

PONENCIA: INVESTIGACIÓN FINALIZADA

Nombre o denominación de la Ponencia: **Cultura de Negociación de Compradores Organizacionales. Caso: Sector industrial de Manizales**

Autores:

-Juliana Isaza Giraldo

Escuela de Mercadeo-Maestría en Mercadeo

Universidad de Manizales

Correo electrónico: julianaisaza91@gmail.com

-Olga Lucia García Cano

Grupo de Investigación en Mercadeo-Maestría en Mercadeo

Universidad de Manizales

Correo electrónico: olg@umanizales.edu.co

Resumen:

Esta investigación pretende identificar la cultura de negociación de compradores industriales en el sector industrial de la ciudad de Manizales y proponer a su vez estilos de negociación que los tipifique y diferencie. Se parte de los elementos determinantes de la cultura de negociación que según Ogliastri (2001, 2011, 2015) definen a los colombianos y latinoamericanos.

En esta ponencia se aborda la primera parte de la investigación, orientada a describir las dimensiones culturales en términos de creencias, costumbres, valores e imaginarios que manifiestan los compradores estudiados. El proceso metodológico está estructurado de acuerdo a las características propias de la investigación cualitativa; como técnica de investigación se utilizó la entrevista a profundidad. Con estos resultados se describe la cultura de negociación predominante, información básica para realizar la segunda y tercera fase de la investigación, orientadas a analizarla respecto al modelo de negociación

distributivo e integrativo y plantear estilos de negociación predominantes en la industria de Manizales, respectivamente.

Palabras clave: cultura, cultura de negociación, comprador industrial

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 “Negotiation” 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.

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 Quintanilla, 2015; Castro, 2014). Para Latinoamérica y Colombia la cuantía de investigaciones en este ámbito es mucho menor (Ogliastri, 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.

Justificación:

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 es 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.

Marco Teórico

A continuación, se muestra la figura 1, en la cual se identifican los referentes conceptuales que orientaron el marco teórico y su interacción dentro de la investigación.



Figura 1.

Contexto marco teórico

Fuente: Elaboración propia.

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 “Negotiation” 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 un medio básico para lograrlo que queremos de otros”. (p. 9). Ogliastrri (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. Tanto en la definición de Oglisatri 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.

En la siguiente tabla, 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 Lewicky, 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 1. 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	Prefieren negociar y buscar un acuerdo.

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.

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 instintivamente 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.

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).

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 internacionalidad”, 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.

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. Ogliastrì (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 importadoras 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 any thing, 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.

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

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

Comportamientos		
Ventajas	Desventajas	Puede utilizarse en ambas vías.
Buen manejo de relaciones personales	Argumenta 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.

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.

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.

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 etween Germany and Latin America a cross cultural qualitative study”, “wuilding 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.

Hipótesis:

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

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.

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.

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. 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.

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 entrevistaron 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.

Resultados

Descripción de la 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 siguiente tabla se muestran las diferentes actitudes encontradas en los compradores.

Actitudes de negociación encontradas:

Actitud		
Favorable	Desfavorable	Intermedia / depende del contexto
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:

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

Estos compradores 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).

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	Busca reconocimiento
Conoce lo que se va a negociar	Busca de independencia y libertad en las	Valida todo antes de cerrar la negociación	Busca relaciones a largo plazo.
Tiene conversaciones de otros temas antes de	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	Deja claros los términos durante la	Es claro en la negociación y lo que	Hace seguimiento a la negociación.
Es informal en lo inicial.	Le gustan los nuevos aprendizajes en una	Conoce teorías y métodos de	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	Cumple lo que se prometió
Planea antes de la negociación.	Tiene definido un protocolo de	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	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, 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 cuál 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 siguiente tabla se muestran las costumbres de los compradores, agrupadas al igual que en los comportamientos, por las etapas de pre-negociación, negociación y post-negociación.

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
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	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	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 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 care cuero... ¿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? (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.

Creencias de negociación encontradas:

Creencias			
Asociadas con el precio	Asociadas con el contexto y el tiempo	Asociadas con la puntualidad	Asociadas con el producto
La negociación es solo de precio.	El contexto y horario es muy importante en	Si no es puntual, no saldrá bien.	La calidad del producto es muy

Se logran mejores precios si hay buenas relaciones.	Espacio cómodo y amplio para obtener una buena	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		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	
		Debe negociarse cuando este de buen	
		El diálogo es muy importante	
		De la entrada inicial depende la percepción	
		Las referencias de otras personas son muy	

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 quiera 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... entonces sí, como tratar de estar todos como del mismo lado y en una sala pues que sea cómoda... físicamente 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 as 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.

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 siguiente tabla 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.

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.

Valores encontrados en la investigación

Valores		
Asociados con buenas relaciones personales	Asociados con el compromiso por el	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	Recursividad	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	
Recursividad	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 casi el 100% del tiempo era negociando y era con proveedores muy grandes, y me considero que pude lograr muy buenas cosas”. (Informante #7).

Conclusiones

Se puede concluir que existe una migración o evolución al nuevo modelo de negociación, 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.

Referencias bibliográficas

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: Subsecretaría 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/> 85

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 3/4), 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. 86

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 I*. 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.