa. En palabras del informante #2 esto sucede antes de negociar:

“Y es por referencias, por experiencias previas. Listo, producto, saber quién me lo vende, el contacto, averiguar el contacto y tener precios. Ósea yo siempre intento tener una base antes de llamar. Si, entonces conseguirme el precio de alguna parte cuando yo llamo a preguntar cuanto es y luego empezar ahí a negociar”. (informante #2)

Igualmente, al preguntarles por su técnica de negociación expresan que depende mucho de la otra parte y la cambian dependiendo del proveedor:

“Pues yo no diría que tenga una técnica establecida, realmente depende con quien vaya a negociar uno y que se vaya a negociar. Es un tema digamos de personalidades, hay ciertos modelos más agresivos o más suaves, o de amistad. Pues depende de la otra parte y también de la necesidad ¿cierto? De qué tan limitado estés tú para ofrecer o para aceptar alguna propuesta.” (Informante #9)

El precio es un factor muy importante en las negociaciones, por lo tanto, tienen la costumbre de buscar ahorro, no dar datos del presupuesto disponible para ese acuerdo, centralizan compras y/o hacen acuerdos de precios anuales. El negociador #5 expresa los factores importantes:

“A nosotros nos exigen unos ahorros mensuales, a mí me están obligando a que yo sea barequero... ¿Cierto? Pero también me están exigiendo puntualidad, entonces a mí me toca también negociar muy serio y la puntualidad es muy importante para mí. Pero también me están exigiendo calidad. ¿Entonces si ves? Eso depende del tipo de negociación que se esté dando con el proveedor que es”. (Informante #5)

Los negociadores desarrollan relaciones de amistad con el proveedor, le dan importancia, hacen alianzas estratégicas y desarrollan las relaciones a largo plazo. Habiendo analizado las actitudes, comportamientos y las costumbres, en la tabla 18 se encuentran las creencias.

Tabla 18. Creencias de negociación encontradas

Creencias			
Asociadas con el precio	Asociadas con el espacio y el tiempo	Asociadas con la persona	Asociadas con el producto
La negociación es solo de precio.	El contexto y horario es muy importante en la negociación.	Si no es puntual, no saldrá bien.	La calidad del producto es muy importante
Se logran mejores precios si hay buenas relaciones.	Espacio cómodo y amplio para obtener una buena negociación.	La honestidad demuestra si se puede confiar en el otro.	La puntualidad de la entrega es un factor muy relevante
El precio es un factor importante pero no todo.		El incumplimiento genera desconfianza.	
El precio es lo más importante		Si se es honesto va a recibir confianza.	
		Debe estar preparado para la negociación y así obtendrá buenos resultados	
		Debe negociarse cuando este de buen humor.	
		El diálogo es muy importante	
		De la entrada inicial depende la percepción.	
		Las referencias de otras personas son muy importantes.	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior las creencias se dividieron en 4 grupos, en el primero de ellos están las asociadas con el precio, donde sale a relucir la importancia que le da la cultura al factor

precio en una negociación, respecto a que el precio no es el único factor, la informante #10 lo expresa de la siguiente manera:

“Que los dos ganen y que, para mí, pues yo tenga lo que necesito pero que ustedes de pronto no se sientan, o que el proveedor no se sienta como agredido, que de pronto yo lo quería hacer sentir que no “es que usted me tiene que dar el precio más barato para yo comprarle” no, si no como cumplir con todos los criterios de compra: calidad, tiempos de entrega, servicio.” (Informante #10)

En el segundo grupo son asociadas con el espacio y el tiempo donde se cree que el espacio cómodo es fundamental para un buen resultado, y la importancia de tener en cuenta el contexto y el horario a la hora de negociar. En las palabras de la entrevistada #4 estos son los preparativos especiales antes de la negociación:

“Mmm, algo importante es escoger el lugar. Para nosotros si una sala que sea cómoda donde vamos a hacer la reunión, una sala de reuniones cómoda. Digamos en esta no (risas) en una sala más amplia, normalmente los que vamos a negociar estemos al mismo lado... Entonces si, como tratar de estar todos como del mismo lado y en una sala pues que sea cómoda. Básicamente es eso, de resto no.” (Informante #4)

En las que son asociadas con la persona nuevamente se vislumbra lo amistoso de los negociadores pues creen que el diálogo es muy importante y que se debe estar de buen humor para negociar. Para ellos la honestidad es clave para recibir confianza, igualmente si una persona

no es puntual les genera desconfianza y les hace creer que la negociación no saldrá bien, así lo expresa el comprador #1:

“No le da a uno buena espina, si así es para una puntualidad como será para un negocio, para un cumplimiento de una entrega de algo. Entonces a uno le quedan las dudas”.

(Informante #1)

Finalmente, la calidad del producto y la puntualidad en la entrega de este son muy relevantes. A continuación, se comunican los mitos encontrados en la cultura de negociación.

Tabla 19. Mitos de negociación encontradas

Mitos	
Darle el dulce al proveedor.	Arreglar la sala.
La gente con hambre no piensa, no negociar así.	Escoger un color adecuado de ropa (azul).
Negociar en una sala amplia.	

Fuente: Elaboración propia.

Algunos entrevistados expresaron tener mitos, con darle un dulce al proveedor se refieren a primero decirle que si en ciertas cosas para después soltar la petición; negociar en una sala amplia y arreglarla, estando todos los de una misma parte al lado para poder estar revisando en el computador la planeación, escoger la ropa y el color para ese día con delicadeza y, finalmente expresan el no llamar a negociar al medio día pues las personas ya tienen hambre y no estarán concentradas completamente en lo negociado, así lo dice la compradora #9:

“Por ejemplo yo tengo una teoría de que la gente con hambre no piensa, pues. Entonces uno justo antes de almuerzo uno no debe negociar nada. Es ese tipo de cosas, más allá de eso no.” (Informante #9)

En la tabla 20 se detallan los sentimientos de los compradores en un proceso de negociación, divididos en dos grandes grupos, en el primero de ellos están los asociados con euforia y en el segundo con la tristeza.

Tabla 20. Sentimientos encontrados en la investigación

Sentimientos	
Asociados con la euforia	Asociados con la tristeza
Alegría.	Desconfianza.
Felicidad.	Angustia.
Satisfacción.	Estrés.
Tranquilidad.	Frustración.
Credibilidad.	Indignación.
	Preocupación.
	Molestia.
	Miedo cuando no hay respeto.

Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados concordaron que, cuando la negociación llega a un acuerdo o consiguen lo que buscaban el sentimiento es satisfacción, algunos expresaron tranquilidad pues es el deber realizado. En palabras del entrevistado #3:

“Satisfacción, porque pues obviamente es el objetivo de mi función en la empresa y cuando no se da un contrato, abecés hay preocupación porque finalmente dentro de mis

funciones esta garantizar los suministros para la producción. Entonces si yo no logro negociar, o si el contrato se cae puede peligrar la producción entonces es grave.”

(Informante #3)

Cuando la negociación no llega a un acuerdo algunos expresaron la frustración y la preocupación; la desconfianza y la molestia aparecen cuando la otra parte no es honesta o es impuntual. Finalmente, en la tabla 21 se puntualizan los valores encontrados como elementos de cultura de negociación.

Tabla 21. Valores encontrados en la investigación

Valores		
Asociados con buenas relaciones personales	Asociados con el compromiso por el trabajo	Asociados con integridad
Amabilidad	Asumir responsabilidad	Claridad
Amistad	Compromiso	Confianza
Conciliación	Cooperación	Honestidad
Empatía	Eficiencia	Integridad
Entendimiento del otro.	Objetividad	Puntualidad
Fraternidad	Pasión por su trabajo	Respeto
Claridad en la comunicación	Perseverancia	Sinceridad
Preocupación por el otro	Rekursividad	Transparencia
Sociabilidad	Responsabilidad	Tranquilidad
Solidaridad	Trabajo en equipo	
	Orientación al logro	
Asociados con perseverancia	Negativos / dependiendo del enfoque	
Resistencia a la frustración.	Confianza en sí mismo	
Rekursividad	Desconfiado	
Constancia	Muy emocional	

Fuente: Elaboración propia.

Los compradores entrevistados tienen muy buenas relaciones personales, en este primer grupo se ve que son muy amables, quieren entender a la otra parte y son solidarios. Así se refiere el comprador #6 a sus proveedores:

“Pues para mí son de todas maneras colaboradores permanentes, ¿cierto? Yo le digo que yo trato de tener una buena relación porque pues son mis asesores. El que viene aquí sabe (pues hablando del de Sumatec o del que venga) si viene a ofrecerme un producto es porque lo conoce, sabe que es, entonces yo le tengo que creer es a él.” (Informante #6)

En el trabajo son muy comprometidos y se encuentran valores asociados como la pasión por lo que hacen, la responsabilidad, la orientación al logro y el trabajo en equipo. En sus valores se encuentran también los acordes a la integridad y allí reluce nuevamente la importancia de la claridad y la honestidad para obtener confianza. La informante #6 se define como una persona transparente en la negociación y en sus palabras:

“Transparencia. Me gusta decir como... No me gusta tampoco decirle a un proveedor, necesito esto a un centavo cuando sé que vale un dólar, pues, por ejemplo, no me gusta cómo tanto cañar y cañar. No, no es mi estilo. Entonces más como transparencia.” (Informante #8)

Los negociadores son también perseverantes pues son recursivos y resistentes a la frustración. Sus defectos es que pueden ser muy confiados en sí mismos, desconfiados en los demás y altamente emocionales. Así se considera la informante #2 como negociante:

“Pero me considero buena porque vengo de una parte donde hacia el 100% del tiempo era negociando y era con proveedores muy grandes, y me considero que pude lograr muy buenas cosas”. (Informante #7)

4.2 Cultura de Negociación en Comparación con los Modelos de Negociación Distributivo e Integrativo

En la investigación se hallaron diversas dimensiones de cultura de negociación expuestas anteriormente y se confirmaron adicionalmente algunos elementos de cultura que Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) nombró en sus investigaciones. Por lo tanto, se procede a exponer dichas dimensiones agrupadas en torno a los modelos de negociación distributivo e integrativo.

Hay dimensiones de cultura que pueden a corresponder a varios tipos de negociación, sin embargo, se ubicaron en donde a criterio de la investigadora aplican mejor; igualmente es importante tener en cuenta que no todos los hallazgos aplican para clasificarlos en torno a un modelo.

En la tabla 22 se observan las actitudes ubicadas en los 3 modelos, suave y duro basados en posiciones, e integrativo.

Tabla 22. Actitudes agrupadas según modelos de negociación

Actitudes		
Suave	Duro	Integrativo
De cordialidad	Persistente	De compromiso
Optimista	Regateadora	De conciliación
Positiva	De ansiedad	De diálogo
Altamente emocionales	Persona Exigente	De integración
Susceptibles	Critica	Integrativa
	Dignidad de señores	De planeación
	Ventajosos	Propositiva
	Orgullosa	Abierta a los retos y a las personas.
		Racional

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla anterior que, respecto al modelo suave basado en posiciones, los compradores son sobre todo muy amigables, optimistas y emocionales. Respecto a la negociación dura son exigentes, persistentes y su actitud es regateadora. Finalmente, en el modelo integrativo o según principios, como lo llaman Fisher y Ury (1981), los compradores son de actitud comprometida, conciliadora, dialogan y planean antes de la negociación.

A continuación, en la tabla 23 se exponen los comportamientos hallados en la investigación y el modelo de negociación al cual pertenecen.

Tabla 23. Comportamientos agrupados según modelos de negociación

Comportamientos		
Suave	Duro	Integrativo
Negocia con proveedores conocidos.	Es informal en lo inicial.	Conoce lo que se va a negociar
Se preocupa por la otra parte.	Metódico.	Hace proyección
No tiene protocolos de negociación	Se centra de parte de la empresa.	Planear la técnica a utilizar con anterioridad.
Le demuestra a la otra parte su importancia.	Es duro en la negociación.	Planea antes de la negociación.
Busca relaciones a largo plazo.	Busca reconocimiento	Deja claros los términos durante la negociación
Tiene conversaciones de otros temas antes de la negociación.	No desarrolla amistad con la otra parte.	Firma el acta durante la negociación
Buen manejo de relaciones personales.		Valida todo antes de cerrar la negociación
Negocia entre amigos		Conoce teorías y métodos de negociación.
Confianza en la contraparte si hay afinidad.		Deja claras las condiciones de negociación.
		Acepta contrapropuesta cuando el otro tiene justificación.

Fuente: Elaboración propia.

Se observan en los comportamientos agrupados en el modelo suave, principalmente lo amistoso de los negociadores pues se preocupan por la otra parte, buscan relaciones a largo plazo y negocian con proveedores conocidos. Se visibilizan también comportamientos acordes al modelo duro basado en posiciones, el negociador busca reconocimiento por sus logros y manifiesta no desarrollar amistad. Respecto al modelo integrativo los negociadores manifiestan hacer planeaciones antes de la negociación, dejan claro y por escrito lo negociado y aceptan cuando el otro justifica.

Las costumbres agrupadas según los modelos de negociación se encuentran en la tabla 24, teniendo en cuenta que no todas las costumbres descritas en el capítulo anterior corresponden a algún modelo, por lo tanto, no se encontrarán a continuación.

Tabla 24. Costumbres agrupadas según modelos de negociación

Costumbres		
Suave	Duro	Integrativo
No tener técnica para la negociación.	Buscar ahorro.	Tener protocolo de negociación.
Informalidad en las negociaciones.	No tener protocolo.	Legalizar después de la negociación.
Demostrar emociones.	Improvisar.	Desarrollar alianzas estratégicas.
Desarrollar relaciones personales con el proveedor.		Desarrollar relaciones a largo plazo.
Buscar acuerdos rápidos.		

Fuente: Elaboración propia.

El negociador integrativo tiene la costumbre de tener protocolos de negociación, desarrollar alianzas estratégicas más que amistad y dejar por escrito. El negociador basado en posiciones de estilo duro no tiene un protocolo y su objetivo más importante es el ahorro, finalmente el suave es informal, demostrando sus emociones y a diferencia del tipo integrativo, tiene la costumbre de hacerse amigo de la otra parte.

Respecto a las creencias algunas de las encontradas en la investigación no responden a un modelo de negociación, sin embargo, en la tabla 25 se presentan las dimensiones que pertenecen a ellos.

Tabla 25. Creencias agrupadas según modelos de negociación

Creencias		
Suave	Duro	Integrativo
Se logran mejores precios si hay buenas relaciones.	La negociación es solo de precio.	El precio es un factor importante pero no todo.
Debe negociarse cuando este de buen humor.	Que negociar requiere sacrificio de una de las partes.	Debe estar preparado para la negociación y así obtendrá buenos resultados
		El diálogo es muy importante

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente se visibiliza la importancia de las relaciones en el negociador suave, donde esto es gran parte de la negociación. El duro cree que una de las dos partes tendrá que sacrificarse, a diferencia de un modelo integrativo que busca que ambas partes ganen. Finalmente, las creencias de que el diálogo es muy importante y que se debe estar preparado, hace parte del nuevo modelo de negociación (integrativo).

Los mitos, valores y sentimientos no fueron clasificados en cuanto a algún modelo de negociación, esto debido a que pertenecen más al proceso de negociación en sí y a la personalidad de cada negociador.

4.3 Estilos de Negociación Predominantes en el Sector Empresarial Como Una Manifestación de su Cultura de Negociación

Se entrevistaron 10 compradores pertenecientes a empresas de Manizales, tanto del sector industrial como de construcción. Cada comprador se tipificó en torno a las dimensiones de

cultura que se hallaron en la investigación. A continuación, se encontrarán las expresiones de cultura de cada uno de ellos; adicionalmente, en los anexos se encuentra cada negociador con sus dimensiones de cultura de negociación.

El comprador #1 es muy amigable y amable, para él, romper el hielo antes de la negociación es necesario, el diálogo es muy importante y así lo manifiesta:

“Un amigo y un aliado, ¿Cierto? uno tiene que primero trabajar como persona, hacer acercamiento de amistad y lograr romper los hielos y ser una persona más allá de un negociador, o un proveedor, cliente.”

Acorde con esta y otras afirmaciones, construir relaciones a largo plazo es un objetivo, es muy comprometido, confía en la otra parte si hay honestidad y confía también en sí mismo, cree en su intuición, a pesar de utilizar el regateo en ciertas circunstancias para obtener el precio deseado, lo hace de una manera amistosa. Aunque tiene algunas características acordes al modelo suave como confiar en la otra parte y hacerse amigo, para este comprador es importante que las dos partes ganen y eso lo consolida en el modelo integrativo, de esta manera lo demuestra:

“Pero primero es una conciliación porque la idea es que sea algo bueno para ambas partes. Uno obtener el mejor resultado para uno, pero sin que el proveedor pierda”.

El comprador #2 es definitivamente del modelo duro basado en posiciones, es desconfiado, o cómo él lo expresa difícil de ganarse su confianza:

“No, no imposible que se ganen mi confianza. Si nunca ha trabajado conmigo y sin de alguna forma demostrarme algo, no”.

La puntualidad no es su virtud, tiene la creencia de que la negociación es solo de precio y el regateo es una de sus actitudes principales en la negociación. Así lo manifiesta el informante:

“Eee saludar bien, como esta, como estuvo el día y luego decir como “Venga hermano pero que podemos hacer, dígame como nos podemos ayudar. Yo sinceramente tengo otros precios, no esperaba esto” Así uno tuviera algo más bajito”.

Es muy comprometido y amable, sin embargo, el mismo se considera tacaño como negociador, de esta manera lo comenta:

“Eee tal vez tacaño a veces, porque intento...Ósea hasta pa’ cuando yo voy a comprar ropa intento hasta negociar. Entonces tal vez abecés puedo pasar por tacaño, pero es por intentar. Hay veces... Si no pierdo nada.”

El comprador #3 es muy similar al primero, tiene muy buenas relaciones personales pues la amabilidad y el ser amistoso son unos de sus valores principales, por las circunstancias de la

empresa donde trabaja negocia constantemente con proveedores ya conocidos con los cuales tienen una amistad y en quienes confía. En palabras del negociante:

“Como por lo general se negocia con personas ya conocidas porque en el medio en que yo me muevo me desenvuelvo son proveedores de vieja data, son proveedores que han sido pues suministradores de insumos o materias primas durante más de 5 o 10 años. Entonces básicamente son los mismos, por lo tanto, el hecho de romper el hielo se hace muy fácil porque ya hay una cierta amistad, entonces eee, no es como tan difícil”

Para él, la calidad del producto y la entrega puntual son claves en el proceso. Este entrevistado manifestó también la importancia que ambas partes ganen en una negociación para desarrollar relaciones a largo plazo y así lo expresa:

“No, que simplemente trate de que en los negocios ganen ambas partes porque eso le asegura no solo un beneficio en su momento, al hacer el negocio si no que perdure durante el tiempo. Porque la otra persona va a querer seguir negociando contigo, una relación a largo plazo”.

La compradora #4 es de todos los entrevistados la más conocedora en cuanto a teoría de negociación, esto fue lo que comentó:

“De hecho hay como un principio en la negociación y es que con las personas hay que ser suave o blando, pero con la negociación dura. Entonces pues ese duro no es de tirar a matar al proveedor, pero ser súper claro y muy racional.”

En la afirmación anterior se refiere a la teoría de Fisher y Ury (1981), tiene también un comportamiento muy definido de planeación. Es racional, amable y amistosa, además se encuentra un alto nivel de compromiso con la organización. Dentro de la empresa existen procesos de compra y negociación muy definidos, tienen ritos alrededor de la negociación como elegir la sala y conocer al proveedor antes de sentarse en la mesa. Acepta cuando la otra parte justifica y bien lo dicen Fisher y Ury (1981) en el modelo basado en principios “Razone y permanezca abierto ante las razones, ceda ante los principios, no ante las presiones” (p. 20). Sin lugar a dudas, la entrevistada #4 pertenece al modelo integrativo. Y aquí dos de sus afirmaciones que lo manifiestan:

“Bueno ¿qué es muy importante para mí en una negociación? Entender también la necesidad de la otra parte. Ósea, lo que representa esa otra parte es muy similar a la posición en la que estoy yo. Está buscando un objetivo, llegar a un interés común y obtener el mayor beneficio igual que yo.”

“Una buena negociación es en la que las dos partes quedan satisfechas con el resultado o con el acuerdo. Porque algo que es muy, o pues que es un paradigma que uno podría tener como comprador es que el mejor resultado es en el que me van a dar el precio que yo quisiera, ¿cierto? Pero si con ese precio el proveedor va a tener pérdidas, o va estar

sacrificando su rentabilidad y posiblemente más adelante le toque cerrar por esa mala negociación que hizo conmigo pues a mí eso no me va a convenir.”

El entrevistado #5 se caracteriza por su compromiso institucional, es recursivo lo cual se vislumbra ante la resistencia a la frustración al no obtener lo que deseaba en la negociación, pues para él es simplemente una oportunidad de continuar, tiene muy buenas relaciones personales, pero no desarrolla amistad con la otra parte, deja por escrito la negociación al igual que todos los anteriores; existe el regateo, manifiesta que lo hace de buena manera y evitando herir a la otra parte, desde la empresa les inculcan la filosofía que para que una negociación sea exitosa ambas partes deben ganar y quedar satisfechas, en palabras del informante:

“La idea de nosotros es nunca tumbar a la otra persona. No, no. Que sea un gana a gana...Es filosofía de la compañía, del departamento de logística. Es gana a gana. Ósea que la negociación sea... Es un aliado. Es que somos aliados porque ellos nos están colaborando a nosotros e igual nosotros a ellos”.

El negociante #6 lleva muchos años en la organización y se nota a simple vista su compromiso, no agenda reuniones pues está siempre abierto a recibir a quien llegue, no existe el protocolo y entre sus valores están la confianza y la tranquilidad. Es muy emocional y piensa siempre en la otra persona, a pesar que piensa en que ambas partes deben ganar, el modelo suave basado en posiciones es predominante en su cultura de negociación. Se vislumbra en el siguiente enunciado en palabras del informante:

“Yo inclusive les digo “no pues tampoco se vaya a perjudicar usted” el proveedor, el vendedor vale decir, que no se vaya a perjudicar. Porque si me ha pasado que muchos proveedores me dicen no, este descuento que le estoy dando prácticamente lo saco de mi bolsillo, entonces yo ahí sí, mejor dicho, ya me toco fue el corazón. No sé si es cierto o no, pero todos trabajan diferentes y dicen, “yo le doy hasta acá, pero de aquí para atrás es mi bolsillo” entonces ya me ponen es a mí a llorar, nos ponemos a llorar juntos. (risas) y les creo abecés ¿no? Porque la situación esta tan complicada que si les creo que hay un punto que ellos pueden dar, pero por hacer la venta arriesgan un 5 o un 10% de su comisión.”

La compradora #7 tiene la creencia que cuando hay buenas relaciones se logran mejores precios, al igual que el #6 no tiene la costumbre de agendar citas y maneja muy buenas relaciones personales. Confía en sí misma, tiene la costumbre de dejar por escrito lo negociado y entre sus valores destaca la pasión por su trabajo y el respeto por los demás, tema que se observa en la puntualidad de la negociación y así lo manifiesta:

“¡Ja lo Más importante! Claro, eso a la otra persona le dice que vas a ser responsable con los pagos, que vas a ser responsable con todo. Hace parte además del respeto por la otra persona.”

Adicionalmente, para ella en una buena negociación deben quedar satisfechas ambas partes, en sus palabras:

“Una buena negociación es donde ganemos los dos. Donde no solamente yo sea la que me beneficie. Si no que se pueda beneficiar la otra persona”.

La entrevistada #8 tiene características similares a la #4 en cuanto a la planeación, siendo un poco menos conocedora de las teorías de negociación. Así lo manifiesta el informante:

“Sí, pues nosotros tenemos un área de planeación, directamente que nos tiene que pasar como unas proyecciones de compra, con esas proyecciones nosotros pues sabemos cómo van a ser los consumos del mes, o del trimestre, pues depende como de la materia prima que estemos hablando.”

Para ella, lo más importante es la comunicación clara y la transparencia con sus proveedores o como ella lo prefiere, aliados estratégicos. El trabajo en equipo, la honestidad y la transparencia son sus valores más sobresalientes, así lo describe:

“Pero en cuanto a la negociación me gusta ser transparente “mira estamos en esto, no nos da, revisa el precio, o no me sirve las cantidades mínimas que está pidiendo, eso es demasiado para mí, revaluemos” pues me gusta ser completamente transparente.”

Le da mucha importancia a la puntualidad desde el inicio de la negociación hasta la entrega del insumo o producto. Según ella:

“No lo que te dije, que me cumplan con lo que me digan. No solamente puntualidad en la entrega, si no...Lo mismo, si estoy esperando una muestra, “mañana te la envió” mañana me la envía, o “te la envió en un mes” pues yo ya espero un mes.”

En la negociadora #9 se observa desde el inicio su actitud de integración y de conciliación, es una persona amable y amistosa al igual que el resto de los entrevistados, para ella, las relaciones a largo plazo son claves en el contexto donde se mueve. Es sus palabras una negociación es:

“Para mi negociar es encontrar el punto medio entre mis intereses y los intereses de mis proveedores.”

En la frase anterior se refleja la conciliación, y a pesar de que no tiene muchos protocolos en la negociación, si tiene la costumbre de dejar todo por escrito, ya sea durante la negociación o posteriormente mediante un correo. Tiene la creencia que el contexto y el horario son muy importantes e influyen directamente en el resultado de una negociación, en sus palabras:

“No, no nada particular. Yo siento que cuando uno va a hacer una negociación importante por lo menos debe estar de buen humor. Si es un día muy malo, o si es... Hay ciertos momentos en la semana que son más difíciles para uno afrontar un, digamos un lunes a primera hora tu llamar a pedir un súper descuento o a ofrecer, ósea no, no. Ni un viernes a las 5 de la tarde que uno coge a la persona con la cartera en la mano, no. Yo creo que de pronto como revisar que contexto estamos, que día es, que horario. Por

ejemplo, yo tengo una teoría de que la gente con hambre no piensa, pues. Entonces uno justo antes de almuerzo uno no debe negociar nada. Es ese tipo de cosas, más allá de eso no.”

Finalmente, la entrevistada #10 hace parte del sector construcción y es una mujer emocional, ella misma se define como una “madre”, con lo que quiere decir que se preocupa mucho por los demás. Así lo manifiesta la informante:

“Hay no se... Hay no yo creo que yo soy tan madre (risas) yo no soy tan cuchilla. Como más, si como conciliadora. Y a mí me convencen muy fácil realmente, lo que pasa es que si soy muy estricta con el tema de entregas, porque es que eso se ve reflejado después, digamos yo ya después de que le digo al solicitante “pida el CDP” él ya sabe que yo tengo elegido el proveedor, entonces al saber que tengo elegido el proveedor él ya sabe que muy pronto le va a llegar el pedido, ya está con la expectativa de recibir su pedido y utilizarlo.”

Para esta compradora la asesoría es clave en el proceso de compra, pues según ella los vendedores son los expertos y espera de su buena asesoría. Les da mucha importancia a los precios, pero sobre todo a la puntualidad en la entrega, siendo también importante la asesoría postventa. Manifiesta que las negociaciones son sobre todo interesantes cuando traen nuevos aprendizajes y no se frustra cuando una negociación no sale como lo quería, pues sabe que debe cumplir y hay otros proveedores y/o recursos.

En la tabla 26 se dispusieron los 10 compradores organizacionales entrevistados según su modelo de negociación predominante.

Tabla 26. Compradores organizaciones según su modelo de negociación predominante

Integrativo con algo de suave	Integrativos
Entrevistado #1	Entrevistado #4
Entrevistado #3	Entrevistado #8
Entrevistado #7	Entrevistado #9
Duro	Integrativo con algo de duro
Entrevistado #2	Entrevistado #5
Suave	
Entrevistado #6	Entrevistado #10

Fuente: Elaboración propia.

En el modelo integrativo puro se encuentran #4, #8 y #10 esto debido a que son conocedoras, poseen procesos de negociación definidos, piensan en el gana a gana como factor fundamental en la negociación y tienen un buen manejo de relaciones personales. Estando también dentro del modelo integrativo, pero con un poco de duro se encuentra el comprador #8, esto debido a que dentro de sus creencias se encuentra también que ambas partes deben ganar, tiene una buena relación con los proveedores, pero sin hacer lazos fuertes de amistad pues cree que no es sano y en ciertas circunstancias aparece el regateo. En los entrevistados #1, #3 y #7 se encuentra que su modelo de negociación predominante es el propuesto por Fisher y Ury (1981), pero con un poco del suave, pues siempre están abiertos al diálogo y la conciliación, creen que para construir relaciones a largo plazo el proveedor debe quedar satisfecho con la negociación, sin embargo, forman lazos de amistad con ellos y confían en el otro cuando hay empatía.

Pasando al modelo basado en posiciones, dentro del estilo duro se encuentra el comprador #2, para quien la otra parte es simplemente el proveedor de un servicio y no son tan importantes las relaciones a largo plazo, es regateador, hace acuerdos de palabra demorándose en formalizar y en algunas ocasiones puede ser agresivo, el mismo expresa que puede llegar a ser visto como tacaño. Dentro del mismo modelo basado en posiciones, pero de estilo suave, hacen parte el #6 y #10 pues son muy emocionales y se preocupan demasiado por los demás, manifestando que se sensibilizan cuando piensan que el otro puede estar perdiendo y llega a preocuparles más ese sentimiento que los mismos intereses.

El estilo de negociación predominante de los compradores organizacionales de Manizales en el sector industrial y de construcción es el modelo integrativo, donde prima el gana a gana y las relaciones a largo plazo.

5. Discusión

En el marco teórico se expusieron los elementos de cultura que según Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) definen a los colombianos y latinoamericanos en su cultura de negociación; luego de realizar la investigación se encuentran algunas de las características que el autor nombra, sin embargo, son muy pocas en comparación con los hallazgos de la investigación.

A continuación, se participan las dimensiones de cultura que Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) describe en sus investigaciones y que se encontraron en los informantes. Inicialmente, en la tabla 27 se exponen las dimensiones de cultura de negociación propuestas por el autor mencionado y encontradas en los 7 compradores que se definieron dentro del modelo integrativo.

Tabla 27. Dimensiones de cultura de negociación propuestas por Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) y encontradas en los compradores del modelo integrativo

Actitudes	Comportamientos	Costumbres
Emocional	Buen manejo de relaciones personales	Asumir riesgos
Compromiso	Confían en la contraparte si hay afinidad	Buscar acuerdos rápidos
Orgulloso	Las decisiones están centralizadas en los altos niveles	Darles importancia a los rangos
Regateador	Manejan incertidumbres	Ser informales en las negociaciones
	Negocian entre amigos	Iniciar negociaciones con una petición alta
	Buscan beneficios en corto plazo	No hay pre negociaciones
		No tener un protocolo
Creencias	Sentimientos	Valores
En la intuición	Satisfacciones inmediatas	Amistoso
		Espontaneidad

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse en la tabla 27 que en los compradores que hacen parte del modelo integrativo se encuentran pocas expresiones de cultura descritas por Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) en sus investigaciones. Entre los aspectos negativos están la actitud regateadora, que cómo se explicó antes aparece en algunos momentos de manera amistosa, pueden ser también orgullosos, informales en las negociaciones y con poco protocolo; en las empresas muchas de las decisiones se encuentran aún centralizadas en altos niveles de poder. Sin embargo, como el mismo ha expresado, los compradores son amistosos, espontáneos, comprometidos y tienen un buen manejo de relaciones personales.

En la tabla 28 se exponen los elementos de cultura descritos por Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) y encontrados en los compradores organizacionales pertenecientes al modelo suave basado en posiciones.

Tabla 28. Dimensiones de cultura de negociación propuestas por Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) y encontradas en los compradores del modelo basado en posiciones de estilo Suave

Actitudes	Comportamientos	Costumbres
Altamente emocionales	Buen manejo de relaciones personales	Ser informales en las negociaciones
Compromiso	Habilidad para manejar incertidumbres	No tener protocolo
	Negocian entre amigos	
Creencias	Sentimientos	Valores
	Satisfacciones inmediatas.	Amistoso

En los negociadores suaves #6 y #10 se encuentran algunos elementos de cultura expuestos por Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f); son altamente emocionales, manejan muy bien sus relaciones personales, son informales y no tienen protocolo, además sienten satisfacciones inmediatas. Al igual que todos los compradores entrevistados son amistosos y comprometidos.

Finalmente, en el cuadro 29 se muestran las demostraciones de cultura encontradas en el único comprador de estilo duro basado en posiciones.

Tabla 29. Dimensiones de cultura de negociación propuestas por Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) y encontradas en los compradores del modelo basado en posiciones de estilo Duro

Actitudes	Comportamientos	Costumbres
Agresividad	Confianza en la contraparte si hay afinidad	Asumir riesgo
Altamente emocional	Decisiones centralizadas en altos niveles	Buscar acuerdos rápidos
Compromiso	Manipulación de emociones	Hacer acuerdos de palabra
Dignidad de señores	Negociadores tradicionales	Importancia a las palancas
Impaciencia		Incumplido
Orgulloso		Iniciar negociaciones con una petición alta
Regateador		No hay pre-negociaciones
Susceptible		Pensar a corto plazo
Ventajoso		
Creencias	Sentimientos	Valores
Que negociar requiere sacrificio de una de las partes.	Desilusión si no hay rebaja	Compromiso
	Satisfacciones inmediatas	Amistoso
		Espontaneidad

En el comprador #2 fue donde más concordaron las dimensiones de cultura con lo planteado por Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f); se observa en sus actitudes que es muy emocional, orgulloso y regateador. En algunos casos puede ser ventajoso ya que llega a engañar al proveedor para que este le dé el precio que busca. Los acuerdos son de palabra y no quedan por escrito hasta que llega el momento de trabajar; entre sus creencias está que alguien debe ceder y perder para que exista la negociación, para él, el precio es un factor muy importante y siente desilusión si no hay rebajas.

A pesar de que se encuentran muchas de las demostraciones de cultura planteadas por Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f), son sobre todo en uno de los compradores quien pertenece al estilo duro, en los demás también se encuentran, pero gran parte son positivas o no significan que el comprador haga parte del modelo que el investigador propone como predominante, el duro. Por lo tanto, se discuten las definiciones que expone para describir a los negociadores colombianos, por lo menos, en cuanto a los compradores organizacionales de la ciudad de Manizales, pues el modelo de negociación predominante no es el duro como él lo ha concluido, por el contrario, es el modelo integrativo donde las mismas empresas están inculcando la filosofía del ganar-ganar, donde se es suave con las personas y duro con el problema, donde ambas partes pueden tener objetivos diferentes y llevarse lo que buscan dándole solución al problema. Siete de los compradores entrevistados mostraron mayor afinidad con el modelo integrativo, tres con el distributivo, donde dos tienen mayor proximidad con el suave, y solo uno demostró ser duro en la negociación.

6. Conclusiones

Se puede concluir que existe una migración o evolución al nuevo modelo de negociación, donde desde las mismas organizaciones se inculca la filosofía que ambas partes deben ganar para que una negociación sea exitosa, pues eso hará que el proveedor trabaje satisfecho y cumpla siempre con todo lo pactado. Sin embargo, aún se visibilizan algunas dimensiones de cultura pertenecientes a los modelos basados en posiciones del estilo duro y el suave, es por esto que se dice que hay una migración en el modelo de negociación.

Existe una profesionalización del quehacer del negociador dentro de las organizaciones estudiadas, fundamentado en una cultura propia. Por lo tanto, hay procesos definidos de compra, planeación antes de la negociación y conocimiento de las teorías y métodos.

El precio es un factor muy relevante dentro de la negociación, es gran parte de ella, sin embargo, hay otros componentes importantes, como la puntualidad en la entrega, la calidad del producto, la relación con el proveedor, el servicio postventa, entre otros. Debido a esa importancia del precio, aparecen atributos de negociación como el regateo, buscando obtener los precios deseados, sin embargo, se hace pretendiendo generar una tensión positiva y sin olvidar las relaciones a largo plazo construidas con los proveedores, es una relación de apertura, de confianza, de honestidad y de respeto; lo hemos llamado el regateo amistoso.

Hay algunos factores comunes entre la cultura de negociación de los informantes, en primer lugar, tienen un muy buen manejo de relaciones personales, son conversadores, amables y muy amigables. La satisfacción es un sentimiento común cuando se logra un acuerdo con buenos resultados, para ellos es importante “romper el hielo” con lo que se refieren a entrar en confianza y hablar de otros temas antes de entrar en la negociación. Son también muy comprometidos con

la organización, buscando siempre buenos resultados para ella, evitando costos extras y paradas de planta. Tienen la costumbre de dejar la negociación por escrito, ya sea con un correo, acta o contrato; y finalmente, para los compradores formar alianzas estratégicas con sus proveedores es fundamental, pues necesitan de su asesoría, acompañamiento y comunicación clara.

Se observa también en los compradores que confían en los demás, sobre todo si hay una amistad o una relación de hace tiempo, son racionales en gran parte de la negociación y objetivos en cuanto a los resultados, pero le agregan algo de emocionalidad, los compradores son perseverantes pues no se rinden fácilmente y tienen siempre una orientación al logro.

La cultura de negociación de los colombianos que Ogliastri (2001, 2011, 2015, s.f) expone en sus investigaciones, a pesar de existir coincidencias no es lo que se encontró en esta investigación, el autor describe a la cultura como negociadores del modelo duro basado en posiciones, sin embargo, lo que se encontró fue el modelo basado en principios o integrativo como predominante, solo uno de los entrevistados coincidió en su gran mayoría con las descripciones. Esto puede deberse al sector estudiado en esta investigación, pues al existir una profesionalización del negociante este es más conocedor de los procesos y protocolos de negociación.

Finalmente, como se planteó en la hipótesis hay una cultura de negociación predominante que tipifica el sector industrial y de construcción de la ciudad y es acorde al modelo integrativo, conocido también como basado en principios o el modelo de Harvard, propuesto por Fisher y Ury (1981) en su libro ¡Si de acuerdo!

6.1 Investigaciones Futuras

Esta investigación queda como base para futuras investigaciones. Sería muy interesante y pertinente para el sector constructor e industrial y para las empresas que hacen negociaciones entre ellas, verla aplicada en las demás ciudades de Colombia para luego hacer un comparativo y detectar una cultura de negociación predominante en el país. Conocer la propia cultura de negociación es esencial para obtener acuerdos óptimos.

La investigación puede ser también extendida a otros sectores que no hayan sido investigados, pero de gran importancia para el país, como los son el agro, el sector petrolero o commodities, textil, entre otros.

Referencias

- Acuff, F. (2008). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. Third Edition. Estados Unidos: Amacom.
- Aranda, R. M. (2005). *La negociación y la mediación de conflictos sociales*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=256070>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque américa latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Armengol, V. F., & Fisas, V. (2004). *Procesos de paz y negociación en conflictos armados*. (Vol. 119). Grupo Planeta (GBS).
- Bautista, F. J., & Joves, A. G. (2012). La negociación del conflicto colombiano: un obstáculo para la paz. *Espacios públicos*, (33), 9-34.
- Bonilla, C. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos, la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Ediciones Uniandes. Grupo editorial Norma.
- Bruno, M. (2008). *Negociación colectiva en el sector público*. Buenos Aires: Subsecretaria de Modernización del Estado.
- Carrasquer, P., Massó, M., & Artiles, A. M. (2007). Discursos y estrategias en torno a la conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. *Papers: Revista de sociología*, (83), 13-36.
- Castro, O.P. (2014). *Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China*. 5(12), 143-145.
- Encuesta Anual manufacturera 2015* (2016). Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

- Fisher, G. (2003). Negociación internacional, la perspectiva transcultural. *Cuadernos de información y comunicación*, 133 – 177. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/download/CIYC0303110133A/7328>
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Si de acuerdo!* Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Garaigordobil, M. (2017). Conducta antisocial: conexión con bullying/cyberbullying y estrategias de resolución de conflictos. *Psychosocial Intervention*, 26(1), 47-54. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2015.12.002>
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology. A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing*, 39(Iss ¾), 294–308. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510581782>
- Gelfand, M. y Dyer, N. (2000). *A cultural perspective on negotiation: Progress, Pitfalls, and prospects.*
- Hadjikhani, A. y Laplaca, P. (2012). Development of B2B marketing Theory. *Industrial Marketing Management*, 294–305.
- Indicadores económicos alrededor de la construcción –IEAC primer trimestre del 2017.* Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Itrim17.pdf
- Kotler, P. (1990). *Mercadotecnia, dirección de marketing.* Prentice Hall.
- La negociación política en el cambio institucional de la dinámica legislativa. A propósito del Pacto por México-ScienceDirect.* (s.f). Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S018516161630018X>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación.* Mc Graw Hill.

- Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Recuperado de <http://enriqueogliastri.files.wordpress.com/2013/08/cc3b3mo-negocian-los-colombianosalfaomega.pdf>
- Ogliastri, E. (2011). *Negotiations between Germany and Latin America a cross cultural qualitative study 1*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/259150391>
- Ogliastri, E. (s.f). *El estilo negociador de los Latinoamericanos. Una investigación cualitativa*. pp. 70- 82.
- Ogliastri, E. y Castro, C. (2015). *Building Cross-cultural negotiation prototypes in Latin American contexts from foreign executives perceptions*. pp. 452 – 458.
- Orozco, J. L. S. (2015). *La negociación política como herramienta del gobierno abierto. En El paradigma del gobierno abierto: retos y oportunidades de la participación, transparencia y colaboración*. (2015). (p. 24). Universidad Complutense. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5382425>
- Paramo, D. (2010). *Cultura y negocios internacionales*. Pensamiento y gestión. Universidad del Norte.
- Real Academia de la Lengua. (2017). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=QMI8pcc>
- Urbina, D. M. (2010). *Marketing industrial: una revisión bibliográfica*. Facultad economía y negocios Universidad de Chile.
- Zea Hernández, G. (1989). *Proceso de Negociaciones de Colombia para la demarcación y señalamiento de sus fronteras terrestres. Nueva Historia de Colombia*. Bogotá: Planeta 3. pp. 91-118.

Anexos

Anexo 1. Modelo De Entrevista

Entrevista Cultura de negociación de los compradores organizacionales de Manizales

La siguiente entrevista se realiza con fines académicos para optar por el grado de Magister en Mercadeo. Se pretende identificar la Cultura de Negociación de los compradores industriales de Manizales y Pereira.

Nombre del entrevistado:

Empresa:

Cargo:

Ciudad:

PRENEGOCIACIÓN

1. ¿Qué es para usted negociar?
2. ¿Hace usted alguna planeación antes de una negociación importante? ¿Cómo?
3. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza para la negociación?
4. ¿Suele tener una conversación de otros temas antes de empezar?
5. ¿Qué sucede antes de empezar el proceso de negociación concreto?
6. ¿Cómo ve a la otra persona con la que está negociando?
7. ¿Cómo cree que alguien se puede ganar su confianza?
8. ¿Qué es para usted la puntualidad en la negociación?
9. ¿Qué rituales o preparativos especiales o personales tiene antes de una negociación?

NEGOCIACIÓN

10. ¿Podría por favor narrarme la mejor experiencia que ha tenido en una negociación?
11. ¿Qué fue lo que más le gustó esa experiencia?
12. ¿Qué es para usted una “buena negociación”?

13. ¿Podría contarme cual fue la peor experiencia?
14. ¿Como conduce normalmente usted un proceso de una negociación? Es decir, los pasos.
15. ¿Si pudiera darle un nombre a su forma de negociar cual sería? ¿por qué?
16. ¿Qué tan racional o emocional cree usted que es su estilo de negociar?

POSTNEGOCIACIÓN

17. ¿Cómo se ponen de acuerdo en la negociación?
18. ¿De qué manera realizan el cierre?
19. ¿Qué siente si la negociación termina en un acuerdo? ¿Y en desacuerdo?
20. ¿Cómo se considera usted cómo negociador?

CIERRE

21. ¿Qué consejo le daría a alguien que va a negociar para una industria?

Anexo 2. Tipificación de Compradores

Dimensiones de cultura de negociación informante #1

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos
Abierta	Buscar reconocimiento	Demostrar emociones	De la entrada inicial depende la percepción.	Alegría	Amabilidad	
Compromiso	Buscar relaciones a largo plazo	Demostrarle al otro su importancia.	Si no es puntual, no saldrá bien.	Desconfianza	Claridad	
Compromiso con el tiempo del otro.	Buscar toma de decisiones.	Necesidad de diálogo	Si se es honesto va a recibir confianza.	Frustración	Compromiso	
Compromiso institucional	Búsqueda de independencia y libertad en las decisiones.	No dar datos del presupuesto.		Indignación	Conciliación	
Conciencia clara de las necesidades	Conversaciones de otros temas antes de la negociación.	Tantear capacidades del otro.		Molestia.	Confianza	
Conciliadora.	Dejar por escrito.			Satisfacción	Empatía	
Confianza en sí mismo	Hacer seguimiento			Tranquilidad	Fraternidad	
Constancia	Informalidad en lo inicial				Honestidad	
De cordialidad	Planeación				Objetividad	
De integración	Relaciones a largo plazo				Puntualidad.	
Diálogo	Relaciones interpersonales en las negociaciones				Respeto.	
Disponibilidad.					Responsabilidad	
Independiente					Sinceridad	
Informal					Sociabilidad	
Integración					Solidaridad	
Optimismo					Trabajo en equipo	
Orientación al logro					Solidaridad.	
Persistente						

Planeación						
Propositiva						
Regateador						
Responsabilidad						

Dimensiones de cultura de negociación de informante #1 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Compromiso	Buen manejo de relaciones personales	Asumir riesgos	En la intuición	Satisfacciones inmediatas	Amistoso
Altamente emocionales	confianza en la contraparte si hay afinidad	Buscar acuerdos rápidos			Espontaneidad
Regateador	Negocia entre amigos	Improvisar			
	Prefiere beneficios en corto plazo	Informalidad en las negociaciones			
		Iniciar negociaciones con una petición alta			
		No hay protocolo			

Dimensiones de cultura de negociación informante #2

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos
Ansiedad	Planeación	Buscar referencias	La negociación es solo de precio.		Responsabilidad	
Compromiso institucional		Importancia de las referencias de conocidos.			Amabilidad	
Desconfianza		Legalizar después la negociación. (Antes de empezar el trabajo)				
Duro en la negociación.		Reunirse personalmente				
Exigente		Tener referentes de precios.				

Dimensiones de cultura de negociación de informante #2 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Agresividad	Confianza en la contraparte si hay afinidad	Asumir riesgo	Que negociar requiere sacrificio de una de las partes.	Desilusión si no hay rebaja	Compromiso
Altamente emocionales	Decisiones centralizadas en altos niveles.	Buscar acuerdos rápidos		Satisfacciones inmediatas	Amistoso
Compromiso	Manipulación de emociones	Hacer acuerdos de palabra			Espontaneidad
Dignidad de señores	Negociadores tradicionales	Importancia a las palancas			
Impaciencia		Incumplido			
Orgullosa		Iniciar negociaciones con una petición alta			
Regateador		No hay pre negociaciones			
Susceptibles		Pensar a corto plazo			
Ventajoso					

Dimensiones de cultura de negociación informante #3

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos
Abierta	Dejar claros todos los términos	Legalizar después de la negociación		Credibilidad.	Amabilidad	
Compromiso institucional	Dejar por escrito	Negociar con proveedores conocidos		Preocupación.	Amistoso	
Compromiso	Importancia a la calidad del producto.	Hacer contrato		Satisfacción	Conciliación	
De diálogo	Importancia a la puntualidad en la entrega	Seguir los protocolos de la empresa.		Alegría	Confianza	
De integración	Importancia a las relaciones a largo plazo			Reconocimiento	Empatía	
Negociador racional	Planeación				Honestidad	
De cordialidad.					Integridad	
De integración.					Negociador consiente	
Claridad					Puntualidad	
Vender la idea (convencer).					Sinceridad	
					Sociabilidad	
					Solidaridad	

Dimensiones de cultura de negociación de informante #3 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Compromiso	Buen manejo de relaciones personales	No hay pre negociaciones			Amistoso
	Confianza en la contraparte si hay afinidad	No hay protocolo			Espontaneidad
	Negocia entre amigos				

Dimensiones de cultura de negociación informante #4

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos o Ritos
Abierta	Conoce teorías y métodos de negociación.	Conocer antes al proveedor para determinar la técnica	Espacio cómodo y amplio para una buena negociación.	Satisfacción	Amabilidad	Darle el dulce al proveedor
Aceptación cuando el otro justifica.	Dejar claros los términos durante la negociación	Firmar el acta durante la negociación			Entendimiento del otro.	Una sala amplia
Claridad en la negociación y lo que se pretende.	Planeación	Planear la técnica a utilizar con anterioridad.			Preocupación por el otro.	
Compromiso institucional.	Protocolo de negociación.	Cumplir lo que se promete.			Sociabilidad	
Crítico consigo mismo	Negociador nueva teoría	Dejar por escrito			Solidaridad	
De conciliación	No hacer negocios en un primer acercamiento.	Importancia a la puntualidad			Trabajo en equipo	
De cordialidad	Procesos definidos				Transparencia	
De integración	Metódicos.					
Mejora continua						
Negociador de la nueva teoría						
Positivismo						
Racional						
Gusto por los retos						

Dimensiones de cultura de negociación de informante #4 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Compromiso	Buen manejo de relaciones personales	Importancia a los rangos			Amistoso
	Decisiones centralizadas en altos niveles	Iniciar negociaciones con una petición alta			
	Habilidad para manejar incertidumbres.				

Dimensiones de cultura de negociación informante #5

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos o Ritos
Cambiar tipo de negociación de acuerdo con el proveedor.	Comunicación clara	Acuerdos de precios anuales.		Estrés.	Asumir responsabilidad	
Compromiso	Conocer lo que se va a negociar	Buscar ahorro		Frustración	Cooperación.	
Compromiso institucional	Corroborar mercancía recibida.	Dejar claros las condiciones de negociación.		Satisfacción	Eficiencia	
Importancia a la puntualidad.	Importancia a la puntualidad en la entrega.	Dejar por escrito.		Angustia	Perseverancia	
Planeación	Negociador nueva teoría	El precio como un factor importante pero no todo.			Resistencia a la frustración	
Racionales	No desarrollar amistad con la otra parte.	Prepararse para la negociación			Trabajo en equipo	
Rekursividad	No hacer negocios en un primer acercamiento.	Proceso definido dentro de la organización.				
	Preocupación por el otro.	Protocolo				

Dimensiones de cultura de negociación de informante #5 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Compromiso	Buen manejo de relaciones personales			Satisfacciones inmediatas	
Regateador	Habilidad para manejar incertidumbres				

Dimensiones de cultura de negociación informante #6

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos o Ritos
Claridad	Apoyar la región	Importancia al precio		Satisfacción	Cooperación	
Compromiso institucional	Aunque sea amigo está de parte de la empresa.	Negociar con los proveedores conocidos.		Tranquilidad	Claridad	
De integración	Dejar por escrito	No tener protocolo			Confianza	
Dejarse asesorar	Importancia a la puntualidad	No agendar reuniones			Confianza en sí mismo	
Emocional	Importancia a la puntualidad en la entrega.				Empatía	
Planeación	Importancia a los precios				No agendar reuniones	
Recursividad	No hacer negocios en un primer acercamiento.				Pasión por su trabajo	
Regateador					Preocupación por el otro	
					Sinceridad	
					Solidaridad	
					Tranquilidad	

Dimensiones de cultura de negociación de informante #6 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Altamente emocionales	Buen manejo de relaciones personales.	Informalidad en las negociaciones			Amistoso
Compromiso	Habilidad para manejar incertidumbres.	No hay protocolo			

Dimensiones de cultura de negociación informante #7

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos o Ritos
Claridad	Conocer lo que se va a negociar	Dejar por escrito	Se logran mejores precios si hay buenas relaciones.	Felicidad	Respeto	Escoger un color para la ropa.
De integración	Importancia a la puntualidad	Negociaciones fortuitas		Frustración	Tranquilidad	Arreglar la sala
Emocional	Importancia a los precios	Acuerdos de precios anuales.		Miedo cuando no hay respeto.	Trabajo en equipo	
Rekursividad	No hacer negocios en un primer acercamiento.	Protocolo			Respeto	
Racional	Planeación				Pasión por su trabajo	
					Confianza en sí mismo	

Dimensiones de cultura de negociación de informante #7 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Orgullosa	Decisiones centralizadas en altos niveles				Amistoso
Emocional					

Dimensiones de cultura de negociación informante #8

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos o Ritos
Abierta	Comunicación clara	Tener varias opciones de proveedor		Satisfacción	Cooperación	
Comunicación clara	Dejar por escrito	Desarrollar alianzas estratégicas			Honestidad	
De cordialidad	Hacer proyección				Solidaridad	
De integración	Importancia a la calidad				Trabajo en equipo	
Negociador de la nueva teoría	Importancia a la comunicación clara.				Transparencia	
Orientación al logro	Importancia a la puntualidad					
Planeación	Importancia a la puntualidad de la entrega.					
Propositiva	No hacer negocios en un primer acercamiento					
Racional	Planeación previa a la negociación					
Rekursividad	Tener plan B					
	Validar todo antes de la negociación					

Dimensiones de cultura de negociación de informante #8 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Compromiso	Buen manejo de relaciones personales				Amistoso
	Confianza en la contraparte si hay afinidad.				

Dimensiones de cultura de negociación informante #9

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos o Ritos
Compromiso	Buscar relaciones a largo plazo.	Dejar por escrito	El contexto y horario es muy importante en la negociación.	Satisfacción	Amabilidad	La gente con hambre no piensa, no negociar así.
De conciliación	Importancia a la argumentación.	Importancia a la puntualidad			Compromiso.	
De cordialidad	Importancia a la honestidad	Importancia a las relaciones.			Conciliación	
De diálogo	Sin protocolos de negociación	Negociar cuando este de buen humor.			Perseverancia	
De integración					Preocupación por el otro	
Desconfianza cuando le incumplen.					Recursividad	
Gusto por los retos					Resistencia a la frustración.	
Importancia a las relaciones.					Solidaridad.	
Integrativa						
Negociador nueva teoría.						
Orientación al logro.						
Pasión por el trabajo						
Planeación						
Recursividad						

Dimensiones de cultura de negociación de informante #9 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Compromiso	Buen manejo de relaciones personales	No hay pre-negociaciones			Amistoso
Emocionales		No hay protocolo			

Dimensiones de cultura de negociación informante #10

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores	Mitos o Ritos
Cambiar actitud de negociación de acuerdo con el proveedor y tipo de negociación.	Dejar por escrito	Centralizar compras.		Satisfacción	Amabilidad	
Compromiso	Gusto por los nuevos aprendizajes.	Desarrollar alianzas estratégicas			Honestidad	
Compromiso institucional	Hacer seguimiento.	Desarrollar relaciones personales con el proveedor.			Preocupación por el otro	
Comunicación clara	Importancia a la asesoría del proveedor.	El precio como un factor importante pero no todo.			Solidaridad	
Critica con si misma	Importancia a la Puntualidad de la entrega	Iniciar negociaciones por correo electrónico			Transparencia	
De conciliación	Importancia a los precios.	No tener técnica para la negociación.				
De integración	Importancia al servicio post-venta	Pedir varias cotizaciones.				
Muy emocional	Planeación	Preguntar internamente para tener claridad en el producto.				
Orientación al logro	Preocupación por el otro.	Protocolo de negociación				
Propositiva.	Revisar precios del mercado.					

Dimensiones de cultura de negociación de informante #10 acordes con investigaciones de Enrique Ogliastri

Actitudes	Comportamientos	Costumbres	Creencias	Sentimientos	Valores
Altamente emocionales	Buen manejo de relaciones personales.			Satisfacciones inmediatas.	Amistoso
Compromiso	Negocia entre amigos.				