

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Estilos de Negociación en Mujeres Ejecutivas

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

PRESENTADA POR:

Kenny Cumpa Yábar

Juan Figueroa Meza

Silvana Pascua Pezzutti

Ronald Refulio Sánchez

Asesora: Dra. Beatrice Avolio Alecchi

Surco, octubre de 2014

Resumen Ejecutivo

El propósito de este estudio fue analizar los comportamientos que definen los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana mediante: (a) una exploración cualitativa de su manejo de los siete elementos del proceso de negociación; (b) el empleo de tácticas en cada una de las etapas del mismo; (c) la influencia de los factores individuales y sociales; (d) la influencia de los factores culturales y de poder en sus estilos de negociación; y (e) sus conductas en el proceso de negociación en términos de asertividad y cooperación, conocidas como las dimensiones del comportamiento.

Para lograr lo propuesto, se formularon 46 preguntas de opinión a 16 informantes delimitadas como mujeres ejecutivas que trabajan en cargos gerenciales y directivos en empresas privadas en Lima Metropolitana, y las recopilaciones de sus respuestas representaron los casos de estudio de esta investigación. Posteriormente se analizaron dichos casos y los resultados evidenciaron que un estilo de negociación no define completamente la forma de actuar de las mujeres ejecutivas en un proceso de negociación, sin embargo, la investigación identificó la predisposición de las mujeres ejecutivas por el estilo de negociación colaborativo seguido por el de compromiso; aunque las tácticas que las informantes declaran utilizar con mayor frecuencia son propias del estilo competitivo como la *gran muralla* o cuestionar la autoridad de la contraparte.

El aporte de esta investigación radica en la integración de las características cognitivas, motivacionales, emocionales, de persuasión, culturales y de poder; con el uso de tácticas en el proceso de negociación; y con las actitudes de asertividad y cooperación de las mujeres ejecutivas, para el análisis de los estilos de negociación. La información obtenida resulta valiosa para el desarrollo de las habilidades de negociación de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana, habilidades que les permitirán obtener mejores resultados para sus empresas.

Dedicatoria

A mi madre Ausbertina, quien me motivó a seguir creciendo profesionalmente, me apoyó en cada momento durante mis estudios, y siempre estuvo dispuesta a dar más de lo que podía para verme salir adelante. A mis abuelos que hoy están en el cielo, pero que en vida siempre me incentivaron a esforzarme y alcanzar las metas. Y a mis amigos Silvana, Juan, y Ronald, quienes más que compañeros fueron como hermanos en este arduo camino, y estoy seguro que sin ellos este trabajo hubiera sido mucho más difícil.

Kenny Cumpa

A mi esposa Paula, por su constante apoyo no solo en esta etapa sino desde el día que decidimos unir nuestras vidas. A mi hijita Mariana, por regalarme cada día una sonrisa que me llena de alegría. A mi hermana Maricela, por ser un ejemplo de constante esfuerzo y superación. Y en especial a mi mamá Amelia; cumplí tu sueño.

Juan Figueroa

Con todo mi amor para las personas que en mi vida me ayudaron a lograr mis sueños. A Marco por inspirarme y ser el mejor esposo y padre para Fátima y Matías, mis monitos, ustedes son mi razón de ser. A mis padres Jaime y Julia por todo su sacrificio y apoyo para verme crecer como mujer y profesional. Y a mis hermanas Gianinna y Andrea por ser mis compañeras de toda la vida.

Silvana Pascua

A mis padres Héctor y Rufina, quienes con su esfuerzo y dedicación han estado apoyándome en cada etapa de mi vida. A mi esposa Luz Fanny, por acompañarme y alentarme durante todo este proceso, brindándome su paciencia y comprensión. A mi hijo Renzo Fabián, quien es la fuente de motivación y el mejor regalo que Dios me ha dado en la vida. A mis hermanos Rosemary y Marcoantonio, que siempre están confiando en mí.

Ronald Refulio

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por su eterna bendición, por habernos brindado salud y bienestar durante el transcurso del presente trabajo.

Asimismo agradecemos a la Dra. Beatrice Avolio y al profesor Oscar Uribe, por su guía, apoyo y constante enseñanza durante esta investigación; gracias a ustedes lo logramos.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema	5
1.3 Propósito de la Investigación	5
1.4 Importancia de la Investigación	6
1.5 Naturaleza de la Investigación	7
1.6 Preguntas de la Investigación.....	7
1.7 Definición de Términos	8
1.8 Supuestos	9
1.9 Limitaciones.....	10
1.10 Delimitaciones	10
1.11 Resumen.....	10
Capítulo II: Revisión de Literatura	12
2.1 Mapa de la Literatura	12
2.2 Negociación	12
2.3 Proceso de Negociación.....	14
2.4 Estilos de Negociación.....	17
2.5 Factores que Influyen en los Estilos de Negociación	22
2.5.1 Factores individuales que influyen en los estilos de la negociación.....	22
2.5.2 Factores sociales que influyen en los estilos de la negociación.	26
2.5.3 Contexto.....	27
2.6 Tácticas en el Proceso de Negociación	29

2.7 ¿Qué es un Ejecutivo?.....	31
2.8 Estudios Previos sobre Estilos de Negociación en Mujeres y Hombres.....	33
2.9 Mapa Conceptual	38
2.10 Resumen.....	38
2.11 Conclusiones	43
Capítulo III: Método	45
3.1 Diseño de la Investigación	46
3.2 Justificación del Diseño	46
3.3 Preguntas de la Investigación.....	48
3.4 Población.....	49
3.5 Consentimiento Informado	50
3.6 Selección de los Casos	50
3.6.1 Muestreo	50
3.6.2 Estrategias.....	51
3.7 Procedimientos de Recolección de Datos	52
3.7.1 Fuentes de evidencia.....	52
3.7.2 Protocolo de estudio de caso.....	54
3.7.3 Casos piloto.....	54
3.7.4 Esquema de las entrevistas	54
3.8 Instrumentos.....	55
3.9 Procedimientos de Registro de Datos	55
3.10 Análisis e Interpretación de Datos	57
3.11 Validez y Confiabilidad	59
3.12 Resumen.....	61
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	63

4.1 Perfil de las Informantes	63
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados	67
4.2.1 Siete elementos de negociación	69
4.2.2 Tácticas de negociación	88
4.2.3 Factores individuales y sociales.....	104
4.2.4 Factores de contexto	115
4.2.5 Asertividad y cooperación	119
4.3 Resumen.....	126
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	128
5.1 Conclusiones.....	128
5.2 Contribuciones	135
5.3 Recomendaciones	135
5.3.1 Recomendaciones prácticas	135
5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	136
Referencias	137
Apéndice A: Consentimiento Informado	145
Apéndice B: Guía de la Entrevista.....	148
Apéndice C: Preguntas de Clasificación de la Muestra.....	152
Apéndice D: Protocolo del Caso.....	153
Apéndice E: Formatos	154
Apéndice F: Perfil de las Mujeres Informantes	156
Apéndice G: Formato de Evaluación de Expertos para Validación del Cuestionario	169
Apéndice H: Redes de Nodos Obtenidos a través del Software Atlas TI.....	181

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Uso Previsto de los Estilos de Negociación a través de Diferentes Grupos de Género</i>	37
Tabla 2. <i>Perfil de las Informantes</i>	64
Tabla 3. <i>Informantes por Edad Actual</i>	66
Tabla 4. <i>Informantes por Nivel Educativo</i>	66
Tabla 5. <i>Informantes por Estudios en Negociación</i>	66
Tabla 6. <i>Informantes por Número de trabajadores</i>	66
Tabla 7. <i>Informantes por Tipo de Contraparte</i>	66
Tabla 8. <i>Estadísticas de los Casos de Estudio</i>	67
Tabla 9. <i>Manejo del Interés</i>	69
Tabla 10. <i>Manejo de las Relaciones</i>	72
Tabla 11. <i>Manejo de una Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado</i>	75
Tabla 12. <i>Manejo de Opciones</i>	76
Tabla 13. <i>Manejo de la Legitimidad</i>	78
Tabla 14. <i>Manejo del Compromiso</i>	81
Tabla 15. <i>Manejo de la Comunicación</i>	84
Tabla 16. <i>Matriz de Uso de Tácticas en la Mujer Ejecutiva al Negociar</i>	89
Tabla 17. <i>Manejo de Tácticas en la Etapa de Preparación – Acudir sola o acompañada</i>	90
Tabla 18. <i>Manejo de Tácticas en la Etapa de Preparación – Escucha Activa</i>	90
Tabla 19. <i>Manejo de Tácticas en la Etapa de Preparación-Momento de presentar la oferta</i>	92
Tabla 20. <i>Manejo de Tácticas en la Etapa de Intensificación – Asalto Directo</i>	93
Tabla 21. <i>Manejo de Tácticas en la Etapa de Intensificación – Gran Muralla</i>	96
Tabla 22. <i>Manejo de Tácticas en la Etapa de Intensificación - Receso</i>	98

Tabla 23. <i>Manejo de Tácticas en la Etapa de Intensificación – Señuelo Falaz</i>	100
Tabla 24. <i>Manejo de Tácticas en la Etapa de Cierre</i>	102
Tabla 25. <i>Matriz de Influencia del Factor Cognitivo: Disponibilidad de Información y Experiencia</i>	104
Tabla 26. <i>Matriz de Influencia del Factor Motivación: Por Individualismo y Por Necesidad de Cierre</i>	107
Tabla 27. <i>Matriz de Influencia del Factor Emoción: Nivel Intrapersonal e Interpersonal</i> .	110
Tabla 28. <i>Matriz de Influencia del Factor Social: Persuasión y Comunicación</i>	114
Tabla 29. <i>Matriz de Influencia del Factor Cultural</i>	115
Tabla 30. <i>Matriz de Influencia de Factor Poder y Rol de la Contraparte en la Negociación</i>	118
Tabla 31. <i>Matriz de Intensidad de Estilo de Comportamiento</i>	121
Tabla 32. <i>Matriz de Tendencia de Comportamiento Frente a Conflictos</i>	122
Tabla C1. <i>Preguntas de Clasificación</i>	152
Tabla G1. <i>Evaluación del Experto Oscar Uribe</i>	169

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la Literatura sobre los estudios relacionados a los estilos de negociación en mujeres ejecutivas.	13
<i>Figura 2.</i> Modelo de dos dimensiones de la conducta de manejo de conflictos.	20
<i>Figura 3.</i> La Red Gerencial, matriz 9x9.	21
<i>Figura 4.</i> Modelo de proceso de negociación/género.	35
<i>Figura 5.</i> Desglose de los estilos de negociación por género.	36
<i>Figura 6.</i> Mapa Conceptual sobre los estilos de negociación en mujeres ejecutivas.	41
<i>Figura H1.</i> Red de nodos de Atlas TI sobre el uso de los siete elementos de la negociación.	181
<i>Figura H2.</i> Red de nodos de Atlas TI sobre el empleo de tácticas en un proceso de negociación.	182
<i>Figura H3.</i> Red de nodos de Atlas TI sobre la influencia de factores individuales, sociales y de contexto.	183
<i>Figura H4.</i> Red de nodos de Atlas TI sobre los estilos de comportamiento en un proceso de negociación.	184

Capítulo I: Introducción

Es evidente que las mujeres en los últimos cien años han sido reconsideradas en su posición en la sociedad, de manera personal, social y profesional. Su participación en el ámbito económico, político y en cargos directivos hace que sea importante identificar los aspectos divergentes en su forma de sentir, actuar y pensar frente a los hombres. Es en dicho contexto que la negociación se convierte en un factor clave imprescindible para el logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones.

La participación de la mujer en la resolución de conflictos hace dar cuenta que ellas generan diferentes procesos en un contexto de negociación, dado su vida y experiencias de socialización únicas; sus nuevas ideas pueden presentar diferentes opciones para la solución de conflictos (Boyer et al., 2009). Es importante ser conscientes que la mujer se desarrolla y socializa en un mundo dominado por hombres y además saber reconocer los aspectos de su estilo de negociación lo cual será de gran utilidad para ellas y para las empresas las cuales podrán explorar y explotar los beneficios que ello conlleva.

1.1 Antecedentes

La proporción de mujeres dentro del mercado laboral mundial se ha incrementado de 48% en 1970 a 64% en el 2012. El último informe del International Business Report (IBR) de Grant Thornton (2013) reveló que aunque hombres y mujeres son reclutados en casi igual número, las mujeres ocupan solo uno de cada cinco cargos gerenciales; el nacimiento y la educación de los hijos fueron citados como la causa principal para el resultado de estas estadísticas. El estudio indica que empresas con mayor proporción de mujeres en sus juntas directivas superaron a sus rivales en términos de rentabilidad respecto al capital invertido (66% más), beneficios en la renta variable (53% más) y ventas (42% más). Además, un reciente estudio de la Universidad de Leeds, en el Reino Unido, concluyó que tener al menos un miembro femenino dentro de la junta directiva reduce un 20% las probabilidades de

pérdidas en los negocios (U.K. Department for Business, Innovation & Skills, 2013). En cuanto al plano académico en Lima-Perú, la Directora General Adjunta de CENTRUM Católica Graduate Business School, B. Avolio (comunicación personal, 27 de agosto de 2014) indicó que la participación promedio de las mujeres en programas de maestría de dicha escuela se encuentra entre 25% y 30% con un rango de edad entre 30 y 40 años; adicionalmente, indicó que en programas como diplomaturas y cursos EDEX se observa mujeres más jóvenes, con edades cercanas a los 25 años.

La encuesta de IBR ofrece apenas un panorama más favorable del desenvolvimiento femenino en cargos de alta dirección a nivel mundial. Indica que a febrero de 2013 el 24% de los cargos gerenciales a nivel mundial son ocupados por mujeres, algo que apenas ha cambiado desde el año 2004 (19%). Sin embargo, pueden observarse algunas variaciones interesantes, ya que un 28% de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres dentro de las economías de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), en comparación con solamente el 21% en el G-7 (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido). El Sudeste Asiático muestra los mayores niveles de participación femenina en cargos gerenciales (32%), superando a la Unión Europea (25%), América Latina (23%) y Estados Unidos (20%). En contraparte existe 31% de empresas en el mundo que no cuentan con una mujer en su equipo directivo. Albán (2014) señaló que en el caso de Perú, las mujeres ostentan ya el 10% en los comités ejecutivos y 4% en los directorios.

En el ámbito político la importancia de la participación de la mujer ha sido reconocida, así el 31 de octubre del 2000 se aprobó la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en la cual se defiende la adopción de una política de género que apoye su participación en las negociaciones de prevención, resolución de conflictos y consolidación de la paz. Aunque se espera obtener un mundo igualitario en oportunidades para todas las personas sin importar el género, siempre existirán diferencias

intrínsecas a cada uno, las cuales deben ser tomadas en cuenta y aprovechadas para hacer las empresas más competitivas. Dichas diferencias deben ser analizadas y comprendidas y para ello es necesario reflexionar sobre dos aspectos; el rol biológico y la construcción del rol social de la mujer (Boyer et. al., 2009). Sobre el rol biológico, Fukuyama (1998) indicó que el sexo de una persona crea distintas habilidades físicas y mentales, así como condiciones y situaciones en las que la persona se siente más a gusto y más confiada. Sobre la construcción del rol social, indicó que éste se basa en la raza, la cultura y la religión, además señaló que dicho rol no es estático y prevalece la conducta materna en gran parte de sus características.

Entender el impacto que tienen las características de dichos roles en un proceso de negociación o “modo de resolución de conflictos o de discusión pacífica en la que dos o más agentes dialogan sobre un valor que ambos quieren obtener y cuyo punto final se identifica con una solución que sea lo más beneficiosa para ambos” (Barrientos, 2010, p.141), es un tema que ha recibido una creciente atención y ha originado un debate en distintas disciplinas como: ciencias políticas, psicología, sociología y antropología. Kolb y Coolidge (1991) identificaron cuatro aspectos comunes presentes en las mujeres cuando enfrentan un proceso de negociación: (1) una visión relativa de los demás, (2) una visión interiorizada de búsqueda del logro, (3) un entendimiento del control sobre el poder y (4) la resolución de problemas mediante el diálogo. En vista que las mujeres utilizan estos aspectos de forma diferente a los hombres, Kolb y Coolidge argumentaron que estos a su vez afectan el proceso de negociación. Los hombres y las mujeres poseen *autoesquemas* o conceptualizaciones del yo que afectarían la forma en que se acercan a la negociación (Babcock y Laschever, 2003). Como resultado, muchos psicólogos concluyen que, en general, los *autoesquemas* de las mujeres tienden a ser interdependientes, mientras que los hombres tienden a ser independientes (Cross y Madison, 1997, p. 20). Así, mientras los *autoesquemas* independientes de los hombres hacen que ellos se definan en términos de su distinción de

otros, los *autoesquemas* interdependientes de las mujeres hacen que ellas se definan en términos de sus conexiones hacia otros (Babcock y Laschever, 2003).

Respecto a los estilos de negociación, Thomas y Kilmann (1975) señalaron que los estilos para enfrentar el conflicto son producto del comportamiento del individuo en base a dos dimensiones: (a) asertividad, o disposición a satisfacer necesidades propias; y (b) cooperación o disposición a satisfacer necesidades de otros.

En cuanto al proceso de negociación se utiliza el enfoque de Fisher y Ury (1981) quienes consideran siete elementos esenciales a tener en cuenta durante este proceso para que sea exitoso: (a) intereses o razones que explican las posturas en una negociación; (b) relaciones, o conocimiento de la contraparte sin que ello distraiga del problema a tratar; (c) elaboración de una mejor alternativa a un acuerdo negociado o soluciones alternativas cuando los resultados no son los esperados; (d) opciones o propuestas de solución presentadas por las partes; (e) legitimidad o uso de criterios objetivos; (f) definir los compromisos en amplitud y periodo de cumplimiento; y (g) buena comunicación para asegurar la comprensión del mensaje.

Respecto a los factores que afectan el proceso de negociación Brett y Gelfand (2006) mencionaron que la cultura es uno de ellos, impactando en el estado psicológico de los negociadores y en la dinámica misma del proceso generando premisas provocadoras. Keltner, Gruenfeld y Anderson (2003) agregaron que el poder como legitimidad de autoridad permite modificar el estado de otros afectando así el proceso de negociación.

Se tiene también factores individuales y sociales que influyen en el proceso de negociación. Respecto a los individuales Kahneman y Tversky (1973), se refieren a la cognición o racionalidad como fuente de creación de sesgos que influyen en el comportamiento del negociador, debido que depende de disponibilidad de información y los esquemas existentes o vividos. De Dreu (2000) mencionó a la motivación como origen de los

objetivos que se persiguen en la negociación y su influencia en los resultados, así se presenta una motivación individualista y una motivación epistémica o necesidad de concluir con un conflicto, y sesgos motivacionales que son apreciaciones superiores de la propia persona sobre la contraparte. La emoción es otro factor individual que influye en la negociación, así un estudio de Kramer, Newton y Pommerenke (1993) determinaron que el humor positivo incrementa el exceso de confianza de un negociador. En cuanto a los factores sociales se tiene en primer lugar la persuasión o suma de acciones para influenciar en el otro y lograr el objetivo y en segundo lugar, la comunicación o medio en el cual se lleva a cabo la negociación, Barsness y Bhappu (2004) indicaron que los actuales medios virtuales y electrónicos disminuyen la calidad de la negociación.

Durante todo el proceso de negociación se hará uso de tácticas o acciones para conseguir el objetivo, algunas como ser inflexible, presionar e impresionar, pedir un receso, atraer al oponente, entre otros.

1.2 Definición del Problema

El poco conocimiento sobre los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en los procesos de negociación representa un problema para las empresas, debido a que sus habilidades no son convenientemente potenciadas y aprovechadas. Para poder diseñar programas especiales de capacitación y procedimientos dirigidos a las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana, se requiere estudiar sus comportamientos y uso de herramientas en un proceso de negociación. En este sentido, una descripción sobre sus estilos de negociación es necesaria para proveer conocimientos que permitan incrementar sus probabilidades de éxito en su gestión.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de este estudio cualitativo es describir los comportamientos que definen los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y los factores que

los influyen, mediante la descripción cualitativa de: (a) su manejo de los siete elementos de la negociación; (b) su utilización de tácticas en el proceso de negociación; (c) la influencia de los factores individuales y sociales; (d) la influencia de los factores culturales y de poder; y (e) sus conductas en el proceso de negociación en términos de las dimensiones del comportamiento: asertividad y cooperación.

El estudio tiene los siguientes propósitos. El primero, es describir mediante un marco conceptual, las conductas que definen los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y los factores que los influyen. El segundo, es describir su manejo de los siete elementos de la negociación. El tercero, es describir la utilización de tácticas en el proceso de negociación. El cuarto, es identificar qué factores individuales y sociales influyen en sus estilos de negociación. El quinto, es identificar qué factores culturales y de poder influyen en sus estilos de negociación. El sexto, es describir su comportamiento en términos de asertividad y cooperación.

1.4 Importancia de la Investigación

Describir los estilos de negociación de la mujer ejecutiva es importante por las siguientes razones:

- A nivel social, para reconocer el aporte diferencial de las mujeres ejecutivas a través de sus estilos de negociación;
- A nivel teórico, dado que existe poca información sobre este tema aplicado a la realidad peruana; y
- Por conveniencia, porque la creciente participación de la mujer en puestos ejecutivos hace necesario lograr un mayor entendimiento sobre sus estilos de negociación.

1.5 Naturaleza de la Investigación

Para la presente investigación se ha utilizado un enfoque de investigación cualitativa, con un alcance de investigación descriptivo. La estrategia cualitativa utilizada es la de casos de estudio múltiples bajo un diseño holístico (Yin, 2009). Esta estrategia es útil por las siguientes razones: (a) permite responder a las preguntas de *cómo o por qué* (Yin, 2009); (b) no existe control alguno sobre aspectos que influyen en los estilos utilizados por las mujeres en los procesos de negociación (Yin, 2009); (c) permite recopilar información acerca de atributos o características personales, que influyen en los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas (Yin, 2009). Además el diseño de caso múltiple holístico permitió replicar el mismo estudio en diferentes casos con el fin de obtener más resultados que ayuden a mejorar la validez de la investigación (Yin, 2009).

La población de ejecutivas comprende aquellas que se encuentran trabajando en una empresa formal y ocupan un cargo gerencial o directivo. En vista que no existe una base de datos disponible de ejecutivos en Lima Metropolitana, vamos a identificar a las potenciales participantes a través de la red de contactos y otro tipo de referencias. La muestra será realizada por conveniencia: “simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 401). El desarrollo de la investigación se dará a través de las etapas de planeación, preparación, ejecución y escritura del informe de tesis.

1.6 Preguntas de la Investigación

Las preguntas de la presente investigación son:

Pregunta general. ¿Cuáles son los comportamientos que definen los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y qué factores los influyen?

Preguntas específicas. Las preguntas específicas que guiaron esta investigación se consignan a continuación:

- a) ¿De qué forma utilizan las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana cada uno de los siete elementos de un proceso de negociación?
- b) ¿Qué tácticas utilizan las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana en un proceso de negociación?
- c) ¿Qué factores individuales y sociales influyen en los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana al enfrentar un proceso de negociación?
- d) ¿Qué factores culturales y de poder influyen en los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana al enfrentar un proceso de negociación?
- e) ¿Cuáles son las conductas de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana en el proceso de negociación en términos de las dimensiones del comportamiento: asertividad y cooperación?

1.7 Definición de Términos

El término *estilos* tiene su origen del latín *stilus* y se define como “personalidad y elegancia” (Real Academia Española, 2006, p. 633). Sin embargo, este mismo término puede ser utilizado en diferentes contextos, siendo sus usos más habituales en lo relacionado a la apariencia, la estética o la delineación de algo, pero para el propósito de esta investigación la definición que más se acerca es “*el modo, manera, forma de comportamiento*” (Real Academia Española, 2006, p. 633) y en esta oportunidad se utiliza el término *estilos* para asociarlo a actividades de negociación dentro de una organización.

El término *negociación* proviene del latín *negotiation* y se define como “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto” (Real Academia Española, 2006, p. 1021), dicho de otra forma, la negociación viene a ser un proceso de interacción en la que dos o más partes sea de forma individual o grupal tratan de acercar posiciones mediante concesiones mutuas hasta alcanzar un acuerdo beneficioso.

Una *organización* es una “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (Real Academia Española, 2006, p. 1065).

El término *ejecutivo* proviene del latín *exsecūtus* y se define como “la persona que forma parte de una comisión ejecutiva o desempeña un cargo de alta dirección en una empresa” (Real Academia Española, 2006, p. 551). Robbins y Judge (2013) se refirieron a los ejecutivos como “personas que hacen cosas interactuando con otros individuos, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas” (p. 5). Graham (1985) indicó que “los ejecutivos deben ser líderes con los conocimientos necesarios para realizar íntegramente sus cometidos, es decir, que deben conciliar los intereses de los inversionistas, de los consumidores, del personal de la empresa y del Estado” (párr. 3).

El término *gerencial* se deriva del término gerente y se define como la “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución” (Real Academia Española, 2006, p.850). Este término también es asociado al de gerencia, por lo que los autores Sisk y Sverdlik (1979) indicaron que:

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. (p. 638)

El término *directivo* se define como la persona “que tiene facultad o virtud de dirigir” (Real Academia Española, 2006, p.450).

1.8 Supuestos

El presente trabajo de investigación supone que son las actitudes personales las que definen los estilos de negociación. También presume que el aspecto cultural y el poder

influyen en los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana. Morales (2008) encontró hallazgos que sugieren que las mujeres tienden a ser más integradoras y con mayor tendencia al compromiso que los hombres, mostrándose al mismo tiempo menos servilistas que ellos. Konovsky, Jaster y McDonald (1989) en Munduate, Ganaza, y Alcaide (1991) observaron que las mujeres tienden a minimizar los disgustos emocionales y evitar así tensiones, mostrando sus preferencias por los estilos menos competitivos en la gestión de conflictos.

1.9 Limitaciones

Las limitaciones del presente trabajo son las siguientes: (a) se ha utilizado un enfoque cualitativo, por lo tanto no se puede realizar una generalización estadística sobre el resto de la población de mujeres, (b) no se cuenta con una base de datos o directorio de mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana a la cual recurrir, por lo que se usó el muestro de propósito, y (c) que los resultados obtenidos fueron en base a entrevistas a profundidad, por lo tanto los resultados son teóricos y no simulaciones prácticas.

1.10 Delimitaciones

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes: (a) el estudio se realizó en Lima Metropolitana; por tanto los resultados son válidos solo para esta muestra; (b) se consideró para la investigación ejecutivas mujeres que ocupan puestos gerenciales y directivos en empresas de Lima Metropolitana; y (c) no se ha considerado para esta investigación ejecutivas del sector administración pública.

1.11 Resumen

Actualmente, la participación de la mujer en el mercado laboral ha pasado a ser relevante, aunque su ingreso a nivel directivo todavía no logra ser distinguido. Si bien se cuenta con investigaciones que presumen la importancia de la presencia de la mujer en la plana gerencial, no se han realizado aún dichos estudios en Perú.

El presente trabajo analiza los comportamientos que definen los estilos de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y los factores que los influyen, mediante la descripción cualitativa de: (a) su manejo de los siete elementos de la negociación; (b) su utilización de tácticas en el proceso de negociación; (c) la influencia de los factores individuales y sociales; (d) la influencia de los factores culturales y de poder; y (e) sus conductas en el proceso de negociación en términos de las dimensiones del comportamiento: asertividad y cooperación.

Los propósitos de este estudio son los siguientes: el primero, es describir mediante un marco conceptual, las conductas que definen los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y los factores que los influyen. El segundo, es describir su manejo de los siete elementos de la negociación. El tercero, es describir la utilización de tácticas en el proceso de negociación. El cuarto, es identificar qué factores individuales y sociales influyen en sus estilos de negociación. El quinto, es identificar qué factores culturales y de poder influyen en sus estilos de negociación. El sexto es describir su comportamiento en términos de asertividad y cooperación.

El presente estudio es realizado en Lima Metropolitana (Perú), a mujeres que ocupan cargos de jefes, gerentes y directivos en empresas del sector privado del Perú.

Capítulo II: Revisión de Literatura

En el presente capítulo se expone la literatura existente sobre el proceso de negociación en ejecutivas, así como los estilos utilizados. El tema ha sido organizado desde los aspectos generales hasta los específicos. En primer lugar, se presenta la literatura sobre negociación en general, desde la definición hasta el análisis del proceso y sus elementos en sí. En segundo lugar se expone literatura sobre estilos de negociación. En tercer lugar se expone sobre los factores que influyen en los estilos de negociación, como el contexto cultural y de poder, adicionalmente se examina las investigaciones sobre la influencia de aspectos de dimensión individual y social de las personas en las negociaciones. En cuarto lugar, se presenta la literatura sobre tácticas utilizadas por los negociadores. Por último, se muestra la literatura sobre los ejecutivos y las características que los describen.

2.1 Mapa de la Literatura

En la Figura 1 se aprecia el mapa de literatura usada para el presente informe de tesis, en el cual se observa de forma gráfica las investigaciones y teorías halladas sobre el tema de investigación. El mapa de literatura ha sido estructurado de tal forma que sea de fácil comprensión para el lector, organizado desde los aspectos generales a los específicos.

2.2 Negociación

En la definición de términos, se conceptualizó a la negociación como “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto” (Real Academia Española, 2006, pp.1021), en ese sentido, este concepto se complementa con lo mencionado por Walton y McKersie (1965) quienes definieron a la negociación como “La forma en la cual el individuo controla o administra su interdependencia” (p. 19). En esta última definición se puede entender que la negociación es una manera sutil de interacción entre los individuos, así como también se evidencia el modo de desenvolvimiento del individuo en los diferentes escenarios donde actúa, así el poder de la negociación es importante por ser un mecanismo de gestión de

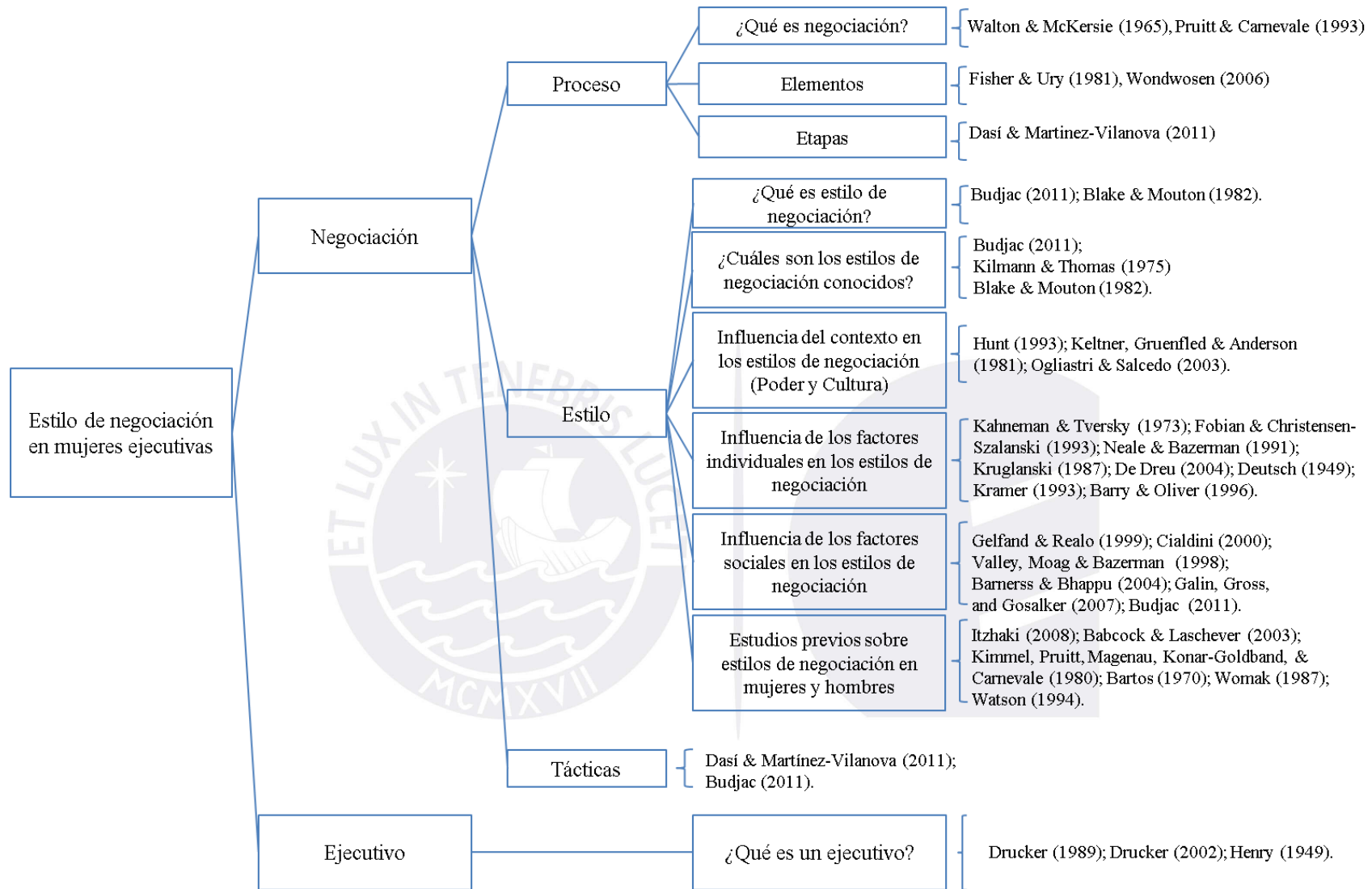


Figura 1. Mapa de la Literatura sobre los estudios relacionados a los estilos de negociación en mujeres ejecutivas.

conflictos donde dos o más individuos tratan de acercar posiciones mediante concesiones mutuas hasta alcanzar un beneficio. Pruitt y Carnevale (1993) indicaron que la negociación se desarrolla bajo dos aspectos bien marcados los cuales son el interpersonal y el social, y se da tanto a nivel formal como informal, ya sea en las relaciones laborales o en las relaciones interpersonales.

2.3 Proceso de Negociación

Fisher y Ury (1981) incorporaron un enfoque integrativo que explica cómo afrontar un proceso de negociación de forma tal que se maximice los beneficios para ambos actores del proceso, dejando de lado una solución distributiva que generalmente terminan en soluciones ineficientes en términos de beneficio compartido. Los autores consideran que un buen negociador debe tener en cuenta los siete elementos esenciales de un proceso de negociación: (a) intereses, (b) relaciones, (c) mejor alternativa a un acuerdo negociado, (d) opciones, (e) legitimidad, (f) compromisos y (g) comunicación. Dichos elementos son transversales a todos los procesos de negociación y pueden manejarse de distinta forma conduciendo a resultados favorables o no.

a) Sobre los intereses

Los autores indicaron que se debe diferenciar las posiciones, de los intereses, dado que una posición puede no representar los objetivos de la contraparte, a diferencia de los intereses que son las razones subyacentes que explican dichas posturas y que están relacionados directamente con los objetivos. También indicaron que los intereses frecuentemente son difíciles de identificar y que pueden ser escondidos adrede, asimismo, en una negociación entre grupos, no solo se debe identificar los intereses grupales, sino también los individuales.

b) Sobre las relaciones

Los autores concluyeron que se debe separar a las personas del problema, los elementos personales pueden distraer a los negociadores del problema principal. También mencionaron que el conocimiento personal de las partes puede ayudar a entender mejor sus intereses y mostrar un sentido de compromiso. Adicionalmente, recomendaron no subestimar el impacto de la honestidad y veracidad, dichos aspectos son críticos para la fluidez de la información y crean un ambiente de relación positiva; la carencia de los mismos puede conducir a resultados distributivos donde ambas partes pueden perder los potenciales resultados de una solución consensuada.

c) Sobre la elaboración de una mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)

Los autores indicaron que en todo proceso de negociación existe la posibilidad de que los resultados no sean los esperados o que la contraparte no se muestre colaborativa con el proceso; para dichas situaciones existen soluciones alternativas que un negociador podría utilizar a su favor. Asimismo, si un acuerdo no es suficientemente bueno, las partes pueden recurrir al uso de su MAAN para negociar un acuerdo la cual permite “evitar aceptar un acuerdo que debería rechazar o rechazar un acuerdo que debería aceptar” (Fisher y Ury, 1981, p. 99).

d) Sobre las opciones

Los autores mencionaron que las opciones en un proceso de negociación son las posibles soluciones que presentan los actores, dichas propuestas de solución pueden contemplar los intereses de la otra parte o no, lo que definirá el resultado del proceso hacia una solución integrativa o hacia una distributiva.

e) Sobre la legitimidad

Los autores afirmaron que los individuos por lo general tienen criterios distintos con un grado de racionalidad limitado, esto quiere decir que existen estándares engañosos, según

los cuales las partes pueden proporcionar argumentos contrapuestos según criterios subjetivos. Ellos recomendaron utilizar argumentos basados en criterios objetivos para evitar la apariencia de arbitrariedad, esto lleva a soluciones más aceptables por ambas partes. Los negociadores consideran que soluciones basadas en el análisis del problema son más legítimas que aquellas en las que solo se aceptan términos.

f) Sobre los compromisos

Los autores indicaron que todo proceso de negociación se desenvuelve en el cumplimiento de compromisos, el mal manejo de estos puede llevar a una pérdida de integridad causando resentimiento en la otra parte. Las partes no deberían tomar compromisos que no pueden cumplir, para esto conviene definir cuán amplios pueden ser estos y cuándo deben ser puestos en práctica. Para concluir, los autores recomendaron que los negociadores deben crear una estructura de compromisos para que sean implementados en etapas bien definidas.

g) Sobre la comunicación

Los autores indicaron que la negociación no sería posible sin la comunicación, una buena comunicación puede cambiar actitudes y prevenir malos entendidos. Wondwosen (2006) definió que lo esencial de la comunicación no solo es la emisión de un mensaje sino también la comprensión del mensaje de la contraparte. Fisher y Ury (1981) recomendaron escuchar de forma activa a la otra parte para estar atentos a sus pensamientos y respetuosos de sus preocupaciones, así como ambas partes deben identificar sus emociones y expresarlas de forma que la otra parte pueda comprenderlas desde la perspectiva del otro.

Adicionalmente De Manuel Dasí y Martínez-Vilanova (2011) hablan de la negociación como un proceso que atraviesa por cuatro etapas: (a) la preparación, o etapa en la que el negociador debe estudiar a su opositor, reconociendo todo aspecto del mismo y detalles del tema a tratar que puedan influir en los objetivos que pretende conseguir en el

proceso, así los intereses de la parte contraria, a quién representa, cuál es su forma de negociar, cuáles son los límites de sus objetivos; toda la información servirá para preparar mejores argumentos; (b) la estrategia, se prepara en función de la información obtenida y los objetivos previstos; (c) el desarrollo, durante el cual se evidencian los estilos del negociador, y en la que se presentan los argumentos; y (d) los acuerdos y conclusiones, solo se da en la medida que los oponentes hayan podido adaptar y flexibilizar sus posiciones iniciales

2.4 Estilos de Negociación

Como ya se ha revisado, el objetivo de la negociación es obtener un acuerdo o resultado según lo que cada uno desea. Es ahí que precediendo aparece el conflicto. Robbins y Decenzo (2002) observaron que se utiliza la palabra conflicto para referirse a la percepción de diferencias incompatibles que producen alguna forma de interferencia u oposición. Budjac (2011) remarcó que el conflicto aparece porque se busca cambiar el punto de vista de otro porque discrepa con el propio. Es ante el conflicto que la persona desarrolla estilos de negociación para afrontarlos, pudiendo utilizar diferentes enfoques dependiendo de la situación así como de las características de la personalidad de los involucrados, como se explica más adelante. Los principales estilos de negociación para Budjac (2011) son cuatro, se pueden utilizar en una misma negociación según los asuntos que se vean implicados:

a) Evasión, retirarse o retractarse, ignorar la existencia de un conflicto por completo

La evasión puede ser total o parcial. En una negociación se evade el motivo del conflicto en busca de una resolución. Sin embargo, una desventaja es que esta estrategia puede producir la pérdida de oportunidades y beneficios. Respecto a las características en la personalidad que pueden inferir un estilo como este, se tiene un nivel bajo de asertividad y un centro de control externo relativamente alto; se cree que no se puede afectar los resultados, por ello no se intenta cambiarlos.

b) Contencioso o Competitivo

Puede llegar a ser un estilo muy agresivo, la idea principal es ganar o perder, con dificultad de abstenerse a involucrarse en cualquier oportunidad de conflicto. La desventaja en este estilo es que la concentración en ganar o tener la razón conlleva a perder información y posibilidades que serían benéficas en la negociación. Las características de la personalidad que afectan el proceso son el estilo egocéntrico, elevada necesidad de poder personal, alta necesidad de logro, un nivel elevado de maquiavelismo e incluso bajo nivel de estabilidad emocional que lleva a perder los estribos y el control.

c) Adaptativo o que Cede

Es un enfoque moderado, este estilo conlleva dar parte de lo que uno desea ante la petición del otro, se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las propias. Las características en la personalidad relacionadas a este estilo son la necesidad de afiliación o propensión a satisfacer las necesidades del otro y un centro de control externo.

d) Cooperativo/Colaborativo

En este enfoque ganar/ganar se intenta encontrar una forma en la que ambas personas obtengan lo que desean. El estilo implica colaborar creativamente para cumplir con los objetivos mutuos. Las características de personalidad compatibles con este estilo son un centro de control interno, estabilidad emocional elevada, alta necesidad de logro y elevada necesidad de poder social.

Por su parte los autores Thomas y Kilmann (1975) señalaron que en realidad existen cinco estilos de manejo de conflictos y que se evidencia en el comportamiento del individuo durante una situación de conflicto donde aparentemente las preocupaciones de dos individuos son incompatibles y cuyo comportamiento está enmarcado en dos dimensiones: (a) asertividad, grado en que el individuo está dispuesto a satisfacer necesidades propias; y (b) cooperación, grado en que el individuo satisface necesidades de otros. Con base a estas dos

dimensiones de comportamiento se definen las cinco dimensiones que se muestra en la Figura 2.

Para Thomas y Kilmann (1975) estos cinco estilos son aplicables en cualquier situación donde se desenvuelve el individuo, siendo una ayuda pues representa una serie de habilidades sociales puestas en evidencia. Cada uno de estos estilos puede ser utilizado por cualquier individuo y la diferencia en su efectividad lo hacen los mismos individuos debido a que cada quien lo utiliza de un único modo para enfrentar los conflictos. Los cinco estilos son los siguientes:

a) Competición

El individuo que presenta este estilo se caracteriza por tener una posición dominante en la negociación, busca lograr sus objetivos y ganar la mayor cantidad de veces por lo que se mantiene firme en su posición y es poco cooperativo con su contraparte. Por lo general no cede, sin embargo, si llegara a hacerlo lo asumiría como una pérdida. Este estilo presenta un nivel de asertividad alto y un nivel de cooperación bajo.

b) Colaboración

Los individuos que presentan este estilo buscan llegar a soluciones que logren un *ganar – ganar* para ambas partes. Si bien son firmes para mantener su posición e interés, alto nivel de asertividad, también demuestran preocupación por conocer los intereses de la otra persona y están orientados a mantener la relación, alto nivel de cooperación.

c) Compromiso

Este estilo es el punto medio entre asertividad y cooperación, los individuos que presentan este estilo tienen presente tanto sus intereses como los de su contraparte, se preocupan por mantener la relación y por alcanzar un rápido acuerdo por lo que pueden ceder algunos puntos sin que estos representen una pérdida total de sus objetivos, negocian bajo la premisa de llegar a un punto de equilibrio o punto medio.

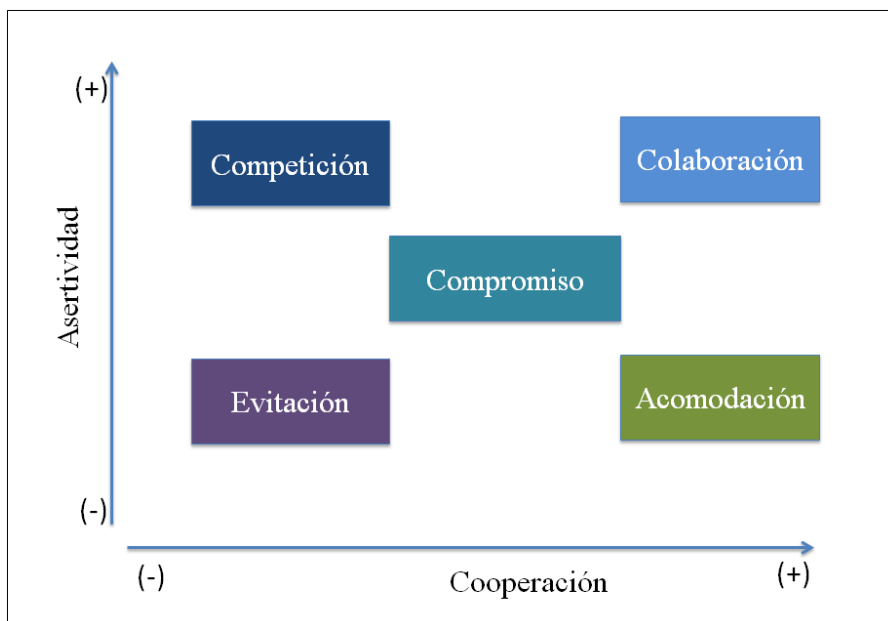


Figura 2. Modelo de dos dimensiones de la conducta de manejo de conflictos. Adaptado de “Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian” por Thomas, K., & Kilmann, R., 1975, *Psychological Reports*, 37(3), 971-980. Recuperado de: <http://www.kilmanndiagnostics.com/interpersonal-conflict-handling-behavior-reflections-jungian-personality-dimensions>

d) Evitación

Los individuos que presentan este estilo poseen un bajo nivel de asertividad y cooperación, prefieren huir de todo tipo de conflicto o discusión por lo que pueden llegar a postergar o retirarse de una negociación.

e) Acomodación

En este estilo los individuos demuestran bajo nivel de asertividad y alto nivel de cooperación, por lo que pueden sacrificar sus propios intereses por darle mayor prioridad a los de su contraparte, siendo una de sus características la de ceder en exceso.

Blake y Mouton (1982) definieron el estilo como una forma de ser del negociador, su patrón de comportamiento, el cual puede actuar de forma negativa o positiva, los estilos como ellos lo proponen suelen no ser compatibles entre los que participan en la negociación e influirán en el desarrollo de la misma. Estos autores trabajaron en una rejilla o grid los tipos de liderazgo y les sirvió posteriormente para explorar las posibilidades o tipos de negociación

que pueden darse sin encasillar a la persona en un solo estilo, sino dándole diferentes niveles de intensidad según las características que manifiesta. La malla representada en la Figura 3 mide en el eje vertical el interés por mantener una buena relación con la parte contraria y en el eje horizontal el interés por obtener beneficios del proceso de negociación.

Revisando los puntos extremos: el (1,1) es el individuo que no le gusta negociar por incomodidad o inseguridad; el (1,9) representa a los individuos que necesitan ser aceptados, los cuales utilizan el estilo de negociación cooperativo y prefieren ceder por mantener las buenas relaciones con la contraparte; el tipo (5,5) es el tipo algo creativo pero todavía formal, es conciliador pero puede llegar a ser ambiguo al analizar demasiadas posibilidades; el (9,1) cree ser el dueño de la verdad, no acepta lo argumentos contrarios y puede ser agresivo, es un competidor y puede generar negociaciones hostiles. El tipo con el estilo (9,9) es el negociador ideal, persona que entiende las relaciones a largo plazo, un auténtico estratega y defiende sus puntos de vista. Cada estilo conlleva ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades (De Manuel Dasí y Martínez-Vilanova, 2011).

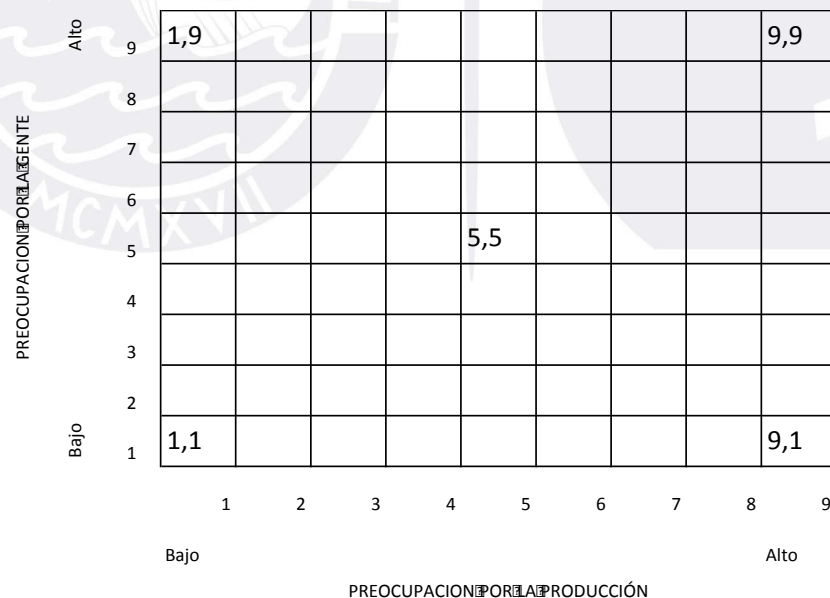


Figura 3. La Red Gerencial, matriz 9x9. Análisis comparativo de liderazgo y la gestión por principios. Adaptado de: Blake, R. & Mouton, J. (1982) A comparative analysis of situationalism and 9x9 management by principle. Organizational Dynamics, 10, 20-43

2.5 Factores que Influyen en los Estilos de Negociación

Es importante reconocer que existirán diferentes factores que afectan los procesos de negociación, ya sea de origen individual, social y a nivel de contexto, en esta sección se explicarán las diferentes dimensiones con el fin de entender los resultados del comportamiento de negociación.

2.5.1 Factores individuales que influyen en los estilos de la negociación

Diferentes investigaciones ayudan a entender factores individuales que afectan los procesos de negociación; investigaciones sobre la negociación cognitiva, ayudan a entender cómo el individuo piensa y razona; y estudios sobre la negociación emocional, ayudan a comprender cuáles son las motivaciones para negociar y cómo influyen en las estrategias.

Estos factores individuales son:

a) Cognición

Algunas investigaciones como la realizada por Kahneman y Tversky (1973), señalaron que las decisiones que se toman en un proceso de negociación están marcadas por una delimitada racionalidad, lo cual significa que el individuo está sesgado involuntariamente a tomar una decisión sobre una amplia gama de posibles decisiones. Es importante señalar que el procesamiento de los sesgos también tiene fuerte influencia en el comportamiento del negociador, debido a que depende de: (a) disponibilidad de información; (b) esquemas existentes o vividos; y (c) anclaje mental basado en modelos. Los autores Fobian y Christensen-Szalanski (1993) señalaron que el individuo negociador se convierte en una víctima de una serie de sesgos cognitivos, los mismos que son influenciados por un procesamiento limitado de la información tradicional, e incluyen marcos referenciales, anclaje mental y disponibilidad. Kahneman y Tversky (1979) indicaron en lo que respecta a los marcos referenciales, que los individuos basan sus decisiones de negociación sobre dos puntos de referencia que son ganar y/o perder y no desvían su enfoque del objetivo trazado.

En lo que respecta al anclaje mental, indican también que estos son sesgos frecuentes en el individuo al momento de negociar, debido a que se pueden basarse en información pasada, pueden ser influenciados por ofertas iniciales de otros negociadores, por el propio nivel de aspiración del negociador, así como también por estimaciones que hace la competencia; estos son efectos observados entre negociadores con experiencia y negociadores sin experiencia. Finalmente, los autores Neale y Bazerman (1991) se refirieron a la disponibilidad como el uso excesivo de información relevante por los negociadores al tomar decisiones.

Los sesgos de percepción social son otros tipos de sesgo de la negociación cognitiva; el individuo es influenciado por sesgos propiamente atribuidos, y por aquellos que provienen de conceptualizaciones de otros negociadores, afectados a su vez por un determinado contexto social, y sobre los cuales se puede mantener percepciones muy distintas. En lo que respecta a los sesgos atribuidos, esto es un fenómeno social y es importante mencionarlo debido a que los negociadores por lo general atribuyen sus comportamientos opuestos a factores internos y no a los factores situacionales; esto fue corroborado por Morris, Larrick y Su (1999) cuando señalaron que los negociadores tienden a ver acciones de otros como resultado de su personalidad. Los marcos perceptivos y modelos mentales son otro de los sesgos de negociación cognitiva basado en como los negociadores esquematizan sus decisiones a través de marcos perceptuales y modelos mentales, los mismos que en gran medida impactan los resultados de los procesos de negociación, así como los resultados finales. Los negociadores no siempre cuentan con la información suficiente para enfrentar un proceso de negociación, sino que se basan también en sus propios conocimientos y percepción de la situación. Kruglanski y Webster (1996) señalaron que las personas desarrollan esquemas de conflictos a partir de experiencias pasadas y de su sociabilización utilizándolos en sus conflictos actuales, además mencionó que los negociadores son influenciados por sus propias teorías implícitas de negociación y conflicto. Por otro lado,

cabe indicar que los marcos perceptuales existentes no se enriquecen del pensamiento y/o intelecto del negociador, sino de sus acciones, por ello su efecto directo sobre los procesos de negociación y sus resultados.

b) Motivación

Respecto a esta dimensión, el individuo a intentado encontrar una respuesta a la pregunta: ¿Qué motiva la negociación? De Dreu (2000) señaló la dificultad de imaginar a un individuo entrando a un proceso de negociación sin algún objetivo motivacional definido, debido a que las motivaciones son las que generan una serie de impactos durante el desarrollo de la negociación, así como en sus resultados. Dentro de los factores que influyen en la negociación, tenemos a la (a) motivación individualista; y la (b) motivación epistémica o necesidad de cierre.

Respecto a la motivación individualista, Deutsch (1949) indicó que ésta se caracteriza en que el individuo busca satisfacer un interés haciendo las cosas por él mismo y no preocupándose por el interés o bienestar del otro, también podría decirse que este tipo de motivación se caracteriza en el hecho que el individuo realiza sus actividades por placer y tiene una satisfacción al momento de aprender u explorar algo nuevo, que finalmente podría ser parte de su motivación intrínseca.

Respecto a la motivación epistémica o necesidad de cierre esta una respuesta a la necesidad de culminación de una negociación, la misma que tiene un impacto importante en los procesos de negociación y los resultados. Kruglanski y Webster (1996) señalaron que los motivos epistémicos o necesidad de cierre, vienen a ser el deseo de un individuo para dar una respuesta firme a un cuestionamiento y la aversión de caer en la ambigüedad. Por tanto, las personas que tienen un alto nivel de necesidad de cierre tienden a alcanzar el cierre de la negociación rápidamente y con una alta probabilidad de mantenerla firme en el tiempo, en otras palabras estos individuos se mantienen firmes en su posición inicial e ignoran todo aquello

que es contradictorio a su postura, además de ayudar a reducir la ambigüedad. Sin embargo, la desventaja está en que reduce su capacidad de anticipar y reaccionar adecuadamente a una crisis.

Sin duda la motivación es esencial para mantener una imagen positiva durante el proceso de una negociación; sin embargo, existe también el lado negativo, cuando los sesgos motivacionales afloran y como consecuencia obstaculizan los procesos de negociación. Los sesgos motivacionales son los estados en los cuales algunos individuos tienden a considerarse mejores que otros en términos de justicia, competencia, éxito y responsabilidad social al momento de negociar.

c) Emoción

Es importante mencionar que dentro de un proceso de negociación, se puede constituir un contexto altamente emocional para los individuos, ya sea a nivel intrapersonal o interpersonal. Las emociones de los negociadores positivas o negativas influyen en cada etapa de una negociación, incluyendo la decisión, la selección de la contraparte de uno, la expectativa del desarrollo, la oferta, la táctica a usar, hasta el cumplimiento de todo el proceso. Las emociones positivas dan señal de un incremento positivo de la expectativa, hay una mejor predisposición a la cooperación, asimismo como evaluar mejor las prioridades y disfrutar de los resultados durante y después de la negociación. Kramer (1993) determinó en un estudio que el humor positivo incrementa el exceso de confianza de un negociador, y por otro lado Hertle, Neuhof y Kerr (2000) demostraron que individuos felices tienen más confianza y pueden tomar decisiones acertadas más rápido, mientras que personas tristes demandan más tiempo procesando la información, además de ser personas más esquivas y poco comunicativas, especialmente cuando el nivel de conflicto es alto.

Las emociones también tienen efectos interpersonales en la negociación, debido que ya no solo se trata de un solo individuo y su yo interior, sino que ahora hace frente a los

problemas interpersonales, donde las expresiones emocionales entre emisor y receptor, dan muestra de las intenciones y eso provoca una emoción complementaria, que obliga a ambas partes a encontrar una respuesta y así resolver el conflicto. Los individuos son distintos y cuando una de la partes no tiene argumentos contundentes durante la negociación tiende a mostrar ira, por lo tanto se encuentra en una posición desafortunada ya que su contraparte (el otro negociador) puede aprovecharla para incrementar su habilidad de reclamar más valor.

2.5.2 Factores sociales que influyen en los estilos de la negociación.

Gelfand y Realo (1999) indicaron que la negociación es un proceso social, un negociador no podría actuar de forma aislada e intentar llegar a un acuerdo, sino todo lo contrario, debe buscar conflictos que resolver, desarrollar relaciones, administrar roles de poder y sobretodo debe crear grupos o redes de trabajo que son los recursos críticos que usará para influenciar durante los procesos de negociación.

a) Persuasión

Es la acción que ejercería un individuo para influenciar a otro a modificar su comportamiento, su actitud y posiblemente hasta sus preferencias, convirtiéndose para la negociación en un elemento importante para lograr resultados. Adicional a ello, la persuasión se vuelve más efectiva para el individuo que desea utilizarlo, si alcanza un acercamiento a dos determinantes: (a) relacionamiento; y (b) conocimiento del tema a tratar; por tanto los estudios de persuasión se enmarcan dentro de un paradigma muy concreto en el que la influencia se debe a la emisión de un mensaje, por parte de un comunicador que intencionadamente trata de formar, reforzar o cambiar la actitud del receptor (Gelfand & Realo, 1999). Cialdini (2007) indicó que la persuasión se basa en seis principios: (a) autoridad, donde el individuo se pliega ante expertos creíbles; (b) gusto, donde el individuo se orienta más a sus gustos; (c) prueba social, donde el individuo valida su forma de actuar, pensar y sentir frente a otros; (d) reciprocidad, donde el individuo se siente obligado a pagar

lo recibido con la misma moneda; (e) consistencia, el individuo hace honor a sus compromisos sociales; y (f) escasez, el individuo valora lo que es escaso.

b) Comunicación

Este factor desempeña un rol importante debido a que es el medio por el cual se ejerce efectos sobre la negociación y sus resultados, además de tener diversas formas de llevarlo a cabo, alejando la idea de que para hacer negociación se tenga que ejercer la comunicación de forma personal, sino que también existen otros medios para llevarlos a cabo como los virtuales y tecnológicos (e-mail, teléfono, videoconferencias entre otros), sin embargo, estos distintos medios de comunicación influyen en la eficacia de la negociación, ya que la presencia social se ve reducida siendo desplazada por relaciones más impersonales y de anonimato entre las partes que negocian. Valley, Moag y Bazerman (1998) indicaron que los negociadores son impactados psicológicamente por estos medios y ante eso eligen una estrategia de negociación frente a su contraparte y viceversa. Se evidencia que los medios son también sesgos para el negociador, ya que el individuo muestra sus verdaderas emociones cuando se pone frente a frente de su contraparte y no sucede lo mismo cuando la negociación se desarrolla utilizando otros medios de comunicación. Barsness y Bhappu (2004) señalaron que la negociación se ve disminuida por la corriente de medios virtuales y electrónicos, que en gran medida impacta en el individuo para que éste desarrolle un comportamiento más egoísta en la negociación. Galin, Gross y Gosalker (2007) encontraron que en la negociación a través de los medios electrónicos el individuo es más firme en sus tácticas, en comparación de una negociación interpersonal.

2.5.3 Contexto

Brett y Gelfand (2006) definieron dos factores de contexto que afectan de manera importante el proceso de negociación: (a) cultura y (b) poder.

a) Cultura

Muchos autores la conciben como la suma de creencias, reglas, técnicas que caracterizan a una o un conjunto de personas. Gelles (2000) mencionó que la cultura consiste en patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada sociedad, lo cual representa el estilo particular de vida de un grupo específico de personas. Brett y Gelfand (2006) mencionaron que la cultura afecta muchos aspectos de la negociación, desde los estados psicológicos de los negociadores hasta los procesos interpersonales que impactan sobre la dinámica de la negociación. Añadieron también que existen los cuadros culturales específicos, esto quiere decir que existen criterios que son propios de cada cultura intrínsecamente, por ejemplo, los estadounidenses perciben los conflictos como un tema de derechos y autonomía, mientras que los japoneses los perciben como violaciones a los deberes y obligaciones. Ogliastrri y Salcedo (2003) indicaron que en las culturas latinas como en la cultura peruana se suelen asumir riesgos que otras culturas considerarían “poco razonables”. Estos mismos autores indicaron que los peruanos tienen una forma de negociar que no es tan diferente a la de otros países de Latinoamérica, sin embargo, existen algunas características más predominantes y propias del negociador peruano, como son: (a) *regateo*, mediante el cual una de las partes hace una petición con un valor elevado y durante el proceso la otra parte pide una rebaja o ajuste; (b) *jerarquías*, es común en el Perú que las negociaciones se prefieran realizar a un nivel jerárquico alto, ya que son ellos quienes toman la decisión final; (c) *incumplimiento*, por lo general mencionan que el peruano es incumplido e informal, y su grado de compromiso está muy ligado al grado de amistad que tienen con su contraparte; y (d) *argumentación con poco fundamento*, se menciona que el peruano habla mucho y a su vez no dice nada, en el lenguaje coloquial se dice que “*florear*”.

b) Poder

Hunt (1993) indicó que poder es el grado en el cual los individuos dentro de una sociedad aceptan el hecho que existen otros individuos con mayor autoridad y como consecuencia de ello se evidencia un sometimiento del individuo en menor o mayor grado, siendo esta perspectiva afectada también por el contexto cultural; por ejemplo, en los países emergentes existe una elevada distancia de poder de un individuo a otro, lo que significa que los gerentes o jefes de una organización toman las decisiones y los subordinados la acatan, en muchos casos sin cuestionarlas; mientras que en países más desarrollados la distancia de poder es corta, los gerentes o jefes consultan con sus subordinados antes de tomar las decisiones. Keltner, Gruenfeld, y Anderson (1981) agregaron que el poder es la capacidad relativa del individuo para modificar estados de otros, proporcionando los medios de retención o administrando a través del castigo, entendiéndose por ello que existen muchas fuentes para ejercer el poder, como son la recompensa, la legitimidad de autoridad y la experiencia dentro de otros.

2.6 Tácticas en el Proceso de Negociación

Para De Manuel Dasí y Martínez-Vilanova (2011) la estrategia en una negociación es el plan de acción, la definición de medios para lograr el objetivo y las tácticas son el procedimiento o la acción concreta que va a utilizar para conseguirlo. Estos autores encontraron cuatro tácticas: (a) gran muralla, la cual consiste en ser inflexible y no ceder, buscando desgastar a la contraparte, (b) asalto directo, son tácticas para presionar e impresionar a la otra parte con el fin de intimidarla, incomodarla o debilitarla, se indica que es importante tener cuidado con no ofenderla, humillarla o mortificarla (c) el receso, o pedir un aplazamiento breve para reconsiderar algunos aspectos o para romper el ritmo de la negociación si no es favorable; y (d) señuelo falaz o atraer al oponente con argumentos falsos, para persuadirle o influirle para que ceda a las pretensiones del negociador.

Budjac (2011) agrupó las tácticas según la etapa del proceso de negociación en la que se usa con más frecuencia. Las etapas de negociación son: preparación, introducción, intensificación y cierre, las etapas no son secuenciales sino que se pueden traslapar. La etapa introductoria es aquella en la que se prepara la negociación, se definen las reglas y en ella se establecerá el tono de la negociación (competitivo o cooperativo) mediante el contacto personal, se delimita el asunto a tratar y se comienza a persuadir con tácticas como: preguntar para obtener toda la información que se requiere, del asunto y de los deseos de la contraparte; algunos preferirán comenzar por los asuntos grandes ya que reduce la ansiedad o comenzar por los pequeños y solucionarlos con rapidez promoviendo la acción; se puede preferir presentar una resolución desde el comienzo alta o baja dando margen para negociar; se puede optar por evadir preguntas; se puede optar por presentarse con dos imágenes a negociar la del *policía malo* y la del *policía bueno*, entre otras. Adicionalmente, O. Uribe Profesor del Área Académica de Estrategia y Liderazgo en CENTRUM Católica Graduate Business School, (comunicación personal, 26 de marzo de 2014) añadió la táctica del manejo del número de participantes para ejercer presión en la contraparte, pudiendo el negociador acudir solo o acompañado; al respecto, Budjac (2011) indicó que para que se lleve a cabo una negociación en un entorno cooperativo, se requiere que todas las partes perciban igualdad en las posiciones.

La etapa de intensificación se da cuando el impulso de un punto o asunto ha aumentado, las partes ya están muy involucradas y las ofertas se acercan a los objetivos. Algunas tácticas son distraer o atacar el punto más débil de la contraparte como cuestionar su autoridad, ejercer presión, evidenciar poca capacidad de negociar a fin de que el otro solucione, por otro lado se puede optar por intimidar, hacer uso del puesto, amenazar o realizar concesiones, ir resolviendo asuntos secuencialmente entre otros.

Para finalizar el proceso de negociación se tiene la etapa de cierre, en ésta las tácticas suelen ser crear presión de tiempo, retractarse, realizar concesiones de cierre, dar un ultimátum, retirarse y principalmente tener paciencia.

2.7 ¿Qué es un Ejecutivo?

Para Drucker (1989) un ejecutivo es todo trabajador cerebral, en una moderna empresa, si en virtud de su posición o conocimientos, es responsable de un aporte que gravita materialmente en el funcionamiento y resultados de la organización, debe adoptar decisiones y ha de responsabilizarse de su contribución. Y supone que, en virtud de sus conocimientos, se halla en mejor situación que cualquier otro para resolver de manera conveniente. Concluye además que la mayor parte de los gerentes son ejecutivos, aunque no todos. Clavería (2010) mencionó que existen ejecutivos de altos cargos y aquellos de bajo perfil o de mando medio, estos últimos juegan un rol importante en la toma de decisiones ya que suelen ser quienes mejor conocen el funcionamiento de la compañía.

El mismo autor actualizó su concepto de ejecutivo definiéndolo como aquel sujeto con el poder de evaluar y decidir cuáles son las acciones más importantes que se debe tomar en cuenta en una determinada situación y que está capacitado para tomar decisiones efectivas, además de ser capaz de conocer y promover a su equipo de trabajo de acuerdo con las fortalezas que cada uno de ellos posee.

El ejecutivo entonces debiera contar con ciertas características que lo hagan ser eficaz. Drucker (1989) señaló que los ejecutivos difieren entre sí, por su talento y capacidad, por lo que hacen y el modo de realizarlo, por su personalidad, sus conocimientos, y sus aficiones; en suma, por todo en cuanto se distingue a un ser humano de otro. Lo único que tienen en común es la habilidad de conseguir que se hagan las cosas. Sin embargo Drucker (2004) indicó reglas prácticas que deben seguir para lograr la eficacia. El ejecutivo eficaz busca obtener suficiente conocimiento para actuar, se pregunta *¿Qué hay que hacer?*, *¿Qué*

es lo bueno para la empresa?, priorizará y se enfocará en una sola tarea, se concentran en la contribución y los resultados; posteriormente, buscará transformar sus conocimientos en acciones eficaces, elaborará planes de acción, aceptará la responsabilidad de las decisiones que adopta, se hará responsable de comunicarlas y se centrará en las oportunidades y fortalezas más que en los problemas. Por último, el ejecutivo eficaz busca mantener reuniones productivas, piensa en el grupo *nosotros* en lugar de *yo*, así se asegura de que las personas se sepan y sientan comprometidas, los ejecutivos eficaces toman decisiones eficaces. Drucker (1989) mencionó que el ejecutivo debe tomar decisiones que sean efectivas y saber que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos.

Henry (1949) señaló que la estructura de la personalidad es de vital importancia en la formación de un ejecutivo exitoso y en su investigación halló características comunes a ellos. Dentro de este patrón de personalidad común se distingue primero el deseo de logro, el ejecutivo se concibe como un gran trabajador que debe superar etapas para poder ser feliz, no se enfoca tanto en mirar la gloria que puede obtener a futuro, sino en hacer más. El ejecutivo de éxito siente necesidad de moverse continuamente hacia arriba en línea de mando, y así acumular mejores beneficios, algunos por obtener una mayor responsabilidad y otros por el prestigio social que ello conlleva; para la mayoría de ejecutivos la autoridad se postula como una relación de control, reconoce la formación más avanzada y experiencia de sus superiores, son pocos los que perciben que la autoridad está solo en ellos mismos. Respecto a sus habilidades el autor agregó que un ejecutivo tendrá un alto grado de organizar o estructurar situaciones, tiene capacidad de tomar varios eventos, observar sus relaciones y evaluar las implicancias para su organización; también los caracteriza la rapidez para la toma de decisiones sin que esto implique que no sean cuidadosos, por el contrario toman decisión después de evaluar varias alternativas; también halló como rasgo común la *auto-estructura* o

identidad lo cual impide que sean fácilmente influenciados por presiones externas, saben lo que son y lo que quieren y tienen técnicas bien desarrolladas para conseguir lo que quieren, manteniendo una flexibilidad considerable.

El ejecutivo eficaz, continúa el autor, es esencialmente un activo, mantiene una constante necesidad de moverse, está alerta y activo tanto emocional como mentalmente; esta característica puede derivar en sentimientos de frustración cuando la movilidad se ha bloqueado ya sea por limitaciones propias o del entorno, la energía puede desviarse a síntomas psicósomáticos, insatisfacciones interpersonales, intranquilidad, miedo al fracaso y continuo temor de perder terreno, lo cual puede perturbar las relaciones interpersonales.

Respecto a sus relaciones con superiores y subordinados, identificó a los primeros con sus propios logros y deseos y a los segundos, con una forma impersonal como representantes de lo que se fue anteriormente; respecto a sus lazos familiares el ejecutivo exitoso es alguien que ha roto sus lazos de dependencia positivamente, sin resentimientos para ser psicológicamente libre, toman sus propias decisiones eliminando la *sobre-dependencia* de sus superiores, respetando sí el operar dentro del marco establecido por la organización, este marco proporciona orientación y les permite concentrarse.

2.8 Estudios Previos sobre Estilos de Negociación en Mujeres y Hombres

Se ha realizado la búsqueda de información acerca del tema de estudio, encontrando la siguiente información.

Itzhaki (citado por Morales, 2008) desarrolló un estudio de investigación en la Universidad de Tel Aviv sobre el papel que juega el género en el proceso de negociación, llegando a la conclusión de que “las mujeres son negociadoras más generosas, más tendentes a colaborar y más motivadas para crear situaciones en las que las dos partes negociadoras puedan ganar” (párr. 3). Estas diferencias se deben a que las mujeres tienen objetivos distintos a los de los hombres, mientras que para ellas lo primordial es establecer relaciones

personales fuertes, para los hombres su prioridad es la identidad de grupo. A esta conclusión se llegó luego de realizar varios ejercicios de simulación de negociación, los cuales estaban diseñados para observar y analizar el comportamiento de las mujeres en situaciones donde se requería cooperación y competitividad. Por último, el autor destacó que a pesar de que las mujeres en puestos medios son criticadas por el sexo opuesto por ser demasiado “colaboradoras” y “compasivas”, los hombres cada vez más están incorporando estas estrategias en su proceso de negociación.

Otros autores consideran que el “concepto del yo” es diferente entre el hombre y la mujer lo cual afecta la forma como enfrentan una negociación; mientras que las mujeres tienden a ser interdependientes, es decir, se definen a sí mismas en términos de sus relaciones con los demás, los hombres son independientes y se definen en términos de la diferencia con los demás (Babcock y Laschever, 2003). Esto genera que el comportamiento y la comunicación de las mujeres en el proceso de negociación tengan como objetivo el crear y fortalecer relaciones con sus contrapartes, en cambio los hombres están más enfocados al logro del resultado final. Sin embargo, Boyer et al. (2009) indicaron en su estudio: *Gender and Negotiation: Some Experimental Findings from an International Negotiation Simulación*, que el estilo de negociación de colaboración de las mujeres no está relacionado exclusivamente con el deseo de establecer relaciones estrechas con sus contrapartes, sino que “simplemente ellas conversan más que los hombres, lo cual propicia un libre intercambio de ideas y un ambiente agradable de negociación” (p. 28). Para medir los estilos de negociación por género, los investigadores utilizaron el marco conceptual desarrollado por el *Proyecto GlobalEd*, el cual consta de los estilos de negociación: colaborativo, conflictivo, recíproco, auto interés, asertivo, creativo y estilo múltiple, este último estilo fue considerado en base a la premisa que una persona puede utilizar más de un estilo a la vez.

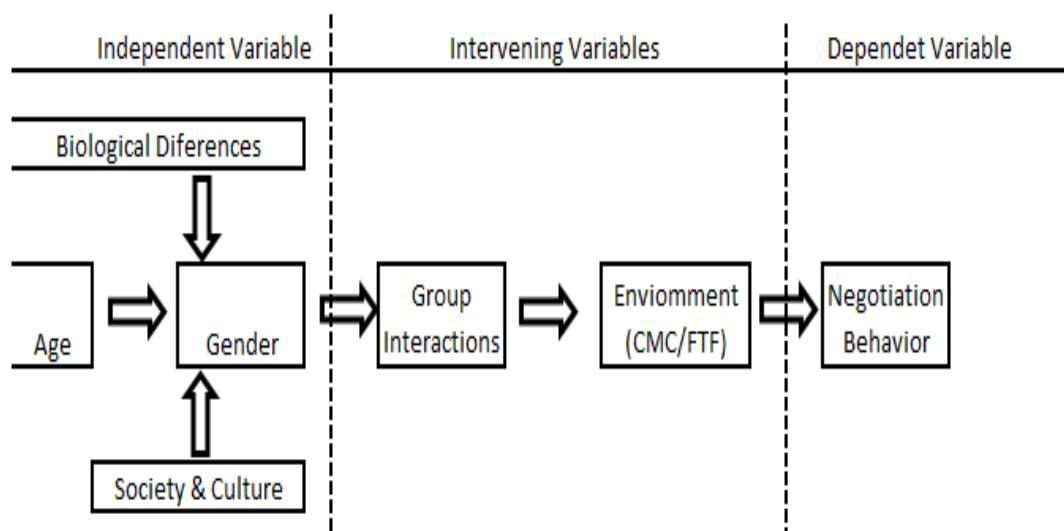


Figura 4. Modelo de proceso de negociación/género.

Tomado de “Gender and Negotiation: Some Experimental Findings from an International Negotiation Simulation,” por M.A. Boyer, B. Urlacher, N. F. Hudson, A. Niv-Solomon, L. L. Janik, M. J. Butler, S. W. Brown, 2009, *International Studies Quarterly*, 53, pp. 23-47. Copyright.

Para el análisis de datos utilizaron las variables que se muestran en la Figura 4, y la muestra fueron estudiantes entre 14 y 18 años, *high school*, y estudiantes entre 10 a 14 años, *middle school*, los cuales fueron organizados por grupos de género: (a) mujeres, (b) hombres y (c) grupos mixtos.

Los resultados obtenidos fueron que el estilo de negociación más utilizado por los tres grupos fue el estilo colaborativo, seguido por el asertivo y el múltiple (ver Figura 5). De acuerdo a los resultados de la Tabla 1, el grupo de mujeres de *middle school* tienen un mejor resultado en el estilo de colaboración con respecto al grupo de los hombres, con una diferencia de 9.6 puntos porcentuales, y tienen una diferencia de -6 puntos porcentuales para utilizar el estilo conflictivo en comparación con los hombres. Estos resultados tienen una diferencia con respecto al grupo de *high school*, en este grupo se aprecia que el grupo de hombres tiene una mayor predisposición para usar el estilo colaborativo con respecto a las mujeres, diferencia de -9.9 puntos porcentuales, y la brecha con respecto al estilo conflictivo

se reduce a -1.7 puntos porcentuales. En base a estos resultados, concluyeron que el cambio de estilos entre los estudiantes de middle y high school se debe a que “la socialización es un proceso continuo y que el género influye en los cambios importantes de comportamiento durante los inicios de la adolescencia y los principios de la edad adulta”.

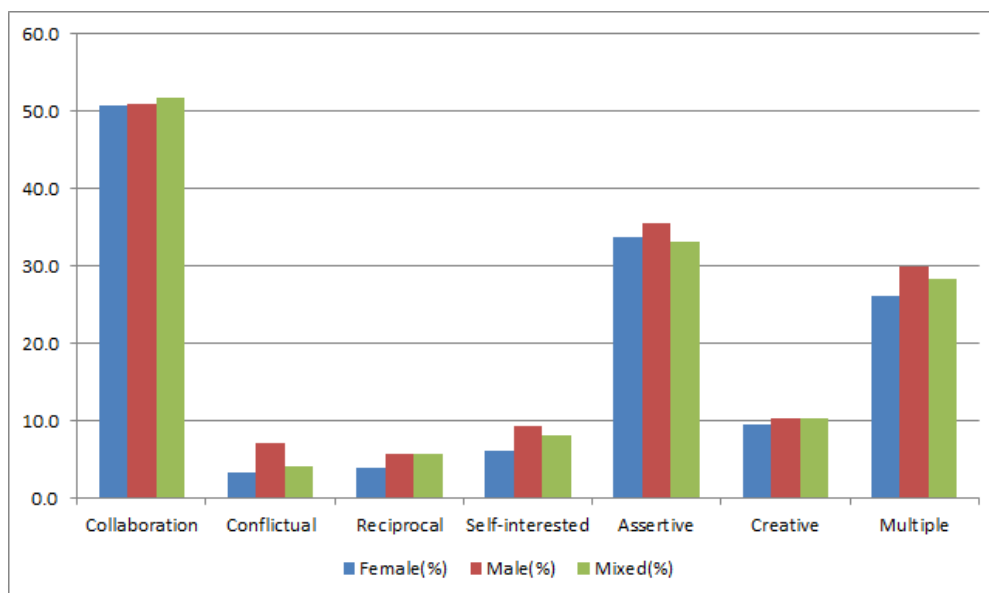


Figura 5. Desglose de los estilos de negociación por género.

Tomado de “Gender and Negotiation: Some Experimental Findings from an International Negotiation Simulation,” por M.A. Boyer, B. Urlacher, N. F. Hudson, A. Niv-Solomon, L. L. Janik, M. J. Butler, S. W. Brown, 2009, *International Studies Quarterly*, 53, pp. 23-47. Copyright.

Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband, y Carnevale (1980, citado por Stuhlmacher y Walters, 1999, p. 3) observaron que “las mujeres hacían menor uso de tácticas de distribución tales como amenazas, compromisos posicionales y humillaciones, mostraban menos interés en la tarea de negociación, hablaban menos, y tenían más dudas sobre sí mismas que los hombres”. Bartos (1970, citado por Stuhlmacher y Walters, 1999, p. 3) indicó que “los hombres parecen ser negociadores *más duros* que las mujeres, donde la *dureza* se encontró asociada a un pago final más elevado para el negociador, mientras que la *suavidad* era asociada con la insuficiencia de llegar a un acuerdo”. En contraparte, Womak (1987, citado por Stuhlmacher y Walters, 1999, p. 3) indicó que “una postura cooperativa de

negociación puede ser superior a una postura netamente competitiva, ya que hace hincapié en las buenas relaciones entre las partes en una disputa”.

Tabla 1

Uso Previsto de los Estilos de Negociación a través de Diferentes Grupos de Género

Type of Interaction	Female(%)	Male(%)	Mixed(%)	Difference (Female-Male)(%)
(A) High school simulation				
Collaboration	43.1	53.0	52.8	-9.9***
Conflictual	1.0	2.8	2.4	-1.8***
Reciprocal	1.4	1.6	1.6	-0.2
Self-interested	4.7	4.6	5.4	0.1
Assertive	23.7	27.4	25.5	-3.7
Creative	9.1	11.7	9.7	-2.6
Multiple	15.9	23.0	21.8	-7.1***
Type of Interaction	Female(%)	Male(%)	Mixed(%)	Difference (Female-Male)(%)
(B) Middle school simulation				
Collaboration	58.6	49.0	50.8	9.6***
Conflictual	5.6	11.6	6.0	-6.0***
Reciprocal	6.6	9.9	9.8	-3.3***
Self-interested	7.5	13.9	10.9	-6.4***
Assertive	43.6	43.5	40.8	0.1
Creative	9.8	8.9	10.9	0.9
Multiple	36.5	36.9	34.9	-0.4

Nota: * $p < 0.5$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. Adaptado de “Gender and Negotiation: Some Experimental Findings from an International Negotiation Simulation,” de M.A. Boyer, B. Urlacher, N. F. Hudson, A. Niv-Solomon, L. L. Janik, M. J. Butler, S. W. Brown, 2009, *International Studies Quarterly*, 53, pp. 23-47. Copyright

Además del impacto del género en un proceso de negociación, Watson (1994) revisó ocho estudios sobre los impactos de poder y de género en los comportamientos de negociación y sus resultados, y encontró que el género tiene un impacto sobre los comportamientos de negociación en un solo estudio, mientras que la interacción entre el poder y el género tienen un impacto sobre todos, concluyendo así que el poder ejerce una mayor influencia en los comportamientos de negociación y los resultados en comparación al género.

Boyer et. al. (2009) indicaron que las características de ambos géneros pueden observarse en dos aspectos fundamentales de la evolución: el rol biológico y el rol social. Sobre el rol biológico mencionaron que el sexo de una persona crea distintas habilidades físicas y mentales, e identifica ciertas condiciones y situaciones en las que las mujeres se sienten más a gusto y más confiadas, por ejemplo situaciones que incluyen poco riesgo y relativa seguridad; asimismo otras en las que los hombres se sienten de la misma manera, por ejemplo situaciones que involucran alto riesgo y donde la recompensa son los motivadores principales. Sobre el rol social, indicaron que este se basa en la raza, la cultura y la religión, además señala que dicho rol no es estático; sin embargo, prevalece la conducta materna en gran parte de las características femeninas, aunque esta no sea inherente o predeterminada. Los autores finalizan afirmando que el factor social puede cambiar de acuerdo a las prácticas, interacción y evolución de las ideas y normas, y argumentan el concepto de “plasticidad cerebral”, que identifica la habilidad del sistema nervioso de cambiar su organización y función con el tiempo.

2.9 Mapa Conceptual

En la Figura 6 se aprecia el Mapa Conceptual utilizado en la presente investigación, el cual organiza la teoría utilizada para responder cada una de las preguntas de investigación. Además muestra los puntos más relevantes de cada teoría, las que en conjunto permitieron responder la pregunta general de investigación.

2.10 Resumen

En el área de la negociación se han realizado muchas investigaciones (Figura 6), podría resumirse la misma de manera simple como un mecanismo para gestionar los conflictos y el medio por el cual el individuo desenvuelve su interdependencia en un contexto de interacción social, ya sea en relaciones formales o informales (Pruitt y Carnevale, 1993). La negociación al ser uno de los más completos procesos sociales, involucra dos aspectos: (a) el individual,

donde se analiza los niveles cognitivos, emocional y motivacional; y (b) el social, donde se analiza la persuasión y comunicación. Por otro lado, se evidencia a través de las investigaciones de varios autores, que la negociación se desarrolla dentro de un contexto compuesto por una amplia gama de factores sociales como son los diferentes tipos de relaciones interpersonales, influencias culturales y jerarquías de poder. Thomas y Kilmann (1975) indicaron que el estilo de negociación es el enfoque hacia una situación de negociación en particular, siendo los principales estilos: competición, colaboración, compromiso, evasión y acomodación; y se podrá utilizar uno o más según el tema que se trate. Blake y Mouton trabajaron una rejilla con 9 niveles de intensidad de dos características principales que marcan el estilo del negociador: el interés por mantener una buena relación con la contraparte y el interés por obtener beneficios del proceso de negociación; la rejilla demuestra que las personas no están necesariamente en puntos extremos sino que pueden manifestar distintos niveles de intensidad en las dos variables.

En el proceso de negociación se irán tomando decisiones orientadas a la consecución del objetivo lo cual define la estrategia (Sierralta 2009). Los tipos genéricos de estrategias para este autor son: (a) estrategia competitiva o ganador – perdedor, (b) estrategia cooperativa o ganar – ganar, y (c) estrategia de solución de problemas. Budjac (2011) agrupó diferentes tácticas de negociación según las etapas en las que esta se desarrolla, así en la etapa introductoria se puede utilizar entre otros el hacer preguntas, ir de los temas grandes a los menores, esperar a recibir la primera oferta, presionar o intimidar al oponente, evadir el tema, realizar contraofertas, etc. En la etapa de intensificación se puede utilizar la distracción del oponente, buscar la postergación de la decisión, extrapolar o buscar que el otro elabore su propia posición según lo que se desea, presionar, intimidar, alegar autoridad, amenazar, repartir la diferencia, etc. y en la etapa de finalización las tácticas usadas suelen ser: crear presión de tiempo, retractarse, dar concesiones de cierre, el silencio, la retirada entre otros.

Drucker (2004) definió ejecutivo como aquel sujeto con el poder de evaluar y decidir cuáles son las acciones más importantes que se debe tomar en cuenta en una determinada



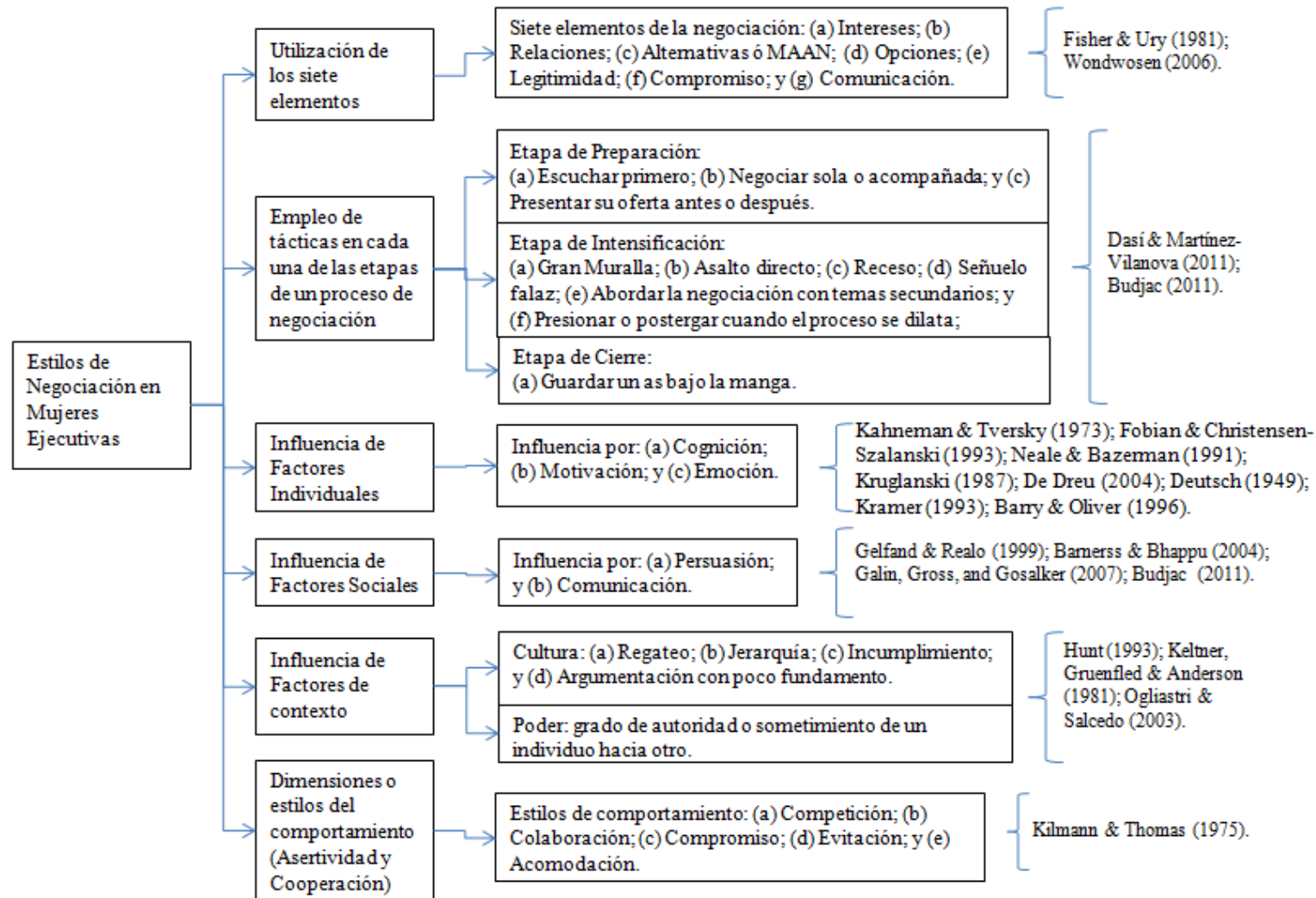


Figura 6. Mapa Conceptual sobre los estilos de negociación en mujeres ejecutivas.

situación y está capacitado para tomar decisiones efectivas. Este y otros autores hallaron características comunes al ejecutivo eficaz o ejecutivo de éxito entre ellas la necesidad de logro, de moverse hacia arriba en la línea de mando, alto grado de organización, rapidez en la toma de decisiones, es un activo, busca obtener suficiente conocimiento antes de actuar, se concentrará en aquello que contribuya al resultado.

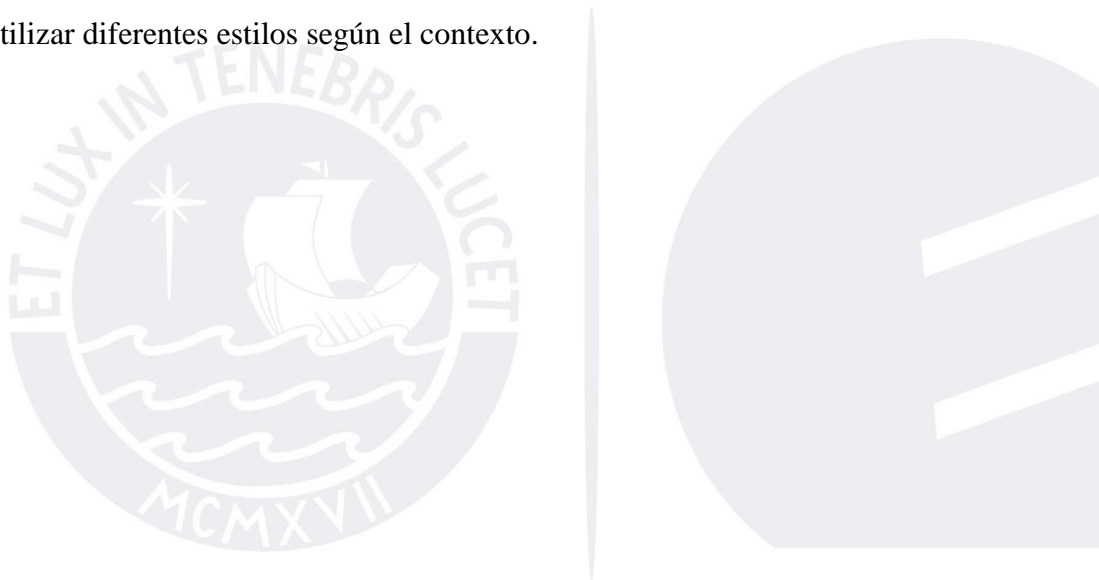
Los diferentes estudios sobre estilos de negociación en mujeres y hombres indicaron que las mujeres tienden a ser más colaboradoras que los hombres para crear situaciones de ganar-ganar (Itzhaki citado por Morales, 2008), esto debido a que las mujeres tienden a ser más interdependientes y buscan establecer relaciones personales fuertes, mientras que los hombres son independientes y están más enfocados al logro del resultado final (Itzhaki citado por Morales, 2008 y Babcock y Laschever, 2003). Sin embargo, Boyer et al. (2009) mencionaron que el estilo colaborativo de las mujeres no se debe exclusivamente a su deseo de establecer relaciones estrechas con sus contrapartes, sino que simplemente ellas conversan más que los hombres lo cual propicia el libre intercambio de ideas y genera un ambiente agradable de negociación. Otros autores mencionaron que las mujeres utilizan en menor porcentaje tácticas distributivas como amenazas, compromisos posicionales y humillaciones, hablaban menos y tenían más dudas sobre si mismas en comparación con los hombre generando la percepción de que mostraban menos interés en la tarea de negociación (Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband y Carnevale 1980, citado por Stuhlmacher y Walters, 1999); otro aspecto considerado fue que los hombres parecen ser negociadores más duros en comparación a las mujeres, siendo la dureza una señal de lograr mejores resultados, mientras que la suavidad de las mujeres se apreciaba como una debilidad (Bartos, 1970 citado por Stuhlmacher y Walters, 1999). En contraparte Womak (1987, citado por Stuhlmacher y Walters, 1999) destacó que un estilo cooperativo puede ser superior a uno competitivo,

además Watson (1994) mencionó que la interacción entre el poder y género tiene mayor impacto en la negociación que el género en sí.

2.11 Conclusiones

1. La participación de la mujer en cada vez más escenarios a nivel social, empresarial y hasta político hace que sea relevante entender cómo sus características únicas, sus experiencias generan una diferencia en ambientes regularmente dirigidos por hombres. El rol de la mujer es un campo de investigación en muchas ramas una de ellas el impacto que puede causar en mesas de negociación. Las mujeres al negociar son más colaboradoras y generosas, buscan situaciones en las que ambas partes ganen (Itzhaki citado por Morales, 2008), ellas se definen en términos de sus relaciones con los demás (Babcock y Laschever, 2003) y aprenden a enfrentar barreras al desenvolverse en terrenos dominados por hombres a pesar de que son ellos los que les dificultan asumir nuevas responsabilidades.
2. Con respecto a las características de los ejecutivos que son objeto de este estudio, Drucker (2004) definió a un ejecutivo como aquel sujeto con el poder de evaluar y decidir cuáles son las acciones más importantes que se debe tomar en cuenta en una determinada situación y que está capacitado para tomar decisiones efectivas, además de ser capaz de conocer y promover a su equipo de trabajo de acuerdo con las fortalezas que cada uno de ellos posee. Siendo este objeto de estudio puesto en un contexto de negociación, que la Real Academia Española (2006, pp.1021) definió como “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto”, y que Pruitt y Carnevale (1993) indicaron que se desarrolla bajo dos aspectos bien marcados los cuales son el interpersonal y el social, y se da tanto a nivel formal como informal, ya sea en las relaciones laborales o en las relaciones interpersonales.

3. Finalmente, se considera el acercamiento sobre estilos de negociación que Thomas y Kilmann (1975) indicaron que el conflicto aparece cuando se busca cambiar el punto de vista de otro, porque éste discrepa con el propio, es en este conflicto que la persona desarrolla diferentes formas de afrontarlo. Budjac (2011) indicó “El estilo es el término empleado para describir el enfoque hacia una negociación en particular. El estilo es afectado por el enfoque general, así como por ciertas características de la personalidad de los involucrados”. Thomas y Kilmann (1975) mencionaron que los principales estilos de negociación son: competición, colaboración, compromiso, evitación y acomodación; añadieron también, que se pueden utilizar los cinco estilos en una misma negociación según los asuntos que se vean implicados en una situación y una misma persona podría utilizar diferentes estilos según el contexto.



Capítulo III: Método

La presente investigación tiene como fin desarrollar un método descriptivo utilizando un enfoque cualitativo, para lo cual se ha utilizado la estrategia de estudio del caso múltiples bajo un diseño holístico. La población de mujeres ejecutivas comprende a aquellas mujeres que desempeñan un cargo de alta dirección en una empresa, toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen las actividades para lograr objetivos y que están constantemente involucradas en negociaciones.

Lamentablemente en el Perú no existe una base de datos para identificar a esas mujeres ejecutivas, por tanto se ha utilizado diversas fuentes para identificar a las potenciales participantes en la investigación como referidas de contactos personales y referidos de las mismas ejecutivas. La muestra se construyó utilizando la combinación de dos técnicas: *bola de nieve* y *máxima variación*, en tal sentido todos los casos han pasado por un proceso estricto de selección a fin de reflejar la gran diversidad de situaciones experimentadas por la mujer ejecutiva considerando las siguientes dimensiones: sector económico de la empresa donde trabaja, elementos culturales, económico, edad, estado civil, entre otros. La recolección de datos se ha realizado principalmente mediante entrevistas en profundidad y con una duración aproximada de 60 minutos cada una. Las entrevistas han sido de naturaleza abierta y se ha tomado registros de sus comentarios y percepciones para captar los aspectos particulares de las mujeres ejecutivas, de tal manera de realizar un análisis más profundo de cada uno de los casos. Para la administración de toda la información se utilizó el método de Strauss y Corbin (1998), basado en la inducción analítica que busca la codificación, categorización y análisis de la información, asimismo se siguió los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994) para realizar el análisis de información cualitativa. Para procesar la información, se ha utilizado el software Atlas, que permite mantener una evidencia clara entre las narrativas y la codificación de la información.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación tiene un propósito descriptivo, que busca describir los comportamientos que definen los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y los factores que los influyen. Por otro lado, es importante señalar que a pesar de que existe algún conocimiento sobre los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas, está basado principalmente en países desarrollados.

Las razones que justifican que esta investigación tenga un enfoque cualitativo son las siguientes: (a) permite captar la voz de las mujeres, “uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los entrevistados de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cuantitativo” (Inman, 2000, p. 80); (b) entender las motivaciones de las mujeres ejecutivas, Rubin y Rubin (1995) indicaron que “a través de las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa” (p. 3); (c) estudios previos sobre las mujeres ejecutivas presentan debilidades en su metodología, como es el caso del diseño de las encuestas donde su estructura de cuestionario está basada en nociones masculinas (Stevenson, 1990) y notoriamente “la mejor manera de descubrir el mundo de las mujeres ejecutivas es entrevistándolas y dejándolas explicar su problemática” (Stevenson, 1990, p. 443); y (d) debido a que “aún estamos en una etapa inicial de entendimiento sobre las mujeres ejecutivas, los métodos cualitativos como las entrevistas en profundidad son adecuados” (Paulin, Coffey, & Spalding, como se cita en Stevenson, 1990, p. 442) a fin de tener mayor conocimiento de los inputs que condicionan a la investigación.

3.2 Justificación del Diseño

Para el diseño y métodos para una investigación, el autor Yin (2009) indicó que existen tres condiciones para seleccionar una estrategia de investigación: (a) el tipo de

preguntas de investigación; (b) el control que un investigador tiene sobre la conducta actual de los eventos; y (c) el foco sobre lo contemporáneo como opuesto al fenómeno histórico.

De acuerdo a la primera condición la estrategia de investigación es estudio del caso, debido que tiene preguntas del tipo cuál y por qué, además el autor Yin (2009) indicó:

Que el estudio del caso es la estrategia preferida cuando la investigación tiene preguntas de ‘cómo’ o ‘por qué’, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el enfoque es en fenómenos contemporáneos dentro del contexto de la vida real. (p. 2)

En el caso de esta investigación, en lo que respecta a la segunda condición de control sobre los eventos el investigador no tiene mayor control sobre los estilos de negociación de las mujeres, por tanto también sustentaría utilizar el estudio de caso. Yin (2009) indicó que si el investigador tiene el control o puede manipular los eventos, el mejor método de investigación puede ser un experimento. Si el investigador tiene poco o ningún control sobre los eventos, en cambio, es preferible el estudio del caso o el estudio de la historia. En lo que respecta a la última condición, referida al foco sobre lo contemporáneo como opuesto al fenómeno histórico, los experimentos, encuestas o estudios del caso son preferibles para el primer caso y la historia, para el segundo. En esta investigación se analizan variables relacionadas con la actividad ejecutiva de la mujer y el contexto donde se desarrolla es importante, en ese sentido el estudio de caso es la estrategia a utilizar en el diseño del método de investigación.

El estudio de casos es crecientemente utilizado como una herramienta de investigación y ayuda a saber el cómo para diseñar y conducir simples o múltiples estudios de casos a indagar en un modelo de investigación. Yin (2009) estableció que el método del estudio del caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las relaciones entre el fenómeno y el contexto no son

evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias” (p.13). Ragin (1987) comentó que el estudio del caso es a la vez un proceso inductivo y deductivo. Es deductivo porque inicia en una perspectiva teórica que sirve como guía para recolectar la información en una manera sistemática y en el análisis. Es inductivo también porque, después de realizar el análisis transversal de los casos, se compara los patrones inmersos en la información.

Para esta investigación, el estudio de casos es la estrategia apropiada para desarrollar la exploración en profundidad de las mujeres ejecutivas y el estilo de negociación que despliegan, con el objeto de evidenciar y dar a conocer sobre aspectos profundos y complejos, que direccionan a una mujer a ser una ejecutiva y desde esa posición comprender el estilo de negociación que adopta, asimismo esta investigación ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico, lo que significa que el estudio del caso ha tenido un diseño holístico puesto que implica una sola unidad de análisis: las mujeres ejecutivas. Los casos de estudio múltiples son apropiados puesto que “la evidencia de casos múltiples es considerada más completa y así el estudio completo es metodológicamente más fuerte” (Yin, 2009, p. 46).

3.3 Preguntas de la Investigación

La pregunta de investigación para el estudio es: ¿Cuáles son los comportamientos que definen los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y qué factores los influyen?

El estudio es una descripción cualitativa de los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana, en la que se describirá: (a) de qué forma utilizan las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana cada uno de los siete elementos de un proceso de negociación; (b) qué tácticas utilizan las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana en un proceso de negociación; (c) qué factores individuales y sociales influyen en los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana al enfrentar un proceso de

negociación; (d) qué factores culturales y de poder influyen en los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana al enfrentar un proceso de negociación; y (e) cuáles son las conductas de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana en el proceso de negociación en términos de las dimensiones del comportamiento: asertividad y cooperación.

3.4 Población

Definir la población de mujeres ejecutivas para el estudio es complejo dado que no existe una única definición generalmente aceptada de su significado. La definición de ejecutivos varía en las diversas investigaciones: (a) puede estar referida únicamente a las personas que desempeñan un cargo de alta dirección en una empresa; (b) personas que obtienen cosas a través de otras personas, toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen las actividades de otros para lograr metas; (c) líderes con los conocimientos necesarios para realizar íntegramente sus cometidos, es decir, que deben conciliar los intereses de los inversionistas, de los consumidores, del personal de la empresa y del estado.

Para definir la población de esta investigación, ha sido necesario dividir el término ejecutivo en cinco criterios para delimitar a las personas que están incluidas en las muestras. Los criterios son los siguientes: (a) estar trabajando dentro de una organización en el momento del estudio; (b) tener un cargo estratégico dentro de la organización, como jefe, gerente o director; (c) contar con un mínimo de dos personas a cargo; (d) poseer un mínimo de tres años liderando equipos; y (e) que participe en procesos de negociación con clientes o proveedores.

Dichos criterios fueron definidos con los siguientes objetivos: (a) para garantizar que las ejecutivas están en continuidad profesional y hacen frente a negociaciones; (b) para rescatar solo a ejecutivas que tienen poder de decisión dentro de la organización; (c) para asegurar que están gestionando recursos humanos dentro de la organización; (d) para

asegurar que posean años de experiencia liderando equipos de trabajo; y (e) para asegurar que la muestra posea diversidad de roles en una negociación.

Solo las mujeres ejecutivas que cumplieron estos criterios han sido consideradas dentro de la muestra para realizar el estudio, asimismo se han formulado preguntas específicas con base a estos criterios, las mismas que se muestran en el Apéndice C.

3.5 Consentimiento Informado

El consentimiento informado es un documento informativo por medio del cual se invita a las personas a participar de una investigación y desarrollar los procedimientos de recolección de información, dicho documento debe ser comprendido y firmado por los entrevistados a fin de dar conformidad al procedimiento, por otro lado autoriza a los investigadores a utilizar la información según conveniencia. El consentimiento informado debe contener al menos los siguientes apartados: (a) objetivos de la investigación, (b) procedimiento de la entrevista, (c) riesgos e inconvenientes de participar en ese estudio así como las molestias que pudieran generar, (d) compromiso de confidencialidad en el manejo de la información, (e) publicación de los resultados del estudio, y (f) retiro voluntario de participar del estudio. Una copia del Consentimiento Informado ha quedado en poder de las informantes y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso. En el Apéndice A se muestra el modelo del documento Consentimiento Informado.

3.6 Selección de los Casos

Maxwell (1996), Miles y Huberman (1994) y Yin (2009) describieron algunos procedimientos que se utilizan para la selección de los casos.

3.6.1 Muestreo

La investigación se basa en un muestreo de propósito, el cual consiste en escoger un número pequeño de casos que se incluirán en el estudio con el objetivo de profundizar la investigación, asimismo la selección de los 16 casos fue de forma aleatoria con lo cual se

buscó dar mayor credibilidad a la información. Maxwell (1996) señaló que un muestreo de propósito es “una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios” (p.70), asimismo señaló también que la selección de individuos es importante pues deben ser capaces de “proveer información necesaria para poder responder a las preguntas de la investigación. El presente estudio utilizó un muestreo de propósito porque “la lógica y el poder del *purposeful sampling* se basa en seleccionar casos ricos en información para el estudio en profundidad. Los casos ricos en información son aquellos de los cuales se puede aprender mucho sobre los aspectos de importancia para el propósito del estudio” (Patton, 1990, p. 169).

La elección del muestreo de propósito tiene los siguientes objetivos para la investigación: (a) conseguir la representatividad e identificar los casos típicos de las mujeres ejecutivas, (b) encontrar una adecuada heterogeneidad de la población de mujeres ejecutivas y asegurarse de que las conclusiones representen adecuadamente los diversos rangos de posibilidades, y (c) finalmente examinar los casos que son críticos para las teorías consideradas o que se desarrollarán en el estudio (Maxwell, 1996, pp. 71–72).

3.6.2 Estrategias

Construir una muestra de mujeres ejecutivas, es una tarea compleja debido que no se cuenta con una base de datos representativa y en el caso del Perú esta problemática se agudiza aún más, debido que el país es emergente y son pocas las empresas grandes que estén operando, siendo en su mayoría medianas empresas, adicionalmente no se cuenta con una asociación de mujeres ejecutivas sobre la cual se pueda desarrollar y construir la muestra representativa de la población.

Miles y Huberman (1994) señalaron que las muestras en los estudios cualitativos son teóricamente construidas, con base a preguntas conceptuales y no por búsqueda de representatividad. Por otro lado, los estudios del caso que están orientados a desarrollar teorías utilizan el muestreo teórico, donde básicamente se trabaja con base a réplicas de casos anteriores, pero lo que se busca es profundizar en las teorías que se van desarrollando de forma inductiva, completar categorías teóricas y proveer ejemplos contradictorios (Eisenhardt, 1989).

Las muestras se construyeron realizando la combinación de dos técnicas: 1) bola de nieve y 2) máxima variación; para la primera Miles y Huberman (1994, p. 78) señalaron que “identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es rica”; para la segunda se busca que los casos elegidos tengan la mayor cantidad de situaciones, de acuerdo con las alternativas revisadas en la literatura. La muestra fue de 16 casos, la misma que se determinó en base a saturación teórica, la cual consiste en definir la cantidad mínima donde en un caso adicional ya no se obtiene mayor conocimiento (Glaser & Strauss, 1967).

3.7 Procedimientos de Recolección de Datos

Yin (2009) consideró tres principios para la recolección de datos que el investigador debe usar: (a) el uso de múltiples fuentes de evidencia, (b) crear una base de datos de estudio de caso, y (c) mantener una cadena de evidencia (pp. 114-122). A continuación se describen los procedimientos utilizados para la colección de los datos: fuentes de evidencia, protocolo de estudio de caso, casos piloto, y esquemas de las entrevistas (Yin, 2009).

3.7.1 Fuentes de evidencia

Para el presente estudio se han utilizado tres fuentes de evidencia: (a) observación directa, (b) entrevistas en profundidad, (c) y documentación. Utilizando la técnica de

triangulación de evidencia de modo que las conclusiones estén basadas en múltiples fuentes de evidencia, con hallazgos convincentes y precisos.

Con la observación directa en sus lugares de trabajo permite obtener un conocimiento inicial sobre su entorno laboral donde se relacionan e interactúan las mujeres ejecutivas. Sin embargo, presenta desventajas como el tiempo que demanda para su realización y las facilidades de acceso; solamente se presentaron dos casos en los cuales las entrevistas fueron realizadas en lugares públicos como cafetería o el domicilio de la informante. Las Entrevistas en profundidad, las cuales tiene como fortaleza que es dirigida y perspicaz (Yin, 2009), son más conversaciones que eventos formales con categorías predeterminadas de respuestas y tienen el supuesto fundamental de que “la perspectiva del fenómeno de interés surge de acuerdo con como el participante lo percibe y no con como el investigador lo percibe” (Marshall y Rossman , 1999, p. 108); una entrevista es una manera práctica de obtener mucha información de forma rápida y combinada con la observación “permiten al investigador entender el sentido completo que tienen las actividades diarias de sus entrevistados” (Marshall y Rossman, 1999, p. 110). Sin embargo, el entrevistar tiene sus debilidades: la cooperación es esencial, y puede ocurrir que los entrevistados no cooperen o que se sientan incómodos al compartir todo aquello que el investigador quiere saber; sesgo en las preguntas mal formuladas, sesgo en las respuestas e imprecisiones al registrar las respuestas de los entrevistados debido a la mala memoria.

Por último, la documentación utilizada para complementar y corroborar la información obtenida en cada entrevista, los cuales fueron en su mayoría proporcionados durante las entrevistas por las mujeres ejecutivas y son de dos tipos: internos y externos. Los internos son información acerca del lugar donde trabajan, perfiles públicos en comunidades virtuales, tarjetas personales, etcétera. Los externos, entrevistas publicadas en periódicos y revistas o información publicitaria de las mujeres ejecutivas en los medios de comunicación.

Estos documentos han permitido corroborar la información y familiarizarse con su experiencia laboral y el entorno donde trabajan.

3.7.2 Protocolo de estudio de caso

El protocolo permite aumentar la fiabilidad del estudio del caso, es una guía que el investigador debe usar en la recopilación de datos. Antes del inicio de la entrevista, cada participante ha recibido información acerca del propósito del estudio, los principales aspectos que serán tocados y una carta de Consentimiento Informado. El contenido general del protocolo del estudio se presenta en el Apéndice D.

3.7.3 Casos piloto

Los casos piloto permiten realizar los ejercicios iniciales para identificar las mejoras que se debe realizar al plan inicial así como los ajustes necesarios en la guía de entrevista. De acuerdo con las recomendaciones de Yin (2009), los casos piloto han sido seleccionados por razones de conveniencia y acceso, con el objeto de lograr una relación más prolongada entre los entrevistados y el investigador. Los casos piloto asumen “el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques” (Yin, 2009, p. 92).

3.7.4 Esquema de las entrevistas

Se procedió a contactar a las mujeres ejecutivas por teléfono y en los casos donde no se logró realizar el contacto se procedió a enviar un correo electrónico. El investigador se identificaba como estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú y explicaba brevemente el propósito del estudio mencionando los temas en los que se quería profundizar, así como la importancia de la investigación para el establecimiento de programas de apoyo orientados a mejorar el desempeño de las mujeres ejecutivas en procesos de negociación. Si la persona estaba interesada, el investigador describía el estudio con más detalle y explicaba la necesidad de establecer una entrevista, tratando de que esto no afectara la actividad laboral

de la ejecutiva. Se establecía la fecha y el lugar más convenientes para la entrevista. Durante el contacto telefónico se formularon las preguntas de clasificación, Apéndice C, para establecer si la persona cumplía con los criterios de la definición de ejecutiva. El objetivo de las entrevistas era identificar los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas, por lo que era esencial generar confianza y un sentido de cooperación en las informantes para que pudieran revelar la información requerida. Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo con el protocolo del caso y de acuerdo con la guía de entrevista, que se muestra en el Apéndice B.

3.8 Instrumentos

Las entrevistas han sido realizadas con una guía diseñada para obtener conocimiento sobre las mujeres ejecutivas, la cual se muestra en el Apéndice B. Las variables incluidas en la guía de entrevista son los resultados de una revisión profunda de la literatura respecto a las variables que suelen influenciar a los estilo de negociación. Las preguntas de la guía comprenden la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación, dicha guía de entrevista fue revisada y validada por el experto Oscar Uribe (Apéndice G) en múltiples sesiones de revisión. Para superar los casos en que a las mujeres les era difícil reflexionar o expresar verbalmente sus respuestas, se ha utilizado la técnica conocida como *probing* para permitirles reflexionar y explicar sus respuestas. La técnica consiste en mantener una entrevista en marcha mientras se obtienen más detalles sin cambiar el punto central del interrogatorio (Rubin & Rubin, 1995).

3.9 Procedimientos de Registro de Datos

Después de cada caso, los datos de las observaciones así como de las notas de comentarios del entrevistador fueron registrados. El Apéndice E muestra el Formato de Notas de Campo para las observaciones y el Formato de Notas de Entrevistas.

Para aumentar la confiabilidad del estudio, se ha desarrollado una base de datos para cada caso, de manera que la evidencia para cada entrevista realizada puede ser directa y

claramente revisada. La base de datos está compuesta de los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) Formato de Consentimiento Informado firmado por la entrevistada; (c) fotografías de la ejecutiva y su lugar de trabajo; (d) Formato de Notas de Campo (Apéndice E); (e) Formato de Notas de Entrevista (Apéndice E); (f) transcripciones de las entrevistas; (g) el reporte del investigador; y (h) reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista, con las respectivas citas (Yin, 2009, pp. 101-104).

Yin (2009) sugiere mantener una cadena de evidencia en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones, para asegurar la confiabilidad del estudio, considerando que: (a) el reporte del investigador incluya las referencias específicas de las fuentes de información contenidas en la base de datos; (b) la base de datos permita identificar claramente las circunstancias en las que se ha obtenido la información; y (c) la información haya sido recolectada de acuerdo con los procedimientos del protocolo.

La cadena de evidencia en el análisis del estudio se expresa a través de lo siguiente: (a) la fecha, la hora y el lugar de cada entrevista a las mujeres ejecutivas se encuentran documentados en los datos generales de las entrevistas realizadas; (b) las mujeres ejecutivas han firmado el Formato de Consentimiento en señal de conformidad con su participación en el estudio; (c) se tomaron fotografías de la ejecutiva en su lugar de trabajo para obtener mayor familiaridad con las circunstancias de la entrevista; (d) se realizaron notas respecto a lo observado en la entrevistas, las cuales han quedado registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Campo; (e) se tomaron apuntes personales durante la entrevista, que complementan el reporte del investigador y que han sido registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Entrevistas; (f) las grabaciones de las entrevistas han sido transcritas; (g) el reporte hecho por el investigador incluye referencias específicas de la

transcripción de las entrevistas; y (h) la información ha sido recolectada por los investigadores de acuerdo con los procedimientos del protocolo, manteniendo clara la evidencia entre las narrativas y la codificación de la información en el proceso de análisis.

3.10 Análisis e Interpretación de Datos

“El análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (Marshall & Rossman, 1999, p. 150). La investigación ha utilizado como estrategia general para el análisis un marco descriptivo para organizar el caso; “esta estrategia es menos preferible que utilizar proposiciones o explicaciones rivales, pero sirve como una alternativa cuando es difícil aplicar otros enfoques de trabajo” (Yin, 2009, p. 126). El marco descriptivo utilizado se basa en las preguntas de la investigación: (a) su manejo de los siete elementos de la negociación; (b) su utilización de tácticas en el proceso de negociación; (c) la influencia de los factores individuales y sociales en sus estilos de negociación (d) la influencia de los factores culturales y de poder en sus estilos de negociación; y (e) sus conductas en el proceso de negociación en términos de las dimensiones del comportamiento: asertividad y cooperación. Como estrategia específica se ha utilizado el análisis transversal de los casos con el objeto de identificar patrones en los mismos y derivar conclusiones.

El análisis de la información se inició inmediatamente después de completar la base de datos de cada caso y la transcripción de las entrevistas. La información cualitativa ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss y Corbin, 1998) y los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994) para analizar información cualitativa. Para el análisis de la información se ha seguido los pasos indicados por Strauss y Corbin (1998): codificación abierta (a través de la identificación de los conceptos, sus propiedades y dimensiones), codificación axial (relacionando categorías a nivel de las propiedades y dimensiones) y codificación selectiva (mediante la integración y el

refinamiento de la teoría). El proceso de análisis consistió en tres actividades: reducción de la información, presentación de la información y análisis (Miles & Huberman, 1994). La información fue analizada de acuerdo con las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman (1999): organizar y preparar la información para el análisis; generar categorías, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; codificar las categorías y los temas, marcando citas en la información; someter a prueba los hallazgos iniciales; buscar explicaciones alternativas para la información; y escribir el reporte.

No existe un formato estándar para realizar el análisis individual de los casos, el proceso se realiza típicamente mediante una descripción detallada de cada caso con el objeto de encontrar elementos comunes (Eisenhardt, 1989).

La primera fase del análisis individual de los casos ha sido la de ingresar las transcripciones de las entrevistas en el *software Atlas*, el cual facilita el análisis de información cualitativa voluminosa y cuenta con varias herramientas muy útiles para explorar los fenómenos complejos y escondidos en la información cualitativa. La segunda fase del análisis ha comprendido el proceso de reducción de información, mediante la creación de marcas (*quotations*) en los principales párrafos de las entrevistas transcritas. La tercera fase del análisis ha sido la codificación de la información. Los códigos son “etiquetas para asignar unidades de significado a la información recolectada” (Miles y Huberman, 1994, p. 56), que constituyen la representación formal del pensamiento analítico. La información fue codificada de acuerdo con una lista inicial provisional, según lo sugerido por Miles y Huberman (1994). Esta lista inicial fue creada sobre la base de las preguntas de la investigación y el marco conceptual utilizado en el estudio. Otros códigos fueron generados utilizando el enfoque inductivo sugerido por Eisenhardt (1989) y surgieron del conocimiento proporcionado por las informantes.

Para analizar la información, al final de cada entrevista se realizaron revisiones de la información recolectada, así como de las notas de campo y los apuntes personales del investigador. El grupo de investigadores se reunió de forma interdiaria para conversar sobre los resultados del estudio y examinar los datos. Se llevaron a cabo reuniones con un experto en temas de negociación para resumir la situación de la investigación y discutir los temas, los conceptos y las explicaciones surgidas del estudio. En la fase final del análisis de la información, se volvió a repasar cada entrevista con el objetivo de escribir breves resúmenes de las mismas. Estos resúmenes permitieron revisar las citas que fueron hechas de las entrevistas y usarlas como ejemplos en el reporte de la investigación. Por medio del *software Atlas* (ver apéndices H, I, J, K) se seleccionaron citas de todas las entrevistas para cada categoría codificada. Esta compilación de citas para cada código ha sido utilizada para mostrar tendencias, contrastes y similitudes.

3.11 Validez y Confiabilidad

Yin (2009) indicó que para garantizar la validez y confiabilidad de un estudio de caso, se debe utilizar los siguientes criterios para juzgar la calidad de diseño de la investigación: (a) validez del constructo, (b) validez interna, (c) validez externa, y (e) confiabilidad (p. 40).

Validez del constructo, significa identificar las medidas operativas correctas para los conceptos que se estudian, utilizando las siguientes tácticas (Yin, 2009): (a) el uso de múltiples fuentes de evidencia; (b) establecer la cadena de evidencia; y (c) se han realizado dos casos piloto (Feng, 2005, p. 42). La triangulación de la información permite comparar varios tipos y fuentes de información para alcanzar la validez de los resultados. Patton (1987) indicó que la triangulación es:

Comparar información de las observaciones con información de las entrevistas,
comparar lo que las personas dicen en público con lo que expresan en privado,
comparar las perspectivas de las personas con diferentes puntos de vista, y significa

validar la información obtenida a través de las entrevistas verificando documentos y otra evidencia escrita que corroboren lo que los entrevistados indican. (p. 161)

Validez interna, Yin (2009) indicó que la validez interna solamente es apropiada para establecer una relación causal; significa “establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones generan otras condiciones, separadas de las relaciones espurias” (Yin, 2009, p. 40). Esta lógica es inaplicable para estudios exploratorios o descriptivos, donde el objetivo no es establecer relaciones causales. En el presente estudio descriptivo la prioridad es inferir eventos que no pueden ser directamente observados. El objetivo no es establecer un modelo causal, sino determinar las características de los patrones que emergen de la comparación de los casos. Para asegurar que las inferencias son válidas, se ha utilizado la estrategia de emparejamiento de patrones. Los patrones que emergen de la comparación de los casos proveen la base para establecer las conclusiones de la investigación.

Validez externa, estableciendo el dominio a que los resultados de un estudio pueden generalizarse (Yin, 2009), además indicó que mientras que la investigación cuantitativa se basa en generalizaciones estadísticas, los estudios del caso se basan en la generalización analítica. La generalización analítica se refiere a que los casos de estudio múltiples pueden ser considerados como múltiples experimentos donde la generalización se realiza analíticamente utilizando como marco una teoría con la cual comparar los resultados empíricos del caso estudiado. Los resultados empíricos pueden ser considerados generalizables si los casos respaldan la misma teoría. La generalización analítica se logra relacionando los resultados particulares con una teoría más amplia.

Confiabilidad, demostración que los procedimientos utilizados en el presente estudio como la recolección de datos pueden repetirse y brindar resultados similares. El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio, utilizando las siguientes tácticas. Primero, el uso de un protocolo del estudio de caso donde se establecen los procedimientos

de campo, incluyendo procedimientos similares para las entrevistas, técnicas para crear una atmósfera de confianza con el entrevistado, formatos de notas de observación, formatos de notas de entrevistas, tiempo de la entrevista, etcétera; principalmente, se utiliza una misma guía de entrevista para todos los casos. Segundo, el uso de una base de datos de cada caso, con una estructura estandarizada que permite transferir los datos y formar una fuente sólida, completa y detallada de la información recolectada (Yin, 2009). Tercero, el uso de dos asistentes de investigación en la recolección de información, especialmente entrenados para el estudio y con conocimientos de métodos cualitativos de investigación. Cuarto, el uso de un experto en negociación, que no ha formado parte del estudio, encargado de verificar el contenido y la lógica del análisis de la información, comparando las conclusiones obtenidas por el estudio con las que el investigador considera que emergen de la información.

3.12 Resumen

La investigación es de carácter descriptivo y ha utilizado un enfoque cualitativo para describir los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas. Se ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico. La recolección de datos se ha realizado principalmente mediante entrevistas en profundidad llevadas a cabo principalmente en su centro de trabajo, y solamente dos casos fueron realizados en lugares públicos como en cafetería o en el domicilio de la informante; cada entrevista tuvo una duración máxima de una hora. La muestra ha sido construida utilizando una combinación de las técnicas bola de nieve y máxima variación. Los casos han sido rigurosamente seleccionados de forma que reflejen la diversidad de situaciones experimentadas por las mujeres ejecutivas.

Se dividió el término ejecutivo en cinco criterios para delimitar la muestra. Los criterios son los siguientes: (a) estar trabajando dentro una organización en el momento del estudio; (b) tener un cargo estratégico dentro de la organización: jefe, gerente, o director; (c)

contar con un mínimo de dos personas a cargo; (d) poseer un mínimo de tres años liderando equipos; y (e) que participe en procesos de negociación con clientes o proveedores.

Se han utilizado tres fuentes de evidencia: (a) observación directa, (b) entrevistas en profundidad, y (c) documentación. Utilizando la técnica de triangulación de evidencia de modo que las conclusiones estén basadas en múltiples fuentes de evidencia, con hallazgos convincentes y precisos. Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo con el protocolo del caso y de acuerdo con la guía de entrevista, que se muestra en el Apéndice B.



Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Después de completar el trabajo de campo, los resultados de los casos estudiados han sido resumidos y organizados según las preguntas de la investigación. El reporte ha sido organizado sobre la base del análisis transversal de los casos; la información de cada caso está dispersa en todo el reporte, de acuerdo con las preguntas de la investigación. Ninguno de los casos es presentado individualmente y el reporte incluye ejemplos apropiados de los casos. El propósito del capítulo es presentar y discutir los resultados del estudio.

4.1 Perfil de las Informantes

El resumen de los perfiles de las mujeres informantes se muestra en la Tabla 2 y se incluye una breve presentación de los antecedentes de cada mujer informante en el Apéndice F. Se realizaron 16 casos de mujeres ejecutivas, los cuales han permitido obtener la información suficiente para responder a las preguntas de la investigación. Las mujeres fueron seleccionadas de acuerdo con las preguntas de clasificación mostradas en el Apéndice C. Debido a razones de confidencialidad, los nombres de las mujeres han sido modificados y se han utilizado pseudónimos.

Las mujeres fueron identificadas a través de referidos de contactos personales y referidos de las mismas mujeres. Todas las mujeres que aceptaron participar en el estudio completaron totalmente las entrevistas. Los casos han sido elegidos para reflejar la heterogeneidad de las mujeres ejecutivas. Se incluyeron casos que reflejen las siguientes dimensiones: (a) la edad de la mujer, (b) nivel educativo, (c) si cuentan con estudios en negociación, (d) número de trabajadores bajo su cargo, y (e) por su rol en la negociación. Las Tablas 3, 4, 5, 6 y 7 muestran el perfil detallado de las informantes.

Tabla 2

Perfil de las Informantes

Nombre	Lugar de nacimiento	Estado Civil	Edad	Nivel Educativo	¿Ha llevado cursos o talleres de negociación?	Rubro de la Empresa	Área donde trabaja	Cargo Actual	Número de personas bajo su cargo	Años de experiencia liderando equipos	Fecha de la entrevista
Ruth	Lima	Soltera	40	Estudios universitarios completos	No	Venta de telas	Administración y Finanzas	Jefe de Administración y Finanzas	3	7 años	05/06/14
María	Lima	Casada	30	Estudios universitarios completos	Si	Comercialización de materiales de empaque	Comercial	Key Account Manager	5	6 años	09/06/14
Mariana	Lima	Soltera	39	Grado de maestría	Si	Call Center	Recursos humanos	Gerente de relaciones laborales	50	7 años	09/06/14
Paula	Lima	Casada	42	Doctorado	Si	Call Center	Operaciones	Directora de Negocios	2800	8 años	11/06/14
Rosa	Lima	Casada	40	Grado de maestría	Si	Servicio logístico integrado.	Operaciones	Country Operation Supervisor	25	20 años	12/06/14
Celia	Lima	Divorciada	46	Grado de maestría	Si	Tecnología de Información	Recursos humanos	Workforce manager	14	15 años	12/06/14
Camila	Lima	Casada	38	Grado de maestría	Si	Tecnología de Información	Recursos humanos	Gerente regional RRHH división de servicios	10	7 años	13/06/14
Milagros	Lima	Casada	27	Estudios universitarios completos	No	Producción de transformadores eléctricos para la minería	Logística	Gerente de Logística	25	3 años	13/06/14

Nombre	Lugar de nacimiento	Estado Civil	Edad	Nivel Educativo	¿Ha llevado cursos o talleres de negociación?	Rubro de la Empresa	Área donde trabaja	Cargo Actual	Número de personas bajo su cargo	Años de experiencia liderando equipos	Fecha de la entrevista
Liliana	Lima	Soltera	36	Grado de maestría	Si	Venta directa de productos de belleza	Innovación Social	Director de Propuesta de valor consultora	20	3 años	14/06/14
Susan	Lima	Soltera	38	Grado de maestría	Si	Ing./Construcción y de servicios de transmisión de energía eléctrica	Finanzas	Coordinadora de Producto Integrado	3	5 años	16/07/14
Katherine	Lima	Soltera	35	Estudios universitarios completos	Si	Call Center	Operaciones	Jefa de negocios	520	3 años	17/06/14
Ana Claudia	Lima	Soltera	8	Estudios universitarios incompletos	Si	Call Center	Compras	Jefa de compras	3	3 años	17/06/14
Cinthyia	Lima	Soltera	9	Estudios universitarios completo	Si	Call Center	Operaciones	Jefa de negocios	210	6 años	18/06/14
Carmela	Lima	Casada	47	Estudios técnicos completos	Si	Venta directa de productos de belleza	Servicios Administrativos	Jefe de Servicios Administrativos	5	10 años	25/06/14
Jessica	Lima	Casada	6	Estudios universitarios completos	Si	Venta de seguros	Call Center	Sub gerente de servicios	80	12 años	26/06/14
Lucia	Trujillo	Casada	45	Grado de maestría	Si	Tecnología de la Información	Recursos Humanos	Gerente de compensaciones	7	14 años	01/07/14

Tabla 3

Informantes por Edad Actual

Edad (años)	Número	%
25–30	4	25.00
31–35	1	6.25
36–40	7	43.75
Más de 41	4	25.00
Total informantes	16	100.00

Tabla 4

Informantes por Nivel Educativo

Nivel Educativo	Número	%
Estudios técnicos completos	1	6.25
Estudios universitarios incompletos	1	6.25
Estudios universitarios completos	6	37.50
Grado de Maestría	7	43.75
Doctorado	1	6.25
Total de informantes	16	100.00

Tabla 5. *Informantes por Estudios en Negociación**Informantes por Estudios en Negociación*

Estudios en Negociación	Número	%
Si	14	88
No	2	13
Total de informantes	16	100.00

Tabla 6

Informantes por Número de trabajadores

Número de trabajadores	Número	%
3-20	9	56.25
21-40	2	12.50
41-60	1	6.25
Más de 61	4	25.00
Total informantes	16	100.00

Tabla 7

Informantes por Tipo de contraparte

Tipo de Contraparte	Número	%
Clientes externos	4	25.00
Clientes internos	4	25.00
Proveedores	3	18.75
Proveedores y clientes internos	2	12.50
Proveedores/clientes internos /externos	3	18.75
Total de informantes	16	100.00

En la Tabla 8 se muestran las estadísticas de la información obtenida por cada caso de estudio, respecto a las transcripciones de las entrevistas y de los audios. En total, las transcripciones de los casos ocuparon 103 páginas a espacio simple y 328.10 Kb de espacio en disco.

Tabla 8

Estadísticas de los Casos de Estudio

Caso	Total de Páginas (transcripción de la entrevista)	Total de Espacio de la Transcripción	Total de Espacio del Audio
Ruth	5	21.0 Kb	124.00 MB
María	8	21.8 Kb	12.73 MB
Mariana	6	18.9 Kb	27.50 MB
Paula	6	21.9 Kb	57.90 MB
Rosa	8	20.2 Kb	11.10 MB
Celia	7	23.1 Kb	22.10 MB
Camila	6	22.1 Kb	18.90 MB
Milagros	5	20.6 Kb	16.15 MB
Liliana	8	21.7 Kb	12.70 MB
Susan	8	18.0 Kb	7.80 MB
Katherine	5	18.9 Kb	32.30 MB
Ana Claudia	5	19.6 Kb	34.50 MB
Cinthy	5	19.1 Kb	28.30 MB
Carmela	8	21.7 Kb	20.1 MB
Jessica	4	18.1 Kb	17.09 MB
Lucia	9	21.4 Kb	27.30 MB
Total =16	103	328.10 Kb	470.47 MB

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Se presentan los resultados de los casos de estudio según las preguntas de investigación, La información es presentada en forma narrativa y matrices, un caso puede estar clasificado en varias alternativas en una misma matriz, donde el total de casos es de 16 informantes. Dicha información ha sido analizada desde las siguientes perspectivas. Primera: se ha identificado el manejo de los siete elementos de la negociación. El análisis ha permitido identificar el grado de importancia que la mujer ejecutiva le otorga al conocimiento de los intereses de su contraparte, la preocupación por mantener una buena relación, su forma de comunicación a través de una escucha activa, el manejo de alternativas para un acuerdo negociado, la elaboración de opciones para lograr un mutuo acuerdo, los criterios que utilizan para legitimar sus argumentos y el manejo de los compromisos que pueden asumir.

Segunda: se han identificado el uso de tácticas en las diferentes etapas del proceso de negociación por parte de las mujeres ejecutivas, muchas de ellas aprendidas durante su experiencia laboral como: (a) la gran muralla, (b) señuelo falaz, (c) receso, y (d) asalto directo.

Tercera: se han identificado los factores individuales y sociales que influyen en los estilos de las mujeres ejecutivas en un proceso de negociación. El análisis ha permitido evidenciar el impacto de: (a) la cognición, (b) la emoción, (c) la motivación, (d) persuasión, y (e) la influencia de la comunicación como parte social.

Cuarta: se han identificado los factores culturales y de poder que influyen en los estilos de las mujeres ejecutivas durante una negociación. El análisis ha permitido evidenciar los siguientes rasgos: (a) regateo, (b) jerarquía, (c) cumplimiento y compromiso, (d) argumentación, y (e) de poder.

Quinto: se han identificado las conductas en términos de las dimensiones de asertividad y cooperación. El análisis ha permitido identificar la frecuencia o el nivel de intensidad en que se presentan los siguientes comportamientos ante diversas situaciones en una

negociación: (a) competición, (b) colaboración, (c) compromiso, (d) evitación, y (e) acomodación.

4.2.1 Siete elementos de negociación

a) Intereses

Analizando la preocupación por identificar los intereses se logró reconocer el nivel de interés sobre la contraparte en la negociación.

Tabla 9

Manejo del Interés

Preocupación por conocer el interés de la contraparte	Casos	f
Se preocupa por conocer a la contraparte	Ruth, Liliana, Susan, María, Rosa, Carmela, Celia, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Cinthya, Milagros, Jessica y Lucía	15
Se preocupa por conocer los intereses de la contraparte	Ruth, Liliana, Susan, María, Rosa, Celia, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Cinthya, Milagros, Jessica y Lucía	14
Priorizan conocer la posición antes que el interés	Ruth, Ana Claudia, Cinthya	3
Total		32

En la Tabla 9 se muestra que 15 de las 16 informantes manifestaron preocuparse por conocer a la contraparte antes de negociar, 14 indicaron tener preocupación por conocer los intereses de su contraparte y tres mostraron priorizar las posiciones antes que los intereses.

Respecto a las que se preocupan por conocer a la contraparte, Carmela y Celia indicaron la importancia de conocer el perfil profesional y la experiencia laboral:

Sí, es importante conocer el detalle de lo que hace la otra persona, qué tareas desempeña, conocer sus actividades, su estilo de trabajar, conocer el detalle de la personalidad, su entorno para ver como uno entra a la negociación, es importante tener una introducción para empezar a negociar un producto o servicio. (Carmela 5:5)

Un poco conocer el *background*, ¿de dónde viene?, ¿cuál es la experiencia que tiene?... sobre la empresa, conocer el rubro, cómo está posicionada. (Celia 5:5)

Respecto a las informantes que se preocupan por los intereses de la contraparte, dos de las 16 añadieron que es importante conocerlos desde antes de comenzar a negociar, pero no siempre se logra:

¿Prefiere conocer desde el comienzo cuál es la posición/interés de la contraparte y qué es lo que quiere lograr? Eso es lo ideal pero no siempre se logra. (Susan 23:23)

Sí creo que es importante, pero no siempre es sencillo. (Celia 8:8)

Una de las 16 informantes hizo hincapié en que es importante conocer los intereses de la contraparte, pero no ser el primero en mostrarlos:

Primero quiero conocer lo del otro, puedo negociar mejor, ¿para qué voy a mostrar mis cartas?, cuanto más conozca de mí, más va a poder negociar él conmigo pero yo no con él. (Mariana 23:23)

De las 14 informantes, seis indicaron que el conocimiento de los intereses de su cliente puede ser estratégico, como María que piensa en lo que puede lograr a largo plazo, mientras que Katherine, Jessica, Liliana y Paula se enfocan más en el resultado de la negociación:

Trato de mantener una relación estrecha con el cliente para llegar a ser socios estratégicos en el tiempo, en diferentes lanzamientos que quieren tener y hacia dónde quiere crecer la empresa para poder ver qué soluciones le podemos dar y en qué tiempo. (María 8:8)

Me preparo en conocer los puntos que vamos a tratar, los rangos en los cuales podría ceder para no perder tanta rentabilidad y conocer un poco hacia qué es lo que le interesa, ver cuál es mi media, “el punto de equilibrio”. (Katherine 8:8)

Si tengo ese *input* entonces ya sé dónde puedo moverme y así tener más opción de ganar. (Jessica 23:23)

Saber si la persona es más racional... más intuitiva... si lo que le interesan son más los números, te ayuda muchísimo. (Liliana 5:5)

Al saber a quién tienes en frente puedes plantear las cosas de diferente manera, un tema objetivo se puede ver desde muchos puntos de vista, pero si quieres conseguir tu objetivo de negociación, conocer al otro es ayudarte a apuntalar aquellas ideas que tú necesitas poner como base de proceso racional al negociar. (Paula 5:5)

Respecto a las informantes que priorizan la posición antes que el interés de la contraparte (Tabla 9), se toma como referencia la respuesta de Ruth:

¿Prefiere escuchar primero? Prefiero que ellos me digan, voy a la negociación pensando cuál sería la posición de la persona. (Ruth 26:26)

Cabe resaltar que tres de las 16 informantes manifestaron estar más enfocadas en definir sus intereses antes que preocuparse en los de la contraparte, como Jessica:

Lo que veo primero es el estilo de la otra persona, revisar lo que necesito de la otra área o persona. (Jessica 8:8)

Finalmente, una ejecutiva como Rosa identificó también que en la recolección de información se pueden generar sesgos. Ante la pregunta *¿Prefiere conocer desde el comienzo cuál es la posición/interés de la contraparte y qué es lo que quiere lograr?* ella respondió:

Dependiendo, porque de repente hacer esto puede generar que ya etiquetes a la otra parte. Sí averiguo, sí investigo, pero no me centro solamente en lo que he investigado.

(Rosa 23:23)

b) Relaciones

Respecto al manejo de relaciones, las 16 informantes muestran preocupación por mantener las buenas relaciones con su contraparte, como se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 10.

Manejo de las Relaciones

Preocupación por mantener las relaciones	Casos	f
Le interesa mantener una buena relación con su contraparte	Ruth, Liliana, Susan, María, Rosa, Carmela, Celia, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Ana Claudia, Cinthya, Milagros, Jessica y Lucía	16
Le interesa mantener la relación a largo plazo	Ruth, María, Rosa, Carmela, Celia, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Cinthya, Milagros, Jessica y Lucía	13
Trata de forma amigable que ambos busquen lo que sería lo mejor para los dos	Ruth, Susan, María, Rosa, Celia, Camila, Mariana, Katherine, Ana Claudia, Milagros, Jessica y Lucía	12
Total		41

Trece de las 16 informantes, manifestaron interés en mantener las relaciones a largo plazo. Ante la pregunta: *¿Le interesa mantener una buena relación con su contraparte independientemente de cuál sea el resultado?* Respondieron:

Sí, definitivamente sí, porque se crea una relación de confianza y eso facilita a tener la apertura del cliente a escuchar una propuesta nueva. (María 32:32)

De repente esta vez no se cierra la negociación, pero a futuro... siempre lo que hago es mantener las relaciones muy abiertas y trato de ser amigable con los proveedores porque desgraciadamente a veces no está dentro de las posibilidades los productos que ellos tienen, de repente... es caro o mucho mejor que la que yo espero tener en ese momento. (Carmela 32:32)

Nueve de las 13 informantes enfocaron su interés en mantener las relaciones con la contraparte pensando en que ello les puede afectar o favorecer posteriormente:

Finalmente lo que a nosotros nos importa es no romper la relación, llegar a abogados... porque es matar la "gallina de los huevos de oro", - prefiero - darle plazos

hasta el final, fraccionamiento... ya cuando entran a tallar los abogados la relación se acabó, nunca más me va a comprar... ¡se acabó! (Ruth 71:71)

Uno no sabe, en general en este mercado el que hoy es tu proveedor mañana es tu cliente. Siempre es bueno tener los puentes abiertos. (Celia 32:32)

El mundo da muchas vueltas,... -eventualmente- yo puedo estar en otra compañía negociando contigo otra cosa. (Paula 32:32)

Otras razones para mantener las buenas relaciones las manifiesta por ejemplo Ana Claudia, jefe de compras para quien es más importante preocuparse por su contraparte si las operaciones involucradas son estratégicas para el negocio; o Mariana, gerente de relaciones laborales, encargada de negociar sueldos y liquidaciones, para quien el interés por mantener una buena relación depende del tema de negociación:

Me pasa muy seguido con los proveedores que saben que son estratégicos para nosotros, que tengo que ceder, pero hay otros temas que evidentemente no, y quien pone las condiciones somos nosotros. Termino la relación de forma amigable con los proveedores estratégicos y los otros prefiero buscar otras alternativas. (Ana Claudia 20:20)

Depende si la negociación es a largo plazo o es una sola vez, si tienes que negociar la remuneración para el ingreso de una nueva persona, no vas a “echar gato por liebre”, vas a negociar de cara a que realmente estás ofreciendo tu mejor propuesta de acuerdo a los parámetros que corresponde, no va a ser así con una persona que estás desvinculando, vas a negociar a tratar de pagar lo menos, manteniendo una buena relación pero no es lo mismo, son dos escenarios al primero le voy a dar lo mejor que pueda y al otro lo menos que pueda, pero manteniendo sí, la relación. (Mariana 32:32)

Doce de las 16 informantes manifestaron buscar de forma amigable lo que sería mejor para los dos, para ella y su contraparte. Ante la pregunta *¿Si existe un desacuerdo, trata de*

forma amigable que ambos busquen lo que sería lo mejor para los dos, si hay que ceder cedo? Respondieron:

Sí, definitivamente el tema de negociación es *win to win*, ambos tenemos que ganar. A veces pueden existir desacuerdos, pero la idea es tratar de convencer a la contraparte de llegar a nuestro acuerdo y si no se convence la otra opción es ceder en parte para llegar a un acuerdo. (Rosa 20:20)

Si busco el ganar-ganar, también puedo ceder pero sabiendo cuales son mis márgenes, mis límites, lo más amical posible. (Katherine 20:20)

Milagros identifica la importancia de conocer la cultura de la contraparte para mejorar las relaciones en una negociación, argumentando que ello le ayuda a que la comunicación fluya y genere un ambiente positivo:

En logística, me encargo del área de importaciones y tengo que negociar con proveedores del exterior y para ello más que nada necesito saber de qué país son, porque es muy distinto negociar con alguien de China que con alguien de Alemania. En ese sentido, tal vez no puedo conocer de esa persona, pero por lo menos saber un poco de su cultura y saber con quién voy a conversar, si es un tanto más flexible o no. (Milagros 5:5)

c) Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)

El tercer elemento de negociación que se evaluó en las informantes fue acerca de la elaboración de una mejor alternativa a un acuerdo negociado o MAAN.

Catorce de las 16 informantes, como se visualiza en la Tabla 11, reconocen que elaborar por lo menos una alternativa puede ser favorable en el proceso:

Siempre se elaboran alternativas porque podemos no tener un acuerdo de lo que hemos ido a negociar. (Rosa 11:11)

Tener un tipo de mapa de ¿qué es lo que uno quiere alcanzar?, tener alternativas, ¿hasta dónde puedes negociar?, ¿cuál es tu margen? (Celia 11:11)

Tabla 11

Manejo de una Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado

Manejo de alternativas	Casos	f
Elabora alternativas ante un posible no acuerdo	Ruth, Liliana, Susan, María, Rosa, Carmela, Celia, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Ana Claudia, Jessica y Lucía	14
Elaboran la alternativa durante la negociación	María, Rosa y Celia	3
Total		17

Tres de las 14 informantes especificaron que muchas veces las alternativas recién son elaboradas en el transcurso de la negociación:

Pueden salir nuevas alternativas o nuevas opciones de las negociaciones. (Rosa 11:11)

En otros casos uno está entre la espada y la pared, entonces en el camino uno va elaborando –alternativas- ; si se puede hacer antes sería ideal. (Celia 11:11)

En el proceso de negociación en el camino de concretar el proyecto salen muchísimas cosas que se van viendo conforme van apareciendo, tratamos de tener listos los posibles escenarios. (María 11:11)

En el caso de ejecutivas que se relacionan con proveedores se encontró tres que consideraron tener a otro proveedor como parte de sus alternativas, como Carmela:

Puede ser que el proveedor no acepte mis condiciones, entonces tengo alternativas, otros proveedores, tengo *backup* por si el primero no acepta mis condiciones. (Carmela 11:11)

En el caso de las dos informantes que manifestaron no manejar alternativas, se encontró que una de ellas no las elabora por su falta de poder:

Hay casos en las que no tengo opción, cuando el lineamiento viene desde mi gerencia general. (Milagros 11:11)

Solo una de las 16 informantes no reconoció la necesidad de elaborar alternativas:

¿Elabora alternativas ante un posible no acuerdo? No necesariamente, en el marco que estamos actualmente, yo trabajo con un solo cliente directo. Sin embargo, mis compañeros sí tienen otros clientes y alternativas para que ellos las puedan gestionar con sus clientes. (Cynthia 11:11)

d) Opciones

El cuarto elemento de negociación, la elaboración de opciones.

Tabla 12

Manejo de Opciones

Manejo de opciones en un proceso de negociación	Casos	f
Presenta una sola opción de forma individual	Ruth, Susan, Paula, Cinthya, Milagros y Lucía	6
Elabora opciones en conjunto con su contraparte	Liliana, María, Rosa, Carmela, Mariana, Katherine, Ana Claudia y Jessica	8
Depende de la situación	Celia y Camila	2
Total		16

En relación a este elemento, como se observa en la Tabla 12, se encontró que seis de las 16 informantes tienen como práctica presentar una sola opción a su contraparte:

No presento un abanico de opciones, parto de que es lo que yo quiero decir y siempre pido más para tratar de llegar a eso. (Susan 17:17)

Si yo voy con una propuesta cerrada, el proveedor también se puede cerrar y no llegamos a nada. (Carmela 11:11)

Generalmente, lo más común es que vaya con una propuesta definida, pero voy con el abanico en el bolsillo, de tal manera que si el cliente me pone una objeción ya tengo otros puntos que ofrecer u opciones para diversificar la propuesta. (Paula 17:17)

Ocho de las 16 informantes indicaron que lo mejor es que las opciones se elaboren en conjunto, bien por no perder más de lo que deberían en el proceso como Katherine, o bien porque no se tiene total conocimiento de las alternativas con las que se puede cubrir la necesidad:

Yo puedo ir con un abanico pero es importante que las opciones vayan saliendo de ambas partes. (Katherine 17:17)

Prefiero que se den en conjunto porque yo no sé toda la gama de opciones que ellos puedan tener, yo voy con ideas... solicito productos y ellos me exponen sus alternativas con las que yo voy a poder trabajar de la misma forma a un mejor precio, mejor servicio, creo que en conjunto podemos lograr algo. (Carmela 17:17)

Cabe resaltar que una de las ocho informantes enfatizó la importancia de escuchar las opciones de la contraparte para mantener las relaciones y cubrir los intereses de ambas partes:

Puedo tener un abanico de opciones, pero estoy apta a escuchar otras propuestas y consensuar ambas... pues lo que busco es que mis intereses conjuguen con las propuestas. (Jessica 17:17)

Finalmente, dos de las 16 informantes fueron más específicas, indicando que presentan sus opciones dependiendo de la situación en la que se encuentren. Celia mencionó que depende de si conoce o no a su contraparte, mientras que Camila indicó que es mejor si la contraparte presenta las opciones, lo que para ella genera un compromiso. Ante la pregunta *¿Prefiere presentar un abanico de opciones a su contraparte o prefiere que éstas se den en conjunto?* Ellas respondieron:

Te diría que depende, por ejemplo hay proveedores con los que prefiero yo llevar las opciones y hay otros con los que prefiero que ellos den los pasos y que ellos vayan mostrando las cartas. Por ejemplo, con proveedores con relación previa, es más fácil, hasta uno mismo ya sabe lo que va a ofrecer a diferencia de un proveedor nuevo que no lo conoces y es necesario que en el camino se den las opciones. (Celia 17:17)

Depende, hay contextos en los que la persona con las que negocias espera a que uno le traiga las alternativas ya desarrolladas, y hay momentos en los que es mejor que tu contraparte proponga las alternativas, es más, puede haber alternativas ya definidas por ti, pero si salen del otro lado ya la persona se siente mucho más comprometida y no se siente forzada. (Camila 17:17)

e) Legitimidad

Respecto a la legitimidad o los estándares que presentan las ejecutivas informantes los resultados en la Tabla 13 muestran lo siguiente:

Tabla 13. *Manejo de la Legitimidad*

Manejo de la Legitimidad

Manejo de la legitimidad de sus argumentos	Casos	f
Complementa su posición con información adicional	María, Rosa, Carmela, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Ana Claudia, Cinthya, Milagros y Jessica.	11
Considera positivo el soporte de información por parte de un acompañante	Liliana, Susan, María, Rosa, Carmela, Celia, Camila, Mariana, Paula, Cinthya, Milagros y Jessica	12
Considera válido utilizar información sin sustento, algo exagerada o no exacta para influir o persuadir a la contraparte	Ruth, Paula, Ana Claudia, Cinthya y Milagros	5
Total		28

Once de las 16 informantes consideran importante poder sustentar sus argumentos con premisas técnicamente válidas y sí es necesario complementarla, bien porque no se tiene aún

el conocimiento total del tema a negociar como el caso de Jessica, o bien porque se reconoce que las personas tienen distintas habilidades y pueden complementarse para lograr los resultados esperados como el caso de Ana Claudia, jefe de compras en el sector de call center:

Yo tengo nueve meses en esta empresa, y de hecho esto es nuevo para mí, hay que entender dos cosas: producto y procesos, y las responsabilidades. Sé lo que quiero y lo que quiero conseguir, tengo una idea de cómo conseguirlo, pero complemento con información de otras personas y otras áreas. (Jessica 14:14)

Siempre es bueno complementarla con información adicional sobre todo cuando uno compra cosas muy técnicas, porque finalmente nosotros somos los negociadores pero hay temas técnicos que evidentemente primero tienes que empaparte, consultar a los expertos para poder tener otro enfoque y poder darle los sustentos respectivos. Por ejemplo actualización de software, equipamiento informático, evidentemente para negociar las tarifas necesitar saber si la tecnología es de última generación o no. (Ana Claudia 14:14)

Paula y Carmela dos de las informantes relacionaron la legitimidad de sus argumentos con el estar permanentemente actualizada en el tema a tratar:

Como estoy en un sector donde la información es muy diversa, siempre leo algo de alguna revista especializada que me ayude a poner en contexto, no solamente busco conocer a la persona sino también conocer el contexto de la situación que estoy negociando, no es lo mismo negociar con una empresa de banco, consumo masivo o seguro. Eso me ayuda a tener un punto en común de conversación con el cliente que sea una base de partida y adicionalmente me da el entendimiento del contexto donde se está moviendo la compañía a la cual le hacemos la propuesta. (Paula 14:14)

Siempre prefiero complementarla con información adicional, si voy a negociar me informo ¿cómo está el mercado?, ¿qué servicios dan otros proveedores?, hablo con

clientes de otras empresas, ¿cuánto les das?, ¿cuánto les cuesta?, trato de indagar para tener una idea, informarme del entorno, tener más fundamento para lograr lo que uno quiere. (Carmela 14:14)

Doce de las informantes consideran positivo el soporte de información por parte de un acompañante:

Definitivamente, nunca es suficiente la experiencia que uno tiene, siempre uno necesita complementarla, incluso de repente ir con otras personas que pueden ser complemento para nosotros en la negociación. (Rosa 14:14)

f) Compromiso

El sexto elemento de la negociación a investigar fue el referente a compromiso, este factor ayuda a medir la integridad del negociador (ver Tabla 14); cuando se les consultó a las informantes sobre los compromisos que ellas asumen, cuatro de las 16 ejecutivas respondieron que no se comprometen con algo que no pueden cumplir y si fuese necesario ir a la negociación con un especialista para evitar compromisos que finalmente no puedan darse, lo harían.

Me comprometo con cosas que puedo lograr, prefiero romper o cerrar la negociación a comprometerme con algo que no podré cumplir. (Camila 40:40)

No, prometo cosas que no voy a poder cumplir, se pueden extender pero finalmente lo he cumplido. Soy absolutamente transparente “esto puedo hacerlo y esto no puedo hacerlo. (Mariana 38:38)

Prefiero ir con alguien quien me ayude a poder tomar una decisión sin asumir compromisos que después ponga en riesgo. (Paula 44:44)

Adicionalmente se puede observar que no siempre el compromiso lo asume la ejecutiva sino su empresa a través de alguna de sus áreas, 11 de las 16 informantes indicaron que es su empresa la que muchas veces realiza promesas que luego no pueden cumplir y por

la posición en la que se encuentran les toca a ellas responder ante el cliente, asumiendo la responsabilidad del incumplimiento; como el caso de Ruth, jefe de administración y finanzas; Rosa, *country operation manager*; y Paula, directora de negocios.

Tabla 14

Manejo del Compromiso

Sobre los compromisos que se contraen		Casos	f
Manejo del compromiso en el establecimiento de acuerdos en la negociación	No se compromete con algo que no puede cumplir	Ruth, Susan, Camila y Mariana	4
	Su empresa se ha comprometido con algo que no pudo cumplir	Ruth, María, Rosa, Celia, Paula, Katherine, Ana Claudia, Cinthya, Milagros, Jessica y Lucía	11
	Asume responsabilidad como líder	Ruth, Liliana, María, Rosa, Carmela, Celia, Paula, Cinthya, Milagros, Jessica y Lucía	11
Acción tomada ante un incumplimiento de un acuerdo	Toma acciones para que no vuelva a ocurrir	Katherine y Lucía	2
	Solo explica las razones por las que no pudo cumplir	Liliana, María, Rosa, Carmela, Celia, Paula, Cinthya y Milagros	8
Total			37

Ante la consulta *¿Alguna vez le ha sucedido que no ha podido cumplir con algo con lo que se comprometió? ¿De ser afirmativa que acciones tomó?* Respondieron:

Yo tengo que dar las disculpas por parte de la empresa, seguro el vendedor no se ha sabido expresar de la forma adecuada. (Ruth 38:38)

El trabajo no solo depende de nosotros sino de todo un equipo de trabajo, de la empresa e incluso de las empresas que nosotros subcontratamos, allí no nos queda más que pedir las disculpas y dar la cara al cliente e ir con opciones de solución. (Rosa 38:38)

Cuando uno asume compromisos a nombre de la empresa... hay temas que tienes que coordinar con otras personas o áreas para que suceda, pero hay ocasiones en las que esas partes no te cumplen y esto ya no está en nuestras manos porque dependo de ellos para cumplir el compromiso. (Jessica 38:38)

Sí, me disculpé. En mi empresa, cuando negociamos algo se termina de ejecutar, y ha pasado que el problema estuvo en la ejecución. Pero como yo soy la líder, yo soy la responsable. Ya con los años uno es bien prolijo en el proceso, yo tengo controles trimestrales. (Lucia 40:40)

A mí me toca dar la cara por la organización la cual está compuesta por muchas áreas, muchas personas, muchos procesos y a veces no necesariamente consigues el alineamiento que necesitas. Lo que trato de hacer es hablar con el cliente, darle las disculpas del caso y hacer las correcciones para que no vuelva a suceder. (Paula 38:38)

Cabe mencionar que ejecutivas como Liliana valoran mucho la comunicación y la credibilidad que como líder pueden generar, prefieren asumir la responsabilidad en caso no puedan cumplir con un compromiso asumido:

Sí, definitivamente para mí lo principal es la comunicación y creo que si de hecho mi jefa quería tener un informe listo para hoy y por motivo ABC no pude, para mí lo más importante es dar la cara y explicar las razones por las cuales no estás honrando tu compromiso y ser lo más franca y sincera posible o tú decir “disculpa no lo logré por xx razón”. (Liliana 38:38)

Definitivamente si no voy a cumplir informo al cliente y su reacción es mejor que cuando él se da cuenta antes. (Rosa 38:38)

Respecto a las acciones que toman las ejecutivas ante el incumplimiento de un acuerdo, dos de las 16 informantes indicaron que buscan ejecutar correcciones para que la

falta al compromiso no vuelva a ocurrir; y ocho de las 16, indican solo se preocupan por explicar a su contraparte los motivos por los que no se pudo honrar el acuerdo. Ante la pregunta *¿Alguna vez le ha sucedido que no ha podido cumplir con algo con lo que se comprometió? ¿De ser afirmativa que acciones tomó?* Respondieron:

Sí, en alguno momento sí. Tomé acciones correctivas las que se toman a futuro para que no vuelva a suceder, principalmente a veces son con otras áreas no de manera directa. (Katherine 40:40)

Sí, suele suceder. Porque el trabajo no solo depende de nosotros sino de todo un equipo de trabajo, de la empresa e incluso de empresa que nosotros subcontratamos, allí no nos queda más que pedir las disculpas y dar la cara al cliente e ir con opciones de solución. Definitivamente, si no voy a cumplir informo al cliente y su reacción es mejor que cuando él se da cuenta por su propia cuenta. (Rosa 38:38)

Cabe resaltar que María manifestó involucrar el compromiso desde el momento en que elabora sus opciones o alternativas a presentar en la negociación:

Tenemos algunas que ya las tenemos identificadas, hay ciertas limitaciones que pueden haber o dificultades que se pueden presentar en la negociación que hacemos con el cliente, esa ya las tenemos identificadas y sabemos cómo revertirlas o cómo poder darle vuelta al asunto para que no sea algo decisivo porque hay otras dificultades o barreras que no puedes manejar, ciertos costos, *lead time* y no podemos cumplir y no se puede hacer. (María 11:11)

g) Comunicación

Respecto a la comunicación, se puede observar en la Tabla 15 que cinco de las 16 informantes reafirman de forma verbal los puntos acordados y 6 de las 16 informantes elaboran un acuerdo o acta en la que se especifican los acuerdos tomados, las mismas aclaran que fue parte del proceso de aprendizaje para negociar.

Tabla 15

Manejo de la Comunicación

Manejo de la comunicación durante la negociación	Casos	f
Prefieren escuchar primero	Ruth, María, Rosa, Celia, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Cinthya, Milagros y Lucía	11
Reafirman de forma verbal los puntos acordados	Liliana, Rosa, Celia, Camila y Mariana	5
Redactan un acta	Carmela, Paula, Katherine, Ana Claudia, Milagros y Jessica	6
Total		22

Un aspecto importante hallado en las entrevistas, es que 11 de las 16 informantes practican la mayor parte del tiempo la escucha activa o mantienen interés en lo que su contraparte quiere como medio para resolver el conflicto que la negociación puede representar, bien dando pase a que la contraparte muestre primero su interés o bien con la disposición a encontrar alternativas en conjunto, este último punto se vio en el análisis del elemento Opciones. A la pregunta *¿Prefiere escuchar primero?* 11 de las 16 informantes respondieron directamente que sí, como Milagros; solo dos prefieren ser las que exponen primero, como Ana Claudia, jefe de compras; y tres hicieron la salvedad de que dependía de la situación en la que se encontraban negociando, como Liliana, directora de propuesta de valor:

Yo prefiero escuchar, por tanto indago y escucho, para finalmente sacar mis conclusiones. (Milagros 26:26)

Primero hablo, para plantear mi requerimiento, escucho para saber qué necesitan, pero finalmente la posición final la ponemos nosotros. (Ana Claudia 26:26)

Depende, porque conociendo a la otra persona también sabes si la otra persona tiene un carácter muy fuerte, a veces es mejor escuchar y ser tú quien termina, pero si tú

estás yendo con una propuestas tú eres la que tiene que empezar y ponerla sobre la mesa. (Liliana 26:26)

Respecto a la validación de la comunicación, se encontró que cinco de las 16 informantes piden una reconfirmación verbal de los acuerdos tomados, mientras que seis de las informantes redacta un acta en la que quede plasmado físicamente el acuerdo. La pregunta realizada fue *¿Con qué frecuencia le sucede que ya terminado el proceso se percata de que la otra parte comprendió algo distinto a lo que habían acordado?*

Sí me ha pasado, pero siempre trato de tener un recurso en la mano, me ha pasado que me he dado “contra suelazos” ... "no te entendí ...y ahora no puedo", me habrá pasado una o dos veces y de ahí trato de que todo quede por escrito, toda negociación que se cierra es bajo una propuesta económica escrita, por correo, por carta, por lo que fuera, todo detallado ... lo que me van a dar, porque sí me ha pasado que por la falta de experiencia te pasa eso, lo hablas muy en global y asumes que eso te incluye ABC desgraciadamente no puedes suponer. (Carmela 41:41)

Muchas veces, en ese sentido soy muy cuidadosa en la formalidad de las reuniones cuando estoy en un proceso de negociación, generalmente trabajo con actas lo que me ayuda a asegurar que el cumplimiento va por los dos lados. Me ha pasado ya muchas veces donde yo le digo al cliente, y el cliente dice que yo le dije eso más “A, B ó Z” o menos algo, lo cual complica al final. Sobre todo cuando negocio con el exterior, las cosas no se entienden igual. (Paula 41:41)

Fisher y Ury (1981) establecieron que un buen negociador debe tener en cuenta los siete elementos de una negociación. Respecto al uso de estos elementos se muestra un análisis de la información recopilada y la literatura hallada.

- a) Sobre los intereses, las principales características de las informantes son que en general se preocupan por conocer a su contraparte y sus intereses, lo cual está de

acuerdo a lo que indica la literatura respecto a que lo importante es identificar los intereses y las posiciones.

- b) Sobre las relaciones, la literatura señala que se debe separar a las personas del problema, que el conocimiento a nivel personal de la contraparte puede ayudar a entender sus intereses, y que adicionalmente la honestidad servirá a crear un ambiente positivo y de compromiso. Estos factores fueron evaluados en las entrevistas, y lo encontrado en las respuestas de las informantes parecería ir de acuerdo a lo expuesto en la literatura. La mujer ejecutiva reconoce la importancia de mantener buenas relaciones, busca ser amigable por ello busca información de su contraparte que le ayude a enfocar la negociación, prefiere escuchar antes que hablar, también elaborar opciones en conjunto y reconoce la importancia de cumplir con los compromisos y enfrentar la situación en caso estos no se cumplan. Además, en la literatura se indica que la mujer tiende a ser interdependiente y se define en términos de sus relaciones con los demás (Babcock y Laschever, 2003), lo cual genera que sus procesos de comunicación tengan como objetivo fortalecer las relaciones con su contraparte; esto guarda relación también con los hallazgos de la presente investigación y la expuesta preocupación de la mujer ejecutiva por fortalecer las relaciones a largo plazo. Adicionalmente se muestra también relación con lo expuesto por Boyer et al. (2009) quienes indican que el solo hecho de que a las mujeres les gusta conversar propicia un libre intercambio de ideas y un ambiente de negociación más agradable.
- c) Sobre la elaboración de una mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN), la literatura indica que dado que los resultados de la negociación pueden no ser los esperados, el negociador debe elaborar alternativas. Lo encontrado en las respuestas de las informantes confirma que la mujer ejecutiva reconoce la importancia de elaborar alternativas antes o durante la negociación.

- d) Acerca de las opciones, la literatura señala que el contemplar los intereses de la otra parte podría conducir a una solución integrativa. La realidad expuesta por las informantes muestra predilección por elaborar las opciones en conjunto, preocupación por escuchar antes que hablar y así tomar en cuenta lo que a la otra parte le interesa. La información recopilada en el estudio también se muestra coherente con la literatura sobre estudios previos, como es el caso del estudio de Itzhaki (citado por Morales, 2008) el cual indica que “las mujeres son negociadoras más generosas, más tendentes a colaborar y más motivadas para crear situaciones en las que las dos partes negociadoras puedan ganar” (párr. 3).
- e) Sobre la legitimidad, la literatura indica que existen estándares engañosos para dar validez a los argumentos en una negociación, por ello se recomienda utilizar argumentos basados en criterios objetivos y así evitar la apariencia de arbitrariedad, lo cual conlleva a soluciones más aceptables por ambas partes. La posición de las informantes muestra coherencia con lo recomendado en la literatura, la mujer ejecutiva busca incrementar el conocimiento en ella misma o en mesa de negociación a través de algún acompañante y no considera válido el uso de información sin sustento.
- f) La literatura respecto a los compromisos indica que el proceso de negociación se desenvuelve en el cumplimiento de compromisos, que las partes no deberían asumir compromisos que no pueden cumplir y que el mal uso de ellos puede representar pérdida de integridad y causar resentimiento en las partes. En los resultados obtenidos se evidencia relación con la literatura expuesta, las informantes reconocen la importancia de no comprometerse con aquello que no pueden cumplir y de tomar acción ante un incumplimiento de su organización, demostrando así preocupación por mantener su integridad y mantener buenas relaciones con la contraparte.

- g) Respecto a la literatura sobre comunicación, se indica que la buena comunicación puede ayudar a cambiar actitudes y prevenir los malentendidos y que la buena comunicación se evidencia en la adecuada emisión y comprensión del mensaje, para lo cual es importante practicar la escucha activa. Al respecto las respuestas de las informantes son coherentes con la literatura se evidencia preocupación por escuchar a la contraparte, y por verificar que los puntos en negociación se hayan entendido de forma oral o escrita.

4.2.2 Tácticas de negociación

Se analizó si las mujeres ejecutivas de Lima hacen uso de tácticas en un proceso de negociación y se logró identificar el empleo de las siguientes tácticas en cada una de las etapas de negociación. El resumen de las respuestas se puede observar en la Tabla 16.

a) Etapa de preparación

Durante esta etapa se analizó si las mujeres ejecutivas tienen una mayor predisposición para acudir solas o acompañadas a un proceso de negociación.

Se identificó que cuatro de las 16 informantes manifestaron preferir acudir solas a negociar (Tabla 17), tres indicaron preferir ir acompañadas, y nueve dijeron que irían acompañadas dependiendo de su nivel de conocimiento del tema:

¿Se siente cómoda negociando sola? O ¿prefiere ir acompañada? ¿Por qué?

Depende, tengo un equipo de 20 personas, cuando no sé mucho del tema y alguien de mi equipo es mucho más experto, tiene las cifras, sabe más que yo, prefiero traerlos para cualquier punto, el *expertise* de la persona me ayuda, cuando son temas que yo sí domino al 100% voy yo sola o son temas más delicados, depende de qué es y cuánto conocimiento tengo de lo que yo estoy negociando. (Liliana 44:44)

Prefiero ir acompañada, aunque no me molesta ir sola. Esto va a depender del producto que voy a negociar, porque uno no es experto en todo, si yo soy experto en

Tabla 16

Matriz de Uso de Tácticas en la Mujer Ejecutiva al Negociar

Etapa		Preparación			Intensificación						Cierre
Informantes	Preferencia por escuchar primero	Preferencia por negociar sola o acompañada	Momento para presentar su oferta	Utiliza táctica Gran Muralla, no ceder y mostrarse inflexible	Asalto directo. Cuestiona la autoridad de su contraparte	Asalto directo. Hace uso de su puesto	Receso. Utiliza pausas	Asalto directo o Receso	Utiliza táctica señuelo falaz	Aborda el tema primero con temas secundarios	Guarda un as bajo la manga
Ruth	Sí	Sola	Durante	No	Sí	Sí	Sí	Presiona	Sí	No	Sí
María	Sí	Depende	Al final	Sí	No	No	Sí	Presiona	Sí	No	Sí
Mariana	Sí	Depende	Durante	Sí	Sí	No	Sí	Posterga	No	Sí	Sí
Paula	Sí	Depende	Durante	Alguna vez	Sí	Sí	Sí	Presiona	Sí	Sí	Sí
Rosa	Sí	Acompañada	Al final	No	Sí	Sí	Sí	Posterga	No	Sí	A veces
Celia	Sí	Depende	Al final	Sí	Sí	Sí	Sí	Posterga	Sí	Sí	Sí
Camila	Sí	Acompañada	Al final	No	No	No	Sí	Posterga	Sí	No	Sí
Milagros	Sí	Depende	Al inicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Posterga	Sí	Sí	Sí
Liliana	Depende	Depende	Durante	Sí	Sí	No	Sí	Depende del tema	A veces	Sí	Sí
Susan	No	Sola	Durante	Alguna vez	No	No	Sí	Depende del tema	No	Sí	Sí
Katherine	Sí	Sola	Durante	Depende	Sí	No	Sí	Posterga	No	Sí	Sí
Ana Claudia	No	Depende	Al final	Sí	Sí	Sí	Sí	Presiona	Sí	No	Sí
Cinthya	Sí	Acompañada	Al final	Sí	No	No	Sí	Posterga	Sí	Sí	Sí
Carmela	Depende	Depende	Al final	Sí	Sí	No	Sí	Presiona	No	Sí	Sí
Jessica	Depende	Depende	Al inicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Presiona	No	Sí	Sí
Lucía	Sí	Sola	Al inicio	Sí	No	Sí	Sí	Presiona	No	No	Sí

Tabla 17

Manejo de Tácticas en la Etapa de Preparación – Acudir sola o acompañada

Preferencia por negociar sola o acompañada	Casos	f
Prefiere acudir sola a la negociación	Ruth, Susan, Katherine y Lucía	4
Prefiere acudir acompañada a la negociación	Rosa, Camila y Cinthya	3
Dependiendo del tema en negociación, preferirá acudir acompañada o sola	María, Mariana, Paula, Celia, Milagros, Liliana, Ana Claudia, Carmela y Jessica	9
Total		16

el producto puedo ir sola y me siento súper contenta, pero si no soy la experta prefiero ir con otra persona para que me soporte en el tema. (Rosa 44:44)

Preferiría ir sola, muchas veces he ido sola, iba con los comerciales cuando recién conocía al cliente, yo trabajaba con clínicas; si una clínica pedía ampliación de crédito, el comercial me pintaba como la “mala de la película”, el comercial decía "yo le quiero dar más descuentos, pero la financiera es la que me hace el problema". (Ruth 44:44)

Si puedo escoger, prefiero ir acompañada, si no se puede no tengo problemas. Pero, si la contraparte va con más personas prefiero ir acompañada. (Camila 46:46)

Tabla 18

Manejo de Tácticas en la Etapa de Preparación – Escucha Activa

Preferencia por escuchar primero	Casos	f
Prefiere escuchar primero	Ruth, María, Mariana, Paula, Rosa, Celia, Camila, Milagros, Katherine, Cinthya y Lucía	11
Prefiere hablar primero	Susan y Ana Claudia	2
Dependiendo de la situación preferirá escuchar o hablar primero	Liliana, Carmela y Jessica	3
Total		16

Dentro de la etapa de preparación también se identificó que 11 de las 16 informantes prefieren escuchar primero las propuestas de su contraparte (Tabla 18), dos prefieren presentar primero su posición y tres lo harán dependiendo de la situación o aspectos que se estén negociando. Respecto a las que prefieren escuchar primero, se toma como referencia las siguientes citas que evidencian el interés por conocer la posición de su contraparte para con ello armar su estrategia:

Prefiero que ellos me digan primero, voy a la negociación pensando cuál sería la posición de la persona, escucho, puede que mis hipótesis no sean válidas. (Ruth 26:26)

Yo prefiero escuchar. Indago y escucho, para finalmente sacar mis conclusiones (Milagros 26:26)

Referente a las que respondieron que el escuchar o hablar primero depende del contexto en el que se dé la negociación, dos de ellas asociaron la actitud con su posición en el proceso, como Carmela y Jessica; y solo Liliana lo relacionó como parte de su estrategia para lograr su objetivo en la negociación.

Depende, si estoy requiriendo de un servicio prefiero yo empezar, si la negociación es porque ellos me van a ofrecer algo, yo voy a escuchar. (Carmela 26:26)

Depende, si yo convoco a la reunión entonces yo expongo lo que necesito, de lo contrario yo escucho primero para saber qué es lo que quiere, va a depender de la situación. (Jessica 26:26)

Depende, porque primero conociendo a la otra persona... sabes si la otra persona tiene un carácter muy fuerte... a veces es mejor escuchar y ser tu quien termina, pero si tú estás yendo con una propuesta, tú eres la que tiene que empezar y ponerla sobre la mesa. (Liliana 26:26)

Adicionalmente, en la Tabla 19 se observa la respuesta de las informantes cuando se les consultó acerca del momento en el que prefieren presentar su oferta, tres de las 16 indicaron preferir presentarla desde el inicio de la negociación, seis durante y siete hacia el final de la misma.

Tabla 19

Manejo de Tácticas en la Etapa de Preparación-Momento de presentar la oferta

Momento para presentar su oferta	Casos	f
Prefiere presentar su oferta al inicio de la negociación	Milagros, Jessica y Lucía	3
Prefiere presentar su oferta durante la negociación	Ruth, Mariana, Paula, Susan, Liliana y Katherine	6
Prefiere presentar su oferta al final de la negociación	María, Rosa, Celia, Camila, Ana Claudia, Cinthya y Carmela	7
Total		16

Paula, directora de negocios de call center trata con muchos clientes y asocia su actitud al sector o empresa en la que trabaja; Liliana, directora que negocia con otros directores y gerentes asocia su conducta al tipo de personalidad de su contraparte en la negociación; y Jessica en el rubro de venta de seguros tiene claro que lo mejor es dejar en claro su posición desde el comienzo:

¿En qué momento prefiere presentar su oferta? Generalmente durante la negociación.

El tipo de negociación que nosotros manejamos tienen que ver con estudiar el caso del cliente, es difícil hacer una propuesta en frío, si estuviera en otro tipo de industria sería más directa. Más que un sesgo personal es un sesgo de la industria donde trabajo. (Paula 59:59)

Depende con quién estás negociando, cuánto tiempo tienes, si vas de “frente al grano” porque te había venido hablando sobre el asunto, y es como que ¡ya! O es algo que primero tienes que adornar y contar el cuento para el final. (Liliana 59:59)

Presento mi oferta al inicio, partes sobre lo que hay. (Jessica 59:59)

b) Etapa de intensificación

Se analizó las actitudes de las mujeres ejecutivas durante esta etapa y se logró encontrar la utilización de tácticas como las relacionadas a la demostración de poder, evidenciando el puesto propio o recurriendo a cuestionar la autoridad de su contraparte, como se aprecia en la Tabla 20.

Tabla 20

Manejo de Tácticas en la Etapa de Intensificación – Asalto Directo

Presionar mediante el uso de autoridad	Casos	f
Cuestiona la autoridad de su contraparte	Ruth, Mariana, Paula, Rosa, Celia, Milagros, Liliana, Katherine, Ana Claudia, Carmela y Jessica	11
Hace uso de su puesto	Ruth, Paula, Rosa, Celia, Milagros, Ana Claudia, Jessica y Lucía	8
Total		19

Ante la pregunta: *¿Ha recurrido alguna vez a cuestionar la autoridad de su contraparte?* Once de las 16 informantes afirmaron haberlo hecho y de estas 11, ocho indicaron que cuidan mucho el mantener una buena relación y no generar susceptibilidades, como Ruth, Carmela y Katherine; Mariana, Ana Claudia y Jessica fueron más tajantes e indicaron que su fin es no perder tiempo. Liliana y Lucía, dos de las cinco informantes que mencionaron preferir no hacerlo, también indicaron que se preocupan por hacer valer su conocimiento y sus argumentos; mientras que Cinthya declaró utilizar una táctica inversa a la propuesta, buscando empoderar a su contraparte:

Quando recibo un “no se puede”, pido hablar con la siguiente persona en jerarquía cuidando que la persona no se sienta maltratada porque la relación comercial no se puede perder, eso lo tengo clarísimo. (Ruth 50:50)

No se lo he dicho directamente pero sí lo he hecho, porque desgraciadamente en estos casos si no consigues una negociación con la gente de ventas no es porque ellos no quieren, sino que no tienen el poder de decisión; entonces si yo tengo la posibilidad del contacto directamente con el gerente o el dueño del negocio me voy a ir con él. No le digo directamente a la persona que voy a buscar al gerente, le digo sutilmente si le parece mejor que yo me comunique directamente, dado que me estás diciendo que “no depende de ti”, entonces le puedo decir te parece si me contactas con el gerente, ¿o lo veo con tal? A veces eso sí logra cosas, me ha pasado que sí lo he hecho. (Carmela 50:50)

De manera sutil en todo caso se le informa, para que no se sienta herido, no sé, le puedo lanzar un comentario como "te expongo las propuestas, convérsalas con tu superior y luego llegamos a un acuerdo". (Katherine 50:50)

Sí claro, no quiero hablar contigo, sobre todo cuando uno es el cliente. (Mariana 50:50)

Sí, pidiendo conversar con alguna persona que pueda darme respuesta y que tenga responsabilidades. Puede tener el cargo pero si no me da una respuesta o una solución del caso para nosotros, no nos sirve. (Ana Claudia 50:50)

Sí lo hago, porque en primer lugar tengo que asegurarme que la persona con quien voy a negociar tenga capacidad y/o poder de negociación, porque si trato con alguien que no tiene esa capacidad siento que voy a perder el tiempo. (Jessica 50:50)

No sé si alguna vez lo he hecho, trato de no tener que ejercer mi posición jerárquica sino más bien lo que estoy trayendo a la mesa, y mi conocimiento sea lo que hace que la negociación por mi parte sea exitosa. Tal vez lo he hecho, nunca digas nunca, pero definitivamente como lo trato de hacer y mi estilo es mucho más a través de mis argumentos y mi conocimiento y mis capacidades de negociación. (Liliana 50:50)

No, prefiero debatir con argumentos. (Lucía 52:52)

No, al contrario sobrevaloró su autoridad para que se sienta de que tiene el poder de decidirlo. (Cinthya 50:50)

Ante la pregunta *¿ha hecho uso de su puesto para lograr sus objetivos?* Ocho de las 16 informantes respondieron que no, cinco de las cuales con una respuesta cerrada y tres con el argumento de que no es necesario hacerlo por el nivel de confianza que tienen en ellas mismas, como Katherine. Adicionalmente, las otras ocho reconocieron que por lo menos una vez han hecho uso de esta táctica y que si lo hicieron fue porque para ellas esto facilita lograr el objetivo, como Milagros. Mientras que Ana Claudia y Jessica la utilizan para demostrar su liderazgo frente a su equipo, sin embargo, consideran la importancia de usar la táctica con cuidado.

No es necesario, simplemente mostrar confiabilidad y conocimiento de lo que estas negociando. (Katherine 65:65)

No lo utilizo seguido, pero sí lo he utilizado en algún momento y sí funciona para presionar, para lograr un contacto. (Paula 65:65)

Sí, con mi puesto es más fácil de conseguir algunos objetivos. (Milagros 65:65)

Sí, cuando los chicos me lo escalan, me presento como jefa para lograr cerrar la negociación. (Ana Claudia 65:65)

Sí, pero siempre desde un marco positivo, sin pasar por encima de la persona. Lo uso para que las cosas fluyan, porque a veces se demoran mucho. (Jessica 65:65)

En la Tabla 21 se muestra el resultado de la táctica de la Gran Muralla. Se encontró que 10 de las 16 informantes han utilizado la táctica de no ceder y mostrarse inflexible para lograr éxito en la negociación como el caso de Carmela quien la utiliza por su posición de compradora y Celia como gerente de recursos humanos para cumplir con las políticas

laborales, Katherine añade que habrá que medir la fuerza de su postura según la actitud de su contraparte y María que prefiere utilizarla con sutileza.

Tabla 21

Manejo de Tácticas en la Etapa de Intensificación – Gran Muralla

Gran Muralla. No cede y se muestra inflexible	Casos	f
Utiliza la táctica	María, Mariana, Celia, Milagros, Liliana, Ana Claudia, Cinthya, Carmela, Jessica y Lucía	10
No utiliza la táctica	Ruth, Rosa y Camila	3
Utiliza la táctica a veces o dependiendo de la negociación	Paula, Susan y Katherine	3
Total		16

Tres de las informantes indicaron que no utilizan dicha táctica, como Ruth, a quien por experiencia no le resultó:

¿Ha utilizado la táctica de no ceder y ser inflexible en su posición para que la contraparte acceda a sus requerimientos? Sí, cuando me han mandado una propuesta y he dicho “lamentablemente no la puedo aceptar”, “es descabellada” o “es demasiado”, digo “¡qué pena!” ojalá tengas otra alternativa. Hay proveedores que me han dicho “gracias” y otros me llaman y me dicen que lo han conversado y me proponen otra cosa. Sí me ha funcionado. (Carmela 47:47)

Hay tipos de negociación en los cuales no puedes ceder y debes ser inflexible. Por ejemplo, si negocias una salida, desde el punto de vista de recursos humanos, porque si una persona comete una falta grave, no puedo dejar abierto nada, en ese caso tengo que ser drástica y decir: “este tema es no negociable”. (Celia 47:47)

Es un mecanismo que en algún momento utilizo pero voy midiendo que tan flexible se muestra el cliente, si es que sumamente inflexible y veo que la relación se torna no tan amigable prefiero ahí ver cuáles son mis límites. (Katherine 47:47)

De repente sí, pero de una manera muy sutil, siempre se trata de tener una relación muy cordial con el cliente, entonces sí, en algún momento lo hice, pero de manera muy sutil. (María 47:47)

Antes era la dura, ahora veo que más fruto me da ser la que escucha, incluso con eso “me vendo”, les digo: “miren, esta empresa es colombiana yo entiendo que nuestra forma de trabajo no es muy comprendida, que el sistema contable peruano no está diseñado así, y entiendo el problema que sin querer estamos originando pero hay que ver de qué forma trabajamos”. (Ruth 47:47)

No, porque uno va viendo cómo va avanzando la negociación, definitivamente no puedo ser inflexible, siendo inflexible no se gana mucho y siendo muy flexible tampoco se gana mucho. Entonces no podría ser inflexible definitivamente. (Rosa 47:47)

No es mi estilo, no suelo mostrarme inflexible, aunque sí trato de ser contundente con mis argumentos. Creo que mostrar inflexibilidad no es positivo en una negociación. (Camila 39:39)

Una de las tácticas más utilizadas en esta etapa es el uso de pausas (Tabla 22), al respecto todas las informantes respondieron positivamente a la pregunta *¿Utiliza pausas con el fin de ganar tiempo o para que la contraparte reconsidere su posición?* El argumento para darse un tiempo es porque la negociación se ha estancado, porque los ánimos se están exaltando, o para meditar mejor en los intereses propios y de la contraparte, sin embargo, añadieron que prefieren no usarla frecuentemente:

Nos ha pasado, cuando me insisten, lo que hago es decir que lo vamos a consultar para que el otro sienta que por lo menos está siendo escuchado. (Ruth 53:53)

Sí, definitivamente ha habido momentos en los que sí, se ha tornado en una discusión que está escalando de tono y de nivel de discusión, para mí siempre lo mejor es tomar

una pausa, hasta yo misma dar un respiro para seguir con la razón y no con la emoción, y si rompes eso y pisas el palito o no tomas un respiro puedes salir perdiendo por tus formas, no por el fondo. (Liliana 53:53)

Sí, no tan frecuente, pero a veces cuando las cosas se traban tienes que darle espacio para que cada uno medite una alternativa media. (Susan 53:53)

Tabla 22

Manejo de Tácticas en la Etapa de Intensificación - Receso

Receso		Casos	f
Receso	Utiliza pausas	Ruth, María, Mariana, Paula, Rosa, Celia, Camila, Milagros, Liliana, Susan, Katherine, Ana Claudia, Cinthya, Carmela, Jessica y Lucía	16
Si el proceso de negociación se está dilatando y no se llega a ningún resultado	Presiona	Ruth, María, Paula, Ana Claudia, Carmela, Jessica y Lucía	7
	Posterga	Mariana, Rosa, Celia, Camila, Milagros, Katherine y Cinthya	7
	Depende	Liliana y Susan	2
Total			32

Adicionalmente, una táctica complementaria es la de presionar para lograr cerrar la negociación. En la Tabla 22 se observa que siete de las 16 informantes respondieron que sí la utilizan, otras siete prefieren postergar y dos respondieron que depende del tema que se esté negociando:

¿Qué hace usted si siente que el proceso de negociación se está dilatando y no se llega a ningún resultado? Depende, porque hay un dicho “al final si pierdes una batalla no has perdido la guerra” en el sentido que también uno tiene que saber cuáles son sus batallas y si estoy luchando por presupuesto y al final veo que no voy a llegar a nada, porque están cortando presupuesto ya mejor cedo, porque sé que no voy a

llegar a nada. Pero, si es algo que para mí es realmente importante para poder hacer mi trabajo, como digo, depende de cuál es la batalla y qué estoy intentando lograr y qué tan importante es para mí y para mi equipo para poder cumplir nuestras metas entonces creo que depende de la batalla que estas tratando, ¿no? Y hay otras veces en las que sabes no se está llegando a nada, y yo tengo otra reunión o la otra persona tiene otra reunión, entonces vale la pena postergarlo y darte un tiempo para volver a ver las cifras. (Liliana 35:35)

Depende de cada proceso, en general pongo un *ultimátum* “hasta acá tenemos para negociar”. (Susan 35:35)

Pongo un *deadline*, le soy muy clara al cliente hasta cuando tengo tiempo para tomar esa decisión y me pongo a disposición para ver si necesitan algo más, como poder llegar a un punto para acercar las posiciones. (Paula 35:35)

Postergo la negociación, me permite tener la pausa para hacer un análisis de que es lo que quiere y hasta dónde puedo ceder. (Katherine 35:35)

Presiono para llegar a un acuerdo, doy un *ultimátum*, el argumento clásico es que si no dan una respuesta en tal fecha, quedas fuera del proceso; es una alarma para el proveedor e indicarles finalmente que no están yendo solos, que tienen una gran competencia y que están perdiendo el negocio. (Ana Claudia 35:35)

Presiono y doy un *ultimátum*, porque esto se volvería un círculo sin salida. (Jessica 35:35)

Respecto al uso de información sin sustento o algo exagerada, se aprecia en la Tabla 23 que nueve de las 16 informantes dijeron usarla. Adicionalmente, hicieron la salvedad de que no la usaban frecuentemente y a lo que más tienden es a exagerar un dato con el fin de lograr una reacción como Liliana y Camila, o para enfocar el tema de la negociación como María.

Tabla 23

Manejo de Tácticas en la Etapa de Intensificación – Señuelo Falaz

Señuelo falaz	Casos	f
Considera válido utilizar información sin sustento, algo exagerada o no exacta para influir o persuadir a la contraparte	Ruth, María, Paula, Celia, Camila, Milagros, Liliana, Ana Claudia y Cinthya	9
Aborda el tema de negociación con temas secundarios	Mariana, Paula, Rosa, Celia, Milagros, Liliana, Susan, Katherine, Cinthya, Carmela y Jessica	11
Total		20

Las que respondieron negativamente como Carmela, consideran que el uso de esta táctica puede llevarlas a perder credibilidad:

¿Considera válido utilizar información sin sustento, algo exagerada o no exacta para influir o persuadir a la contraparte? No creo que se deba hacer, pero si a veces me ha pasado, “cuando ya te da la furia” quieres que te entiendan, quieres que la persona reaccione; no mentir, nunca he usado falsos números pero si exagerar, utilizas el nunca o el siempre, todo o nada. (Liliana 56:56)

Información que no sea exacta no. Yo recuerdo que un profesor una vez dijo que “uno es más claro cuando sus ejemplos los lleva a un límite”, porque le queda mucho más claro a la otra persona lo que le estas tratando de transmitir; entonces, sí soy de usar analogías o llevar situaciones a un extremo sin caer en la falsedad o información inexacta para ser más contundente en la transmisión del mensaje. (Camila 61:61)

Sí, en algunas cosas, sobretodo en el tema de información, sobre la competencia, información sobre otros clientes, de repente cuando me están pidiendo una solución que no está acorde a los volúmenes que tiene. Una empresa chica me pide “yo quiero el envase que hace Gloria”, pero Gloria hace millones de envases y para no decirle que “no, porque tú produces 02 litros”, prefiero presentarles otras cosas y omitir algo

de información o cambiarla para hacer más llevadera la conversación y ver hacia donde llevas el proyecto. (María 56:56)

No, porque yo creo que pierdes credibilidad y confianza, no me gustaría que me lo hagan a mí, yo no puedo prometer algo que no puedo cumplir. (Carmela 56:56)

Respecto a la táctica de tocar temas secundarios para posteriormente abordar el tema principal y así lograr el objetivo en la negociación (Tabla 23), 11 de las 16 informantes indicaron haberla utilizado y cinco prefieren ir al tema directo, como Ana Claudia, jefe de compras:

Sí, a veces cuando es un tema delicado... y sabes que el otro va a poner una barrera o es un tema que la otra parte no quiere escuchar o ya vienes tratando y no logras nada, al entrar de frente puede ser que se bloquee la otra persona y luego no te quiera escuchar y finalmente te diga, “no quiero hablar de esto”, mejor es llegar poco a poco. (Liliana 62:62)

Si el tema amerita tener un contexto, sí utilizo esta táctica, porque a veces tienes que darlo; para empezar por partes, para usar la técnica de sentimentalismo o cuando quieres lograr que te digan que sí, es típico; no puedes empezar una negociación arrancando con un no, tienes que empezar con un sí, ya lo otro es “bien facilito”, para esos casos ir de frente al tema no es lo recomendable porque se puede percibir muy agresivo. (Mariana 62:62)

En algún momento si lo he usado sobre todo cuando la situación es muy incómoda y sé que estoy en desventaja, abordo por los lados para llegar al punto donde quiero sin pasar por lo doloroso, es como dar un rodeo y entrar. (Paula 62:62)

No suelo usarla, por mi posición de compras voy directo a lo que necesito. (Ana Claudia 62:62)

c) Etapa de cierre

En la última etapa de la negociación o etapa de cierre se reconoció el uso de una táctica adicional por parte de las mujeres ejecutivas.

Tabla 24

Manejo de Tácticas en la Etapa de Cierre

Guarda un as bajo la manga	Casos	f
Prefiere guardarse un as bajo la manga para el final de la negociación	Ruth, María, Mariana, Paula, Celia, Camila, Milagros, Liliana, Susan, Katherine, Ana Claudia, Cinthya, Carmela, Jessica y Lucía	15
Total		15

En la Tabla 24 se observa que 15 de las 16 ejecutivas prefieren guardarse *un as bajo la manga* para el final de la negociación:

¿Prefiere guardarse un as bajo la manga para el final de la negociación? Hay momentos en los que te sirve, como para rematar y cerrar. (Camila 73:73)

Sí, es una última opción que tienes para cerrar esa negociación. Es la última opción a seguir; la idea no es tocarla, la idea es tener un punto de equilibrio, no estar en los márgenes inferiores. (Katherine 68:68)

Siempre prefiero tener algo adicional, casi nunca lo uso. (Cynthia 68:68)

Siempre se tiene que tener una salida, no puedes ir con todas tus cartas sobre la mesa.

*Tienes que ponerte sobre escenarios y tener un *as* para poder salir del problema.*

(Jessica 68:68).

En la literatura, Budjac (2011) mencionó que la etapa introductoria es aquella en la que lo principal es establecer el tono de la negociación, se requiere hacer contacto personal y establecer la confianza. Los resultados encontrados en la presente investigación, como la preferencia por escuchar primero para en base a ello elaborar o presentar una oferta, se muestran de acuerdo con lo que indica la literatura, debido a que presentan los elementos

necesarios de una actitud cooperativa. Respecto a la táctica de manejar el número de participantes en la negociación, para el autor esto podría resultar contraproducente a menos que las partes perciban igualdad de posiciones, es así que la preferencia de la mujer por acudir acompañada no evidencia una actitud agresiva, sino que solo lo estima conveniente en cuanto agregue validez a sus argumentos, como se pudo observar en la sección del uso de los siete elementos.

Sobre la etapa de intensificación, las tácticas más utilizadas por la mujer ejecutiva se presentan de acuerdo con las señaladas por la literatura: la *gran Muralla*, donde no ceden y se muestran inflexibles; el *asalto directo*, donde utilizan el cuestionar la autoridad de la contraparte y hacen uso de su puesto; el *receso*, donde utilizan las pausas o recesos con el fin de replantear las posiciones, y además muestran igualdad de preferencia por postergar o presionar en el proceso; el *señuelo falaz*, donde hacen uso de información sin sustento o algo exagerada para influir o persuadir a su contraparte y también abordan el tema principal de la negociación primero con temas secundarios.

Respecto a las tácticas de cierre, lo encontrado en las respuestas de las informantes es que hacen uso de la táctica de *guardar un as bajo la manga*, tanto para realizar una concesión de último momento o para formular una petición. Los estudios previos mostrados en la literatura, como Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband, y Carnevale (1980, citado por Stuhlmacher y Walters, 1999, p. 3) también observaron que las mujeres hacen menor uso de tácticas de distribución como la amenaza y humillaciones; lo cual se confirma con los resultados obtenidos, puesto que en general la mujer ejecutiva no hace uso de tácticas agresivas o las usa solapadamente, suavizándolas con el tono de voz o con las palabras que utiliza. Esto hace que su principal herramienta para lograr sus objetivos sea la predisposición a mantener buenas relaciones, preocupándose por escuchar al otro. Finalmente, la táctica de hacer uso del puesto o de cuestionar la autoridad de su contraparte guarda relación con lo

expuesto en la literatura, de acuerdo a lo señalado por Watson (1994) sobre el impacto de poder y género en los comportamientos de negociación, el cual concluye que el poder ejerce mayor influencia en los comportamientos de negociación.

4.2.3 Factores individuales y sociales

a) Factores individuales

En el estudio realizado se evidencia la fuerte influencia de los factores individuales en las estrategias del proceso de negociación, a través de tres elementos: (a) cognición; (b) motivación; y (c) emoción.

Tabla 25

Matriz de Influencia del Factor Cognitivo: Disponibilidad de Información y Experiencia

Influencia del factor cognitivo		Casos	f
Por disponibilidad de información	Complementa con más información	Liliana, Susan, Maria, Rosa, Carmela, Celia, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Ana Claudia, Cinthya, Milagros y Jessica	14
	Informante acompañado por necesidad de soporte	Liliana, Susan, Maria, Rosa, Carmela, Celia, Paula, Milagros y Jessica	9
Por esquemas existidos o vividos	Su experiencia es suficiente	Ruth, Susan y Lucia	3
Total			26

Respecto al factor cognitivo, se observa que las 16 informantes lo consideran importante y su nivel de influencia se presenta de acuerdo a las siguientes consideraciones: (a) influencia por disponibilidad de información; y (b) influencia por esquemas existentes o vividos.

En la Tabla 25 se puede observar que 14 de las 16 informantes consideran importante complementar su experiencia con información adicional, resultado que se evidencia de las respuestas obtenidas de las informantes a la pregunta:

¿En general siente que es suficiente su experiencia para argumentar su posición o prefiere complementarla con información adicional? Si es algo externo a veces me tengo que preparar para complementar. (Liliana 14:14)

Personalmente -pienso que- siempre es importante buscar información adicional, la experiencia cuenta; también importa si más o menos conoces a tus clientes y sabes por dónde van las cosas, pero siempre es bueno investigar para poder tener mayor soporte, un sustento mayor. (María 14:14)

No, definitivamente nunca es suficiente la experiencia que uno tiene, siempre uno necesita complementarla, incluso de repente ir con otras personas que pueden ser complemento para nosotros en la negociación. (Rosa 14:14)

Siempre prefiero complementarla con información adicional, si voy a negociar me informo como está el mercado, qué servicios dan otros proveedores, hablo con clientes de otras empresas, cuánto les das, cuánto les cuesta; trato de indagar para tener una idea, informarme del entorno, tener más fundamento para lograr lo que uno quiere. (Carmela 14:14)

También se halló que 12 de las 16 informantes irían acompañadas a un proceso de negociación, y que nueve de ellas indican que lo hacen con el propósito de tener el soporte de información de su acompañante (Tabla 25), como Liliana, Susan, María y Rosa:

¿Se siente cómoda negociando sola? O ¿prefiere ir acompañada? Depende, tengo un equipo de 20 personas, cuando no sé mucho del tema y alguien de mi equipo es mucho más experto, tiene las cifras, sabe más que yo, prefiero traerlos para cualquier punto, el *expertise* de la persona me ayuda, cuando son temas que yo sí domino al 100% voy yo sola o son temas más delicados, depende de qué es y cuánto conocimiento tengo de lo que yo estoy negociando. (Liliana 44:44)

Prefiero ir sola, pero a veces voy con otra persona cuando siento que me falta conocer un tema específico o busco alguien que me ayude. (Susan 44:44)

Me siento cómoda yendo a negociar sola, sin embargo, hay ciertos proyectos que sí prefiero ir con todo el equipo, porque me reúno con ingenieros que van a ver la parte técnica, entonces prefiero estar con alguien de la parte técnica, esto también depende del proyecto y áreas que se involucran. (María 44:44)

Prefiero ir acompañada, aunque no me molesta ir sola. Esto va a depender del producto que voy a negociar, porque una no es experta en todo, si yo soy experta en el producto puedo ir sola y me siento súper contenta, pero si no soy la experta prefiero ir con otra persona para que me soporte en el tema. (Rosa 44:44)

Tres de las 16 informantes consideran que su experiencia es suficiente para lograr el éxito en una negociación (Tabla 25), como Ruth, Susan y Lucia:

¿En general siente que es suficiente su experiencia para argumentar su posición o prefiere complementarla con información adicional? Con mi experiencia es suficiente. (Ruth 14:14)

En general es suficiente mi experiencia. (Susan 14:14)

Sí, en mi tema no necesito información adicional. (Lucia 14:14)

Los resultados se muestran consistentes con estudios previos que indicaron que la disponibilidad de información ayuda al individuo a tomar decisiones (Neale y Bazerman, 1991); sin embargo, mucha información podría sesgar la decisión final y evitar obtener el mejor resultado (Fobian y Christensen-Szalanski, 1993), ante esto la experiencia cobra gran importancia debido que podría facilitar a desarrollar los conflictos con base a esquemas ya vividos (Kruglanski, 1987), no obstante, la experiencia como único elemento para desarrollar antes de un proceso de negociación no es suficiente para las informantes, donde solo tres de

ellas indicaron que con su experiencia es suficiente para afrontar un proceso de negociación, argumentando que el tema a tratar es dominado por ellas.

Respecto al factor *motivación* en las mujeres ejecutivas, el estudio muestra que las informantes son influenciadas por este factor y se manifiesta a través de dos elementos: (a) por individualismo; y (b) por necesidad de cierre (Motivación epistémica).

La Tabla 26 muestra a seis de las 16 informantes que están motivadas a buscar nuevas opciones de solución por cuenta propia, lo que evidencia la influencia del factor motivacional por individualismo y dos de las 16 informantes indican que su individualismo se evidencia dependiendo de quien lidera la negociación.

Tabla 26

Matriz de Influencia del Factor Motivación: Por Individualismo y Por Necesidad de Cierre

Influencia del factor motivación		Casos	f
Por individualismo	Busca opciones por cuenta propia	Ruth, Susan, Mariana, Paula, Cinthya y Lucia	6
	Depende de quién lidere la negociación	Celia y Camila	2
Por necesidad de cierre	Exige el cierre a su contraparte	Ruth, María, Carmela, Paula, Ana Claudia, Cinthya, Jessica y Lucia	8
	Depende del interés que le dé al tema de discusión	Liliana, Susan, Rosa, Camila y Mariana	5
Total			21

Los resultados por individualismo son evidenciados a través de las respuestas de las informantes a la siguiente pregunta:

¿Prefiere presentar un abanico de opciones a su contraparte o prefiere que éstas se den en conjunto? Presento un abanico de opciones, parto de qué es lo que yo quiero decir y siempre pido más para tratar de llegar a eso. (Susan 17:17)

Generalmente lo más común es que vaya con una propuesta definida, pero voy con el abanico en el bolsillo, de tal manera que si el cliente me pone una objeción ya tengo otras opciones para diversificar la propuesta. (Paula 17:17)

Prefiero ir con mi propuesta y tratar sobre mi propuesta, si veo que la situación se pone un poco complicada muestro una alternativa o dos a evaluar, pero no en una misma sesión mostrar mis tres opciones. (Cinthya 17:17)

Te diría que depende, por ejemplo hay proveedores con los que prefiero yo llevar las opciones y hay otros con los que yo prefiero que ellos den los pasos y que ellos vayan mostrando las cartas. Por ejemplo, con proveedores con relación previa, es más fácil, hasta uno mismo ya sabe lo que va a ofrecer a diferencia de un proveedor nuevo que no lo conoces y es necesario que en el camino se den las opciones. (Celia 17:17)

En la Tabla 26 también se muestra que ocho de las 16 informantes esta motivadas por una alta necesidad de cierre en el proceso de negociación, y la ejercen a través de su exigencia y presión hacia su contraparte para concluir con la negociación y obtener el resultado y/o respuesta final, ya que dilatar los temas es considerado una pérdida de tiempo para ellas; y cinco de las 16 informantes manifiestan que su necesidad de cierre depende mucho de la criticidad del tema que estén negociando o del valor que ellas dan al resultado.

Los resultados han sido evidenciados de las respuestas de las informantes a la siguiente pregunta:

¿Qué hace usted si siente que el proceso de negociación se está dilatando y no se llega a ningún resultado? Presiono para llegar al acuerdo. Es necesario tener una respuesta en el momento, si es algo que no está en el plan de trabajo a corto plazo, porque usualmente nuestros proyectos toman tiempo. (María 35:35)

Si yo tengo que cerrar una negociación, sé que tengo tiempos definidos. Por ejemplo si es un proyecto, tengo etapas, no puedo dilatarlo mucho, ni tampoco ceder, sí presiono para cerrarlo y si la respuesta es negativa, busco otras alternativas. (Carmela 35:35)

Depende de cada proceso en general pongo un ultimátum “hasta acá tenemos para negociar”. (Susan 35:35)

Los resultados obtenidos están organizados de acuerdo a los estudios previos, los cuales muestran que la motivación es un factor que está presente en todos los individuos, debido a que no hay negociador alguno que vaya a un proceso de negociación sin ninguna motivación (De Dreu, 2004). Además, Deutsch (1949) indicó que la motivación puede darse de forma individualista e impulsado por una necesidad de bienestar único, lo cual es corroborado con los resultados obtenidos, donde ocho de las 16 informantes son motivadas por esta dicha necesidad; y en otro sentido, Kruglanski (1987) indicó que la motivación también puede darse por la necesidad de cierre de la negociación, lo cual también se corrobora en las respuestas obtenidas, donde 13 de las 16 informantes muestran preferencia por dar la respuesta final y una aversión a la ambigüedad y/o dilatación de la negociación.

Respecto al factor *emoción* en las mujeres ejecutivas, se encontró que en seis de 16 informantes existe una influencia del factor emocional, tres son (a) a nivel intrapersonal y otras tres son (b) a nivel interpersonal. Además, las seis informantes consideraron que el manejo del factor emocional es una oportunidad de mejora para afrontar los futuros procesos de negociación. Los resultados se evidencian en las respuestas obtenidas de las seis informantes a la pregunta:

¿Qué cree usted que podría mejorar para obtener mejores resultados en sus negociaciones? Me ha pasado que a veces cuando ha habido personas difíciles me he puesto nerviosa. (Ruth 74:74)

Para mí definitivamente es mantener la calma, a mí me gusta ganar y muchas veces soy dueña de la verdad, pero trato de tener una escucha más activa y si siento que me voy poniendo roja caliente, ese respiro que a veces hay que dar me ayuda a mantener la calma. (Liliana 74:74)

Yo creo que muchas veces guardar la tranquilidad del caso, una negociación como que te llena de fuerza y a veces le pones mucho ímpetu en la negociación y tienes que mantener, demostrar mucho menos tus sentimientos eso es algo que me pasa muchísimo yo muestro todo cuando estoy molesta porque el tema me molesta lo muestro igual...yo creo que tengo manejar mucho más el tema, lo trato de controlar porque lo tengo identificado. (Susan 74:74)

De repente ser un poco más abierta en los temas, a veces si soy un poco radical en lo que pido, escuchar un poco más, a veces yo voy con un tema y quiero que me enfoquen en ese tema, pero cuando me empiezan a hablar de otros servicios, otros productos como que los corto, les digo quiero esto, me falta algo de paciencia.

(Carmela 74:74)

De repente ser un poco más carismática, porque cuando uno entra en un proceso de negociación, uno está tanteando al otro y si tu proyectas ser una persona dura y exigente, vas a provocar que la otra persona se ponga en esa posición –defensiva-, yo creo que ese es un punto en el que puedo mejorar. (Camila 79:79)

Hay ocasiones que las cosas no fluyen, se dilatan por personas inflexibles, entonces me ofusco y siento que pierdo el tiempo. (Jessica 74:74)

En la Tabla 27, se aprecia el resultado de la influencia del factor emoción en las informantes.

Tabla 27

Matriz de Influencia del Factor Emoción: Nivel Intrapersonal e Interpersonal

Influencia del factor emocional	Casos	f
Intrapersonal	Ruth, Liliana y Susan	3
Interpersonal	Carmela, Jessica y Camila	3
Total		6

Kramer (1993) indicó que un proceso de negociación se puede construir en un contexto altamente emocional, donde las emociones positivas influyen sobre las expectativas del resultado, la estrategia, la táctica a utilizar y el cumplimiento de todos los procesos. Los resultados obtenidos, a través de lo declarado por las informantes, concuerdan con la teoría; sin embargo, la cantidad de mujeres ejecutivas que expusieron su opinión sobre este factor fue baja, menos de la mitad de las informantes.

b) Factores sociales

En el estudio realizado se evidencia la fuerte influencia de los factores sociales en los procesos de negociación, a través de dos elementos: (a) persuasión; y (b) comunicación.

El elemento persuasión está influenciado por dos determinantes: (a) relacionamiento, y (b) conocimiento por el tema a tratar. En la Tabla 28 se muestra que 15 de las 16 informantes exponen que conocer a su contraparte como parte del relacionamiento influye sobre la estrategia de negociación que deberán usar para lograr sus objetivos; como conocer el estilo de vida, estilo de negociación y actitudes de la contraparte, que son variables valoradas, y reconocen que obviarlas podría poner en riesgo sus intereses; y ocho de las 16 informantes evidencian que el uso de información sin sustento es válida para persuadir a la contraparte que muestra un grado de conocimiento menor por el tema a tratar.

Los resultados de relacionamiento se evidencian a través de las repuestas de las informantes a la siguiente pregunta:

¿Se prepara conociendo lo que la contraparte quiere o le interesa? Sí, definitivamente si puedo obtener información o si conozco a la persona con la que voy a negociar ayudaría a saber cómo armar la estrategia, saber cómo la persona responde, si es más racional o es más intuitiva, si lo que le interesan son más los números, te ayuda muchísimo. (Liliana 5:5)

Sí definitivamente, primero uno debe saber con quién vas a negociar, porque si vas sin tener conocimiento con quién estás negociando no vas a poder obtener información relevante o información necesaria, sí, tienes que hacer una pre investigación. (Rosa 5:5)

Los resultados de conocimiento por el tema a tratar se evidencian a través de las respuestas de las informantes a la siguiente pregunta:

¿Considera válido utilizar información sin sustento, algo exagerada o no exacta para influir o persuadir a la contraparte? Sí, en algunas cosas, sobretodo en el tema de información, sobre la competencia, información sobre otros clientes, de repente cuando me están pidiendo una solución que no está acorde a los volúmenes que tiene. Una empresa chica me pide “yo quiero el envase que hace Gloria”, pero Gloria hace millones de envases y para no decirle que “no, porque tú produces 02 litros”, prefiero presentarles otras cosas y omitir algo de información o cambiarla para hacer más llevadera la conversación y ver hacia donde llevas el proyecto. (María 56:56)

Los resultados son consistentes con estudios previos que muestran que la persuasión es la acción que ejerce un individuo para modificar el comportamiento y/o actitud de otros, y que esto se logra al tener un conocimiento mayor de las personas con quienes se relaciona y del tema que se tiene sobre la mesa de negociación (Cialdini, 2007). Los resultados muestran que quince de las 16 informantes tienen la preocupación por conocer a su contraparte, lo cual evidencia una marcada orientación hacia el relacionamiento con otros individuos; además para ocho de las informantes conocer el tema de la negociación es imprescindible, ya que para ellas esto presenta una ventaja en la argumentación que ayuda a persuadir a la contraparte. Este factor, así como los resultados, está bastante relacionado con la táctica de señuelo falaz, donde se puede utilizar argumentos falsos para persuadir y lograr que la

contraparte ceda a las pretensiones del negociador (De Manuel Dasí y Martínez-Vilanova, 2011).

En cuanto al factor *comunicación*, en la Tabla 28 también se muestra que nueve de las 16 informantes utilizan los medios impersonales, como medios escritos, para ayudar a dejar evidencia de los tratados o acuerdos en una negociación. Los resultados se evidencian de las repuestas de las informantes, como Celia y Carmela a la siguiente pregunta:

¿Con qué frecuencia le sucede que ya terminado el proceso se percata de que la otra parte comprendió algo distinto a lo que habían acordado?

Me pasa poco, creo que ayuda mucho las técnicas de comunicación efectiva, parafrasear lo que dice la otra persona, obtener feedback, algo que me encanta es hacer minuta de todo. Todo prefiero ponerlo por escrito y en ese momento firmarlo.
(Celia 41:41)

Me habrá pasado una o dos veces y de ahí trato de que todo quede por escrito, toda negociación que se cierra es bajo una propuesta económica escrita, por correo, por carta, por lo que fuera, todo detallado lo que me van a dar, porque sí me ha pasado que por la falta de experiencia te pasa eso, lo hablas muy en global y asumes que eso te incluye ABC desgraciadamente no puedes suponer. (Carmela 41:41)

En el caso de la comunicación que se da a través de medios tecnológicos como las videoconferencias, se observó que las informantes presentan opiniones divergentes respecto a su uso, mientras que para Milagros es una ventaja porque así administra mejor su tiempo, en el caso de Ana Claudia es una desventaja porque se distorsiona el mensaje. Ellas respondieron lo siguiente ante las preguntas:

¿Utiliza pausas con el fin de ganar tiempo o para que la contraparte reconsidere su posición? ¿Con qué frecuencia? Sí, debido al contexto en el que me desenvuelvo negocio con personas del extranjero y es más fácil porque yo tengo más tiempo,

debido a que mis coordinaciones son por correos y/o llamadas, para nuevamente abordar los temas. Sí, considero que es una buena táctica utilizar pausas para llegar al resultado. (Milagros 53:53)

¿Qué cree usted que podría mejorar para obtener mejores resultados en sus negociaciones? Cuando a veces todo es por teléfono o mail es más frío y se entienden otras cosas, un mal entendido por ahí, y llegamos al punto que es necesario una reunión y vemos que las cosas fluyen más rápido. (Ana Claudia 74:74)

Tabla 28

Matriz de Influencia del Factor Social: Persuasión y Comunicación

Influencia del factor social		Casos	f
Persuasión	Relacionamiento	Ruth, Liliana, Susan, Maria, Rosa, Carmela, Celia, Camila, Mariana, Paula, Katherine, Cinthya, Milagros, Jessica y Lucia	15
	Conocimiento por el tema a tratar	Ruth, Maria, Paula, Celia, Camila, Milagros, Ana Claudia y Cinthya.	8
Comunicación	Impersonal para dejar evidencia de acuerdos	Liliana, Carmela, Celia, Camila, Paula, Katherine, Ana Claudia, Milagros y Jessica	9
Total			32

Los resultados son consistentes con estudios previos que muestran que la comunicación es el medio por el cual se ejerce efectos sobre la negociación y el logro de los objetivos, pero ésta no solo se da de en persona, sino que también se puede dar a través de otros medios como los virtuales y tecnológicos, los cuales tienen influencia en la eficacia de la negociación (Barnerss y Bhappu, 2004). Esto último se corrobora en nueve de las 16 informantes, quienes mencionan que el uso de un medio impersonal ayuda en gran medida a

dejar evidencia de los acuerdos tratados en una negociación, siendo usado incluso como una táctica según los autores Galin, Gross, and Gosalker (2007).

4.2.4 Factores de contexto

a) Factores culturales

El estudio realizado muestra que el factor cultural tiene influencia en las mujeres ejecutivas durante el desarrollo de un proceso de negociación. Las 16 informantes manifiestan dicha influencia de diferentes formas: (a) *regateo*; (b) *jerarquía*; (c) *incumplimiento*; y (d) *argumentación con poco fundamento*. En la Tabla 29 se muestra el resultado de cada uno estas influencias culturales para los diferentes casos.

Tabla 29

Matriz de Influencia del Factor Cultural

Influencia del factor social	Casos	f
Regateo	Ruth, Milagros, Maria	3
Jerarquía	Ruth, Mariana, Paula, Rosa, Celia, Milagros, Liliana, Katerine, Ana Claudia, Carmela y Jessica.	11
Cumplimiento y Compromiso	Liliana, Maria, Rosa, Celia, Paula, Katherine, Ana Claudia, Cinthya, Milagros, Jessica y Lucia.	11
Argumentación	Ruth, Susan, Rosa, Carmela, Celia, Paula, Milagros y Jessica	8
Total		33

Respecto al *regateo*, la informante Ruth, respondió antes la pregunta:

¿Prefiere guardarse un as bajo la manga para el final de la negociación? Sí, definitivamente incluso se conversa antes, si ya sé por ahí que me va a pedir 10, llevo diciendo que solo puedo dar cinco, y me mantengo hasta el final. (Ruth 68:68)

Respecto al uso de *jerarquía*, la informante Cinthya indicó que no hace uso de su autoridad, sin embargo, prefiere negociar solo con sus pares, es decir muestra una necesidad

de negociar con igualdad de jerarquía. A diferencia, Lucía indicó que sí hace uso de su autoridad con el fin de influenciar en los otros. Ellas responden a la siguiente pregunta:

¿Ha hecho uso de su puesto para lograr sus objetivos? No lo he utilizado, cuando he negociado lo hago directamente con mi par. (Cinthya 65:65)

Supongo que sí, yo tengo autoridad en el tema y sí la he usado. (Lucia 65:65)

Respecto al *incumplimiento*, once de las 16 las informantes revelan que ellas y/o su equipo han aceptado compromisos que no pudieron cumplir. Paula y Milagros respondieron a la siguiente pregunta:

¿Alguna vez le ha sucedido que no ha podido cumplir con algo con lo que se comprometió? ¿De ser afirmativa qué acciones tomó? Un montón, a mí me toca dar la cara por la organización...Lo que trato de hacer es hablar con el cliente, darle las disculpas del caso y hacer las correcciones para que no vuelva a suceder. (Paula 38:38)

Muchas veces sí nos comprometemos, pero hay cosas que salen de nuestras manos porque hay procesos que no dependen de nosotros, pero ante esos casos juntamos todos los sustentos para dar a nuestro cliente. (Milagros 38:38)

Respecto a la *argumentación con poco fundamento*, durante el proceso de negociación una de las informantes evidenció la intención de distraer a su contraparte con temas o planteamientos poco claros. Paula, usa la argumentación como parte de su estrategia cuando se siente en desventaja durante la negociación:

¿Le ha pasado que la contraparte recurrió a tocar temas secundarios, o buscó distraerlo del tema principal, para derivar finalmente en una solución que le favorecía? ¿Usted ha usado esta táctica alguna vez? Sí muchísimas, se va por la tangente, te dice cosas que no son relevantes, exagera cosas. En algún momento, sí lo he usado, sobre todo cuando la situación es muy incómoda y sé que estoy en

desventaja, abordo por los lados para llegar al punto donde quiero sin pasar por lo doloroso, es como dar un rodeo y entrar. (Paula 62:62)

Los resultados obtenidos se presentan de acuerdo a estudios previos que muestran que la cultura es un factor que se manifiesta a través patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una misma sociedad (Gelles, 2000), y que también influyen en los aspectos de la negociación (Brett y Gelfand, 2006). Ogliastri y Salcedo (2003) indicaron que los peruanos tienen una forma de negociar que está influenciada por características propias de la cultura peruana y esto se corrobora en los resultados obtenidos, donde las mujeres ejecutivas al momento de negociar cuidan mucho de las relaciones, están dispuestas a regatear, en algunos casos usan su jerarquía para conseguir sus objetivos en la negociación, y finalmente algunas muestran la influencia de la informalidad ante los acuerdos, ya que la frecuencia respecto al incumplimiento es alta (11 de 16 informantes).

b) Factores de poder

En la Tabla 30 se muestra que 11 de las 16 informantes mencionaron haber recurrido alguna vez a cuestionar la autoridad de su contraparte y ocho de las 16 informantes indicaron haber utilizado por lo menos una vez su puesto para lograr sus objetivos en la negociación. Asimismo se observó que las informantes que participaron de esta investigación tienen un alcance de negociación con clientes y proveedores. Los resultados han sido evidenciados de las respuestas de las informantes a las siguientes preguntas:

¿Ha recurrido alguna vez a cuestionar la autoridad de su contraparte?

Sí, cuando recibo un “no se puede”, pido hablar con la siguiente persona en jerarquía cuidando que la persona no se sienta maltratada, porque la relación comercial no se puede perder eso lo tengo clarísimo. (Ruth 50:50)

No se lo he dicho directamente, pero sí lo he hecho, porque desgraciadamente en estos casos si no consigues una negociación con la gente de ventas, no es porque ellos

no quieran sino que no tienen el poder de decisión, entonces si yo tengo la posibilidad del contactar directamente con el gerente o el dueño del negocio me voy a ir con él.

(Carmela 50:50)

Sí, pero buscando la forma, porque no soy de las personas que tratan de herir, pero sí solicitar que esté presente su jefe para así tomar la decisión. (Milagros 50:50)

Tabla 30

Matriz de Influencia de Factor Poder vs. el Rol de la Contraparte en la Negociación

Informantes	¿Ha recurrido alguna vez a cuestionar la autoridad de su contraparte?	¿Ha hecho uso de su puesto para lograr sus objetivos?	Cientes externos	Cientes internos	Proveedores
Ruth	Sí	Sí	X		X
María	No	No	X		
Mariana	Sí	No		X	
Paula	Sí	Sí	X		
Rosa	Sí	Sí	X		X
Celia	Sí	Sí	X	X	X
Camila	No	No		X	
Milagros	Sí	Sí	X	X	X
Liliana	Sí	No		X	
Susan	No	No	X		X
Katherine	Sí	No	X		
Ana Claudia	Sí	Sí			X
Cinthy	No	No	X		
Carmela	Sí	No		X	X
Jessica	Sí	Sí		X	X
Lucía	No	Sí		X	

¿Ha hecho uso de su puesto para lograr sus objetivos?

Si es un proceso que está asociado a algo que yo sé que está enteramente en mi poder de decisión y en mi poder de control, prefiero ir sola porque lo cierro más rápido y tengo el control total de la solución. (Paula 44:44)

Sí, cuando los “chicos” (subordinados) me lo escalan, me presento como jefa para lograr cerrar la negociación. (Ana Claudia 65:65)

Sí, con mi puesto es más fácil de conseguir algunos objetivos. (Milagros 65:65)

Los resultados obtenidos presentan consistencia con la revisión de literatura del capítulo 2, donde se expuso que el poder es la capacidad de influir en otros para cambiar su estado (Keltner, Gruenfeld, y Anderson, 1981), y que además la sociedad acepta el hecho de que siempre hay personas con mayor poder o autoridad que otros (Hunt, 1993). Esto se corrobora en los resultados, cuando las informantes mencionaron que cuestionan la autoridad de su contraparte a fin conseguir sus objetivos en la negociación, aunque manifiestan cuidar las relaciones existentes en ese momento; además, las informantes indicaron hacer uso de su puesto o jerarquía para agilizar los resultados esperados.

4.2.5 Asertividad y cooperación

Con el objetivo de poder medir los niveles de intensidad de asertividad y cooperación de las informantes, se realizó dos tipos de análisis: (a) sobre la intensidad del estilo; y (b) sobre la percepción del estilo.

a) Sobre la intensidad del estilo

En la Tabla 31 se aprecia dos situaciones para cada tipo de comportamiento y las respuestas de las informantes sobre su grado de intensidad en el uso de dichos comportamientos. Estas preguntas fueron tomadas del *Instrumento para medir el manejo conflictos*, desarrollado por Thomas y Kilmann (1975).

El símbolo "+" representa un uso frecuente, el símbolo "+/-" representa que a veces lo usan, y el símbolo "-" representa que no suele usarlo.

Competición, ante la pregunta *¿En un proceso de negociación, se mantiene firme para conseguir sus objetivos?* 14 de las 16 informantes manifestaron que usan este comportamiento de manera frecuente, una informante que a veces, y solo una informante indicó que no suele usarlo. Ante la pregunta *¿Considera que ceder más de lo que esperaba en una negociación es una pérdida?* Cuatro informantes indicaron en mayor intensidad que sí

consideran como una pérdida, siete informantes que a veces, y cuatro informantes que no lo consideran como pérdida.

Colaboración, ante la pregunta *¿Busca el apoyo de la contraparte para buscar una solución que sea favorable para ambos?* 13 de las 16 informantes manifestaron que suelen usar este comportamiento frecuentemente, y las tres restantes indicaron que a veces. Ante la pregunta *¿Prefiere que los intereses y divergencias de ambas partes se presenten abiertamente desde un inicio?* 14 informantes declararon que siempre utilizan este comportamiento, una indicó que a veces, y solamente una informante que manifestó que no suele usarlo.

Compromiso, ante la pregunta *¿Suele ceder en algunos puntos a cambio de otros?* Nueve de las 16 informantes revelaron que suelen usar este comportamiento frecuentemente y las siete restantes indicaron que a veces. Ante la pregunta *¿Suele buscar una solución intermedia entre los puntos de vista y/o intereses?* 12 informantes indicaron que usan este comportamiento con mucha frecuencia, tres indicaron que a veces, y solo una indicó que no suele usarlo.

Evitación, ante la pregunta *¿Suele postergar el proceso de negociación para ganar tiempo en su evaluación, ha utilizado la frase "déjame pensarlo"?* Cuatro informantes manifestaron que suelen usar este comportamiento, nueve indicaron que a veces, y solo tres indicaron que no lo usan. Ante la pregunta *¿Prefiere evitar algunos temas para no provocar tensiones?* dos informantes manifestaron que suelen usar este comportamiento, ocho informantes que a veces, y seis informantes manifestaron que no suelen usarlo.

Acomodación, ante la pregunta *¿Ha sacrificado sus propios intereses con el objetivo de mantener una buena relación?* Siete informantes indicaron que a veces usan este comportamiento y las nueve restantes manifestaron que no suelen usarlo. Ante la pregunta *¿Suele ser considerado con los intereses o deseos de la otra persona?*

Tabla 31

Matriz de Intensidad de Estilo de Comportamiento

Estilo	Competición		Colaboración		Compromiso		Evitación		Acomodación	
Informantes	En un proceso de negociación, se mantiene firme para conseguir sus objetivos	Considera que ceder más de lo que esperaba en una negociación es una pérdida	Busca el apoyo de la contraparte para buscar una solución que sea favorable para ambos	Prefiere que los intereses y divergencias de ambas partes se presenten abiertamente desde un inicio	Suele ceder en algunos puntos a cambio de otros	Suele buscar una solución intermedia entre los puntos de vista y/o intereses	Suele postergar el proceso de negociación para ganar tiempo en su evaluación, ha utilizado la frase "déjame pensarlo"	Prefiere evitar algunos temas para no provocar tensiones	Ha sacrificado sus propios intereses con el objetivo de mantener una buena relación	Suele ser considerado con los intereses o deseos de la otra persona
Ruth	+	-	+	-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+
María	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+
Mariana	+	-	+/-	+	+/-	+/-	+/-	-	+/-	-
Paula	+	+/-	+	+	+	+	+	+/-	-	+
Rosa	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+	+/-	-	+/-	+/-
Celia	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+
Camila	+	+/-	+	+	+	+	+	+/-	+/-	+
Milagros	+	+	+	+	+/-	+	+/-	+	-	+/-
Liliana	+	+/-	+	+	+	+	-	+/-	-	+
Susan	+	+/-	+	+	+	+	+/-	-	-	+/-
Katherine	+	+/-	+	+	+	+	-	+/-	-	+/-
Ana Claudia	+	+	+/-	+	+/-	-	+/-	-	+/-	+/-
Cinthy	+	-	+	+	+	+	+/-	+/-	-	-
Carmela	+	+/-	+	+	+/-	+	+	+/-	-	+
Jessica	+	+/-	+	+	+	+	+/-	-	-	+
Lucia	+	-	+	+	+	+	-	-	+/-	+

Nueve informantes manifestaron que suelen usar este comportamiento con frecuencia, cinco que *a veces*, y las dos restantes indicaron que no suelen usarlo.

b) Sobre la percepción del estilo

Se analizó el resto de preguntas de las entrevistas, incluyendo la pregunta de percepción de estilo, la cual fue elaborada tomando los ejemplos de Redorta (2007). En la Tabla 32 se muestran los resultados obtenidos de dicho análisis.

Tabla 32

Matriz de Tendencia de Comportamiento Frente a Conflictos

Informantes	Competición	Colaboración	Compromiso	Evitación	Acomodación
Ruth	-	+	-	-	-
María	-	+	-	+	-
Mariana	+	-	-	+	-
Paula	-	+	+	-	-
Rosa	-	+	+	+	-
Celia	-	+	-	-	-
Camila	+	-	+	+	-
Milagros	-	-	+	-	-
Liliana	-	+	-	+	-
Susan	-	-	+	-	-
Katherine	-	+	+	-	-
Ana Claudia	+	-	+	+	-
Cinthya	+	+	-	+	-
Carmela	+	+	-	+	-
Jessica	+	+	+	-	-
Lucía	-	-	+	-	-

Competición, de las 16 informantes, seis de ellas presentaron un alto nivel de asertividad y un bajo nivel cooperación al presentar comportamientos marcados para ganar en una negociación a través de una postura firme, buscando información para sacar ventaja o recurriendo a otras personas con mayor jerarquía, tal como se aprecia en los casos de Mariana, Ana Claudia y Jessica:

Yo tengo que ganar, si para ganar tengo que llamar a "papa lindo" yo llamo a "papa lindo", todo sirve. (Mariana 14:14)

¿Se prepara conociendo lo que la contraparte quiere o le interesa? No, porque finalmente la negociación, por decirlo así “el mango de la sartén” lo tengo yo, no ellos, porque finalmente nosotros somos los que compramos y ellos deben aceptar las condiciones que nosotros le pongamos, vamos con ese enfoque y que ellos se adapten a nuestros intereses. (Ana Claudia 8:8)

¿Prefiere conocer desde el comienzo cuál es la posición/interés de la contraparte y qué es lo que quiere lograr? De hecho, que sí, si tengo ese input entonces ya sé a dónde puedo moverme y así tener más opción de ganar. (Jessica 23:23)

Colaboración, de las 16 informantes, 10 de ellas manifestaron sus esfuerzos para lograr soluciones que permitan que ambas partes salgan ganando, teniendo presente sus intereses como las de la otra persona y buscando mantener una buena relación, lo que revela un alto nivel de asertividad y cooperación. Esto se hace evidente en los casos de Ruth, Liliana y Carmela:

Pienso que una negociación es “win to win” ambas partes, que a veces hay que hacer que la persona sienta que está ganando algo, sino se queda picón y está buscando ganar en la siguiente. (Ruth 71:71)

Las formas influyen mucho, pueden obnubilar el fondo y te olvidas de lo que en verdad estaba en la mesa, a lo que viniste... y entrar en una discusión innecesaria, trabajo cada día en mantener la calma, la escucha activa, entender a la otra persona para salir los dos victoriosos ampliar la “torta” en lugar de dividirla en dos, manteniéndome en calma y ecuánime se logra mucho más de lo que traes. (Liliana 74:74)

¿Si existe un desacuerdo trata de forma amigable que ambos busquen lo que sería lo mejor para los dos, si hay que ceder cedo? Depende, si sé que es mi única alternativa y que no existe más en el mercado trato no tanto de ceder sino llegar a un acuerdo, no es que ceda sino trato de lucharla hasta que pueda lograr algo, ahí entra la parte de conocer al cliente que es lo que te quiere dar y conocer lo que ha ofrecido a otras empresas, yo hasta el final busco un acuerdo y complementarlo con algo que sirva a ambos. (Carmela 20:20)

Compromiso, de las 16 informantes, nueve de ellas manifestaron interés por lograr cerrar acuerdos cediendo en ciertos puntos sin que esto le genere pérdida y sobretodo buscando llegar a un equilibrio o “punto medio”, mostrando niveles intermedios de asertividad y cooperación, tal como se aprecia en los casos de Camila, Paula y Katherine:

En un proceso de negociación generalmente vas a tener objetivos encontrados, entonces la única forma que llegues a una solución en la que todos se sienten que han ganado algo es justamente, si tu cedas algo, yo cedo algo y llegamos a una solución intermedia. (Camila 76:76)

Generalmente cuando el cliente te pide algo, hay un montón de cosas accesorias que no las necesita pero igual lo pide, eso significa para mi posición de negociación generalmente muchos costos, entonces yo le puedo ceder algo que para mí significa algo complicado en post de que me libere costos de otra cosa. Es muy común para acercar las posiciones y de llegar a cerrar. (Paula 71:71)

Es una manera de “ganar-ganar”, ambos ganan, yo pierdo en uno pero estoy ganando en otro y viceversa. Es un equilibrio para ambas partes. (Katherine 71:71)

Evitación. De las 16 informantes, ocho de ellas manifestaron comportamientos de evasión ante una pregunta incómoda para ellas, mostrando bajo nivel de asertividad y cooperación, tal como se aprecia en los casos de María y Rosa:

¿Qué hace si le realizan una pregunta que le incomoda o que no debe/puede responder? Invento alguna respuesta para llevar la conversación por otro lado, sobretodo siempre trato de enfocarlo con que nosotros no sabemos de otros clientes, nuestros clientes no saben que otras cuentas veo yo, pueden saber que otras cuentas hay en la compañía en general porque lo ven los productos y pasa bastante que nos quieren preguntar sobre lanzamientos o formatos, pero siempre la conversación se desvía a otro lado. (María 29:29)

Inventar no es bueno, podrías dar cierta información, pero va depender de la pregunta si esa información no la puedes dar entonces mi iría por otras opciones, cuáles serían si me incomoda la pregunta... simplemente podría decir “déjame revisarlo”. (Rosa 29:29)

Acomodación, en ninguna de las 16 informantes se logró identificar este tipo de comportamiento. Si bien algunas informantes declararon estar interesadas en mantener la relación a largo plazo, ninguna manifestó abiertamente dar mayor prioridad a los intereses de las otras personas sobre los suyos.

Los resultados de ambos análisis muestran que las mujeres ejecutivas tienen predisposición a usar con mayor frecuencia comportamientos con altos niveles de asertividad y cooperación, propio del estilo colaborativo, seguido por los niveles intermedios de asertividad y cooperación, propio del estilo de compromiso. En menor frecuencia presentan niveles de intensidad de los estilos de competición, evitación y acomodación. Estos resultados guardan relación con la literatura, donde Itzhaki (citado por Morales, 2008) indicó “las mujeres son negociadoras más generosas, más tendentes a colaborar y más motivadas para crear situaciones en las que las dos partes negociadoras puedan ganar” (párr. 3), mientras que Babcock y Laschever (2003) indicaron que el comportamiento y la

comunicación de las mujeres en el proceso de negociación tienen como objetivo el crear y fortalecer relaciones con sus contrapartes.

4.3 Resumen

Respecto al uso de los siete elementos: (a) casi todas manifestaron preocupación por conocer a su contraparte y sus intereses, (b) todas manifestaron preocupación por mantener una buena relación con su contraparte, (c) casi todas mencionaron elaborar alternativas ante un posible no acuerdo, (d) la mitad indicó que busca elaborar opciones en conjunto, (e) casi tres cuartas partes indicó complementar su posición con información adicional, (f) solo la cuarta parte manifestó no comprometerse con algo que no pueden cumplir, y (g) casi tres cuartas partes manifestó preferencia por escuchar primero.

Respecto a las tácticas de negociación: (a) en la etapa de preparación, tres cuartas partes indicó preferir escuchar primero; (b) en la etapa de intensificación, tres cuartas partes mencionaron haber recurrido a cuestionar la autoridad de su contraparte (asalto directo), más de la mitad afirmó haber recurrido a mostrarse inflexible y no ceder (gran muralla), todas las informantes indicaron haber hecho uso del receso, más de la mitad manifestó haber hecho uso de argumentos sin sustento o exagerados (señuelo falaz); y (c) en la etapa de cierre, casi todas mencionaron guardar un as bajo la manga para el cierre.

Respecto a la influencia de factores individuales: (a) sobre el factor cognición, casi todas indicaron recurrir a complementar su experiencia con más información; (b) sobre el factor motivación, casi la mitad manifestó preferencia por elaborar opciones por cuenta propia; y (c) sobre el factor emoción, casi la mitad indicó como oportunidad de mejora personal el manejo de sus emociones.

Respecto a la influencia de factores sociales: (a) sobre el factor persuasión, casi todas manifestaron inclinación por conocer a su contraparte y la mitad manifestó preocuparse por

conocer el tema a tratar; (b) sobre el factor comunicación, más de la mitad manifestó preferencia por la comunicación impersonal para dejar evidencia de los acuerdos.

Respecto a la influencia de factores de contexto: (a) sobre el factor cultura, solo tres informantes manifestaron ser influenciadas por el regateo, casi tres cuartas partes por la jerarquía, y la mitad por argumentación con poco fundamento; (b) sobre el factor poder, tres cuartas partes indicaron cuestionar la autoridad de su contraparte y la mitad indicó haber utilizado su puesto para lograr sus objetivos.

Respecto a las dimensiones del comportamiento: (a) sobre el estilo competición, casi todas indicaron mantenerse firmes para conseguir sus objetivos, sin embargo, la cuarta parte manifestó que ceder más de lo que esperaban en una negociación es una pérdida; (b) sobre el estilo colaboración, la mayoría manifestó buscar el apoyo de la contraparte para buscar una solución que sea favorable para ambos y casi todas indicaron preferir que los intereses y divergencias de ambas partes se presenten abiertamente desde un inicio; (c) sobre el estilo de compromiso, más de la mitad manifestó ceder en algunos puntos a cambio de otros y tres cuartas partes buscan una solución intermedia; (d) sobre el estilo de evitación, la cuarta parte manifestó postergar el proceso de negociación para ganar tiempo en su evaluación; y (e) sobre el estilo de acomodación, ninguna manifestó sacrificar sus propios intereses con el objetivo de mantener una buena relación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones, contribuciones, y recomendaciones del estudio.

5.1 Conclusiones

Las conclusiones del estudio son:

Sobre la forma en que las mujeres ejecutivas utilizan los siete elementos de un proceso de negociación

1. Los resultados evidencian que las mujeres ejecutivas parecerían brindar mayor importancia a conocer los intereses de su contraparte que a sus posiciones. Los resultados también muestran que si bien preferirían conocer primero los intereses del otro, no hay intención de ocultar sus propios intereses, y valoran una negociación abierta por ambas partes.
2. Las mujeres ejecutivas preferirían ser las que escuchan primero, lo cual demuestra su preocupación por conocer los intereses de su contraparte.
3. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen dar importancia a mantener las relaciones a largo plazo con la contraparte, para ellas el conservar lazos es estratégico comercial y personalmente en la medida que los roles puedan cambiar.
4. Las mujeres ejecutivas parecen reconocer la importancia de elaborar una alternativa ante la posibilidad de no llegar a un acuerdo en la negociación; sin embargo, aquella suele ser elaborada durante la primera etapa del proceso de negociación posterior al conocimiento de los intereses de su contraparte.
5. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen tener predisposición a elaborar acuerdos u opciones tomando en consideración lo que le interesa a la contraparte y parecen preferir una solución integrativa en la que ambas partes presenten sus opciones.

6. Los resultados muestran que los estándares de legitimidad en las mujeres ejecutivas parecerían ser uniformes, que preferirían el uso de argumentos basados en información fidedigna para evitar la pérdida de credibilidad, para lo cual algunas recurren incluso al uso del soporte de su equipo de trabajo para complementar o reforzar su información.
7. Los resultados evidencian que las mujeres ejecutivas parecen preocuparse por demostrar su integridad en la negociación, para lo cual prefieren asumir compromisos que puedan cumplir y afrontar la responsabilidad en caso esto no sea posible.
8. Sobre la comunicación, los resultados muestran que como producto de su experiencia en procesos de negociación, las mujeres ejecutivas parecerían que han identificado que la comunicación se puede deteriorar entre los actores y para corregirlo han aprendido a validar el buen entendimiento a través de su escucha activa y el registro de los puntos acordados en la negociación.

Sobre las tácticas utilizadas por las mujeres ejecutivas en un proceso de negociación

1. Las mujeres ejecutivas parecen preferir un tono cooperativo en la negociación, esto se evidencia por su preferencia a ser las que escuchan primero, buscando generar confianza mediante la demostración de respeto hacia los intereses de su contraparte antes de presentar su oferta, asimismo parecería que tienen preferencia por presentar su propuesta o posición durante o al final de la negociación.
2. Los resultados respecto a la táctica de asalto directo, no evidencian la preferencia por una actitud evasiva, ni por una agresiva. Cuando el proceso de negociación se dilata las mujeres ejecutivas parecen optar en igual medida por la presión o la postergación, dependiendo del tiempo que dispongan para cerrar la negociación y según les convenga utilizar el receso para replantear su posición.
3. Las mujeres ejecutivas parecen inclinarse hacia el uso de tácticas que las muestren inflexibles ante la posibilidad de modificar sus intereses, estas tácticas de presión son

ejercidas sutilmente; si bien este recurso puede resultar agresivo, no busca crear una atmósfera tensa sino siempre mantener el tono cordial de la negociación.

4. Las mujeres ejecutivas parecerían haber identificado la ventaja que representa el uso de la táctica de cuestionar la autoridad de su contraparte; si bien cuidan mucho de mantener las buenas relaciones, no les incomoda recurrir a un siguiente nivel jerárquico.
5. Las mujeres ejecutivas parecerían haber identificado la ventaja que representa el uso de la presión o intimidación mediante el ejercicio de su poder para el logro de sus objetivos.
6. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen saber utilizar tácticas engañosas aunque sin exagerar, y sin que ello pueda comprometer su credibilidad y confianza.
7. Los resultados del estudio revelan que las mujeres ejecutivas preferirían abordar directamente el tema de la negociación, al parecer evitan ir con rodeos, o ir secuencialmente. En todo caso lo hacen dependiendo del tema en mesa de negociación, dependiendo del estilo de negociar de la contraparte y para mantener un clima amigable.
8. Respecto a la última etapa del proceso de negociación, los resultados del estudio revelan que las mujeres ejecutivas parecen preferir guardar alguna concesión para el final, manejando siempre sus límites para no salir de su campo de interés y cubrir los intereses de su contraparte.

Sobre la influencia de los Factores individuales y sociales en los estilos de negociación

1. Los resultados de la investigación parecen evidenciar la influencia del factor cognitivo durante el desarrollo de una negociación. Las mujeres ejecutivas parecen reconocer la importancia de incrementar su conocimiento a través de la búsqueda de información adicional o ampliación de su experiencia, con el objetivo de incrementar su ventaja frente a la contraparte.

2. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen no tener predilección por ir solas o acompañadas a un proceso de negociación. El estudio revela también que si van acompañadas lo hacen por el aporte de conocimientos que puede darle su colaborador o equipo.
3. Los resultados evidencian influencia del factor emocional en las mujeres ejecutivas durante el desarrollo de la negociación, por lo que parecen ser conscientes de la importancia de controlar sus emociones durante el proceso, con el objetivo de mantener una buena relación con su contraparte y así llegar a un acuerdo satisfactorio.
4. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen tener predisposición a buscar soluciones en conjunto con su contraparte en la negociación, actitud contraria al individualismo, prefiriendo un trabajo de interacción entre los participantes.
5. Las mujeres ejecutivas durante un proceso de negociación parecen tener una mayor orientación a buscar el cierre de la misma en el menor tiempo posible, evitando que el proceso se dilate. Sin embargo, un grupo menor considera que esta necesidad de cierre dependerá mucho de la criticidad del tema y/o resultado que se podría obtener de la negociación.
6. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen demostrar un alto nivel de persuasión, el mismo que influye en la estrategia de negociación que utiliza frente a su contraparte. El estudio revela también, que su grado de persuasión es desarrollado mediante el conocimiento de su contraparte en los siguientes aspectos: estilo de vida, estilo de negociación y actitudes.
7. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen reconocer una mayor eficacia del medio de comunicación escrito para dejar evidencia de los acuerdos consensuados en un proceso de negociación.

Sobre la influencia de los Factores culturales y de poder en los estilos de negociación

1. La investigación revela que la influencia de la cultura parecería hacerse presente en las mujeres ejecutivas durante el desarrollo del proceso de negociación, mostrando comportamientos típicos de la cultura peruana, como son el regateo, la jerarquía, incumplimiento e informalidad de sus compromisos y la argumentación con poco fundamento.
2. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen utilizar su autoridad jerárquica durante un proceso de negociación para influenciar el resultado a su favor, esto se evidencia en mayor medida cuando negocian con sus proveedores.
3. Los resultados evidencian que las mujeres ejecutivas parecen preferir negociar con personas que están a su mismo nivel jerárquico o incluso a un nivel superior.

Sobre las conductas de las mujeres ejecutivas en el proceso de negociación en términos de las dimensiones del comportamiento: asertividad y cooperación

1. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen poseer altos niveles de asertividad, debido a que manifiestan sus intereses y defienden sus posiciones; asimismo, parecen presentar altos niveles de cooperación debido a que son consideradas con los intereses de su contraparte.
2. Las mujeres ejecutivas parecen estar más motivadas a negociar bajo la premisa “ganar – ganar”, buscando una solución equitativa que logre un cierre positivo para ambas partes.
3. Las mujeres ejecutivas parecen tener interés en mantener una buena relación con su contraparte, lo cual crea una tendencia hacia las conductas colaborativas; sin embargo, el estudio también evidencia que si bien pueden ceder, manejan límites para que esto no les represente una pérdida total sobre sus objetivos, esto es propio de conductas de compromiso.

4. El estudio revela que a pesar de tener un alto nivel de asertividad, algunas mujeres ejecutivas parecen presentar actitudes poco asertivas y poco cooperativas, esto se evidencia por: (a) su comportamiento ante la formulación de preguntas incómodas, las que tratan de postergar o cambiar de tema, y (b) su predisposición a realizar pausas cuando el proceso de negociación se dilata. Dichas actitudes presentan una menor intensidad que las de colaboración y compromiso.
5. El estudio muestra, que en menor intensidad las mujeres ejecutivas parecen preferir satisfacer los intereses del otro sobre los suyos, bajo la premisa de mantener una buena relación, esto representa una baja tendencia hacia las conductas de acomodación.

Sobre los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas

1. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen preocuparse por conocer los intereses de su contraparte, lo cual sugiere un afán por conseguir la colaboración entre las partes. Adicionalmente, buscan desarrollar opciones que faciliten llegar a un acuerdo satisfactorio, lo que ocasiona que en algunas veces tengan que ceder en ciertos puntos sin que esto les represente una pérdida total, esto lleva a una solución distributiva propio del estilo de compromiso.
2. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen practicar la escucha activa durante sus procesos de negociación con el objetivo de poder conocer y entender mejor a su contraparte, la misma que complementa con la empatía para generar un clima de confianza que permita construir una relación a largo plazo. Estas conductas guardan relación con los estilos de colaboración y compromiso.
3. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen preferir el uso de información legítima para formular sus argumentos, esto sugiere una mayor predisposición a un estilo de comportamiento colaborativo o de compromiso, antes que a uno de competitivo o evasivo.

4. Las mujeres ejecutivas parecen mostrar conocimiento de las etapas de un proceso de negociación y presentan distintos comportamientos para cada una de ellas, utilizan tácticas como: investigar sobre la contraparte durante la etapa de preparación, esperar a que la contraparte presente su oferta al inicio de la etapa de intensificación, y presionar para llegar a la etapa de cierre lo más pronto o guardar un as bajo la manga hasta el final del proceso.
5. Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen tener mayor predisposición para un estilo de colaboración seguido por el de compromiso, lo cual guarda relación con los resultados de los estudios previos mencionados en el capítulo II. Sin embargo, las tácticas más utilizadas son: (a) guardar un as bajo la manga; (b) la gran muralla; y (c) el cuestionar la autoridad; dichas tácticas son propias del estilo competitivo. Estos resultados demuestran que un estilo no define completamente la forma de actuar de una persona, sino que depende de la situación a la que se enfrenta.
6. Los resultados muestran que los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas parecen ser influenciados por factores individuales como la cognición, emoción y motivación de manera que tienden a comportamientos colaborativos y de compromiso. Asimismo también parecen ser influenciados por los factores sociales como la necesidad de cierre o su capacidad de persuasión, lo cual crea una tendencia a comportamientos competitivos y de compromiso.
7. Los resultados evidencian que los estilos de negociación de las mujeres parecen ser influenciados por factores culturales y de poder como el regateo, negociación por nivel jerárquico, y por el cuestionamiento de la autoridad, que crean una tendencia hacia comportamientos competitivos.

5.2 Contribuciones

Las contribuciones de la presente investigación sobre los estilos de negociación como un elemento transversal del proceso de negociación se detallan en los siguientes aspectos.

Primero: contribuye con una definición amplia del concepto de estilo de negociación considerando sus múltiples dimensiones, tanto en el comportamiento frente a conflictos, como en el uso de elementos de negociación y el empleo de tácticas. Segundo: contribuye con la propuesta de un marco conceptual para explicar de qué forma los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas se ven influenciados por factores internos (individuales) y externos (sociales y de contexto). El marco conceptual identifica dichos factores y los sitúa en el contexto cultural peruano. Tercero: la investigación desarrolló una guía de entrevista como instrumento que permitió identificar cómo las mujeres ejecutivas hacen uso de los siete elementos de la negociación, en cada una de las tres etapas del proceso; asimismo, permitió descubrir las tácticas más utilizadas en cada una ellas, lo cual permitió extender el alcance del concepto de comportamiento frente a conflictos.

Asimismo, el valor del presente estudio es su contribución a la literatura actual agregando mayor evidencia sobre los comportamientos que definen los estilos de las mujeres ejecutivas en el contexto limeño, el cual ha sido muy poco estudiado anteriormente.

5.3 Recomendaciones

5.3.1 Recomendaciones prácticas

Sobre la base de la información recogida de las informantes, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas orientadas al desarrollo de habilidades dentro de las organizaciones así como en programas de educación:

1. Debe incluirse en la malla curricular de toda carrera de pregrado y postgrado cursos de negociación que permitan a las futuras mujeres ejecutivas estar preparadas para afrontar diferentes situaciones de conflicto.

2. A pesar del incremento de la cantidad de mujeres en puestos ejecutivos del mercado laboral, no se reconoce la importancia de realizar capacitaciones especiales de negociación, por lo que se recomienda que las empresas fomenten el desarrollo de esta habilidad.
3. Una oportunidad de mejora identificada en las mujeres ejecutivas está relacionada con el manejo de sus emociones; algunas de las informantes manifestaron ponerse nerviosas, tener dificultad para mantener la calma, sentir que evidenciar fácilmente sus sentimientos les podría causar inconvenientes durante un proceso de negociación. Por lo manifestado, se recomienda su participación en talleres de inteligencia emocional.

5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

Las recomendaciones para futuras investigaciones a realizarse en Lima Metropolitana son:

1. Se recomienda realizar dinámicas o juegos de roles para simular entornos de negociaciones que permitan analizar si el comportamiento de las mujeres ejecutivas bajo dicho ejercicio guarda relación con los hallazgos encontrados en el presente estudio.
2. Analizar si los tipos de personalidad definidos por diversos autores guardan relación con los estilos de negociación, a través de un alcance correlativo.
3. Ampliar la muestra de las mujeres ejecutivas a nivel nacional o realizar estudios por regiones para determinar si existen diferencias o similitudes en los estilos de negociación.
4. Se recomienda realizar estudios comparativos a nivel de género ya que no se encontró este tipo de estudios en Perú, ello ayudaría a identificar las diferencias y el aporte de la mujer en su rol negociador.
5. Se recomienda realizar estudios más amplios como por ejemplo: (a) por sector, (b) por tamaño de la organización, o (c) por tipo de función, para investigar si estas variables influyen en los estilo de negociación en las mujeres ejecutivas.

Referencias

- Adair, W., & Brett, J. (2005). The negotiation dance: time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1) (pp 33-51).
- Albán, C. (2014, 13 de enero). Mujeres en el Perú ya tienen el 10% de altos cargos en las empresas. *Diario Gestión*.
- Amanatullah, E., & Morris, M. (2010). Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 256-267. doi: 10.1037/a0017094
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton: Princeton University Press.
- Barrientos, J. (2010). *Resolución de conflictos desde la filosofía aplicada y desde la mediación*. España, Madrid: Centro de Estudios de Filosofía.
- Barsness, Z., & Bhappu, A. (2004). *At the crossroads of culture and technology: Social influence and information-sharing processes during negotiation*. In M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds.), *Handbook of negotiation and culture*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982) A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 10, 20-43
- Boyer, M., Urlacher, B., Hudson, N., Niv-Solomon, A., Janik, L., Butler & M., Brown, S. (2009). Gender and Negotiation: Some Experimental Findings from an International Negotiation Simulation. *International Studies Quarterly*, N°53 (pp. 23-47). Indiana, USA.

- Brett, J. M. & Gelfand M. J. (2006). *A cultural analysis of the underlying assumptions of negotiation*. In L. Thompson (Ed.), *Frontier of negotiation research* (pp, 173-201). New York, NY: Psychology Press.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México D.F., México: Pearson.
- Cialdini, R. (2007). *Influence: The Psychology of persuasion*. New York, NY: Harpercollins.
- Clavería, A. (2010). El rol de los mandos medios en las decisiones de la alta dirección. *América Economía*. Recuperado de:
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-rol-de-los-mandos-medios-en-las-decisiones-de-la-alta-direccion>
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cross, S., & Madison, L. (1997). Models of the Self: Self Construals and Gender. *Labor Bulletin*. N° 122 (pp. 5–37).
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives in integrative negotiation: a meta – analytical review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 899-905
- De Manuel Dasí, F., & Martínez-Vilanova, R. (2011). *Técnicas de negociación* (9th ed.). Madrid, España: Esic.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group processes. *Human Relations*, 2, 199 – 231.
- Drucker, P. (1989) *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana
- Drucker, P. (2004) *What Makes an Effective Executive*. Harvard business review
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Feng, Y. (2005) Study of societal cultural impact on HRM practices in business organizations: The case of China. Maastricht, The Netherlands: Maastricht School of Management.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. New York, NY: Penguin Books.
- Fobian, C. S., & Christensen-Szalanski, J.J. (1993). Ambiguity and liability negotiations: The effect of the negotiators' role and the sensitivity zone. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, S. 277-298.
- Fukuyama, F. (1998). Women and the Evolution of World Politics. *Foreign Affairs* N°77 (pp. 24–40).
- Galin, A., Gross, M., & Gosalker, G. (2007). E-negotiation versus face-to-face negotiation: What has changed – if anything? *Computers in Human Behavior*, 23, 787-797.
doi:10.1016/j.chb.2004.11.009
- Gelfand, M., & Realo, A.(1999). Individualism collectivism and accountability in intergroup negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 84, 721 – 736.
- Gelles, R. (2000). *Introducción a las sociología*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Graham, J. L. (1985). Cross-cultural negotiations: A laboratory experiment. *Marketing Science*, 4(2), 130-146. Doi:10.1287/mksc.4.2.103
- Grant Thornton International Business Report. (2013). *Women in senior management: setting the stage for growth*. Recuperado de http://www.grantthornton.ie/db/Attachments/IBR2013_WiB_report_final.pdf

- Henry, W. (1949, Enero). The business executive: The psychodynamics of a social role. *American journal of Sociology*, Vol.54 N° 4. The University of Chicago press.
- Recuperado de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2770647?uid=3738800&uid=2&uid=4&sid=21103350095847>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación* (5th ed.) (p. 401). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hertle, G., Neuhof, J., Theuer, T., & Kerr, N.L (2000). Mood effects on cooperation in small groups: Does positive mood simply lead to more cooperation? *Cognition and Emotion*, 14, 441-472.
- Hunt, J. (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa*. Editorial: McGraw-Hill ISBN:84-481-013 6-7
- Inman, K. (2000) *Women's resources in business start-up, a study of black and white women entrepreneurs*. New York: Garland Publishing.
- Morales, R. (2008). *Las mujeres están más dotadas para negociar*. Recuperado de http://www.tendencias21.net/Las-mujeres-estan-mas-dotadas-para-negociar_a2383.html
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80, 237 – 251. doi: 10.1037/h0034747
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-292.
- Keltner, D., Gruenfeld, D., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Kolb, D., & Coolidge, G. (1991). *Her Place at the Table: A Consideration of Gender Issue in Negotiation*. In *Negotiation Theory and Practice*, ed. William Breslin, and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge, MA: The Program on Negotiation at Harvard Law School.

- Kramer, R. M., Newton, E., & Pommerenke, P.L. (1993). Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision*, P 56, 110-133.
- Kruglanski, A. W., & Webster, D.M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing." *Psychological Review*, 103, 263-283.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in three-choice decomposed games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 972-590. doi: 10.1026/0022-1031(73)90039-5
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morris, M., Larrick, R., & Su, S. (1999). Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*
- Munduate, L., Ganaza, J. & Alcaide, M. (1991). *Estilos de negociación de conflicto interpersonal en las organizaciones*. Sevilla, España. Dpto. de Psicología Social, Universidad de Sevilla.
- Neale, M. & Bazerman, M. (1991). *Negotiator cognition and rationality*. New York: Free Press
- Ogliastri, E. & Salcedo, G. (2003). La cultura negociadora en el Perú: Un estudio exploratorio. Asamblea de CLADEA. Costa Rica. Recuperado de: <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/Peru%20n%2026610.pdf>

- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pruitt, D. & Carnevale, P. (1993) *Negotiation in Social Conflict*. Open University press.
- Ragin, C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. California: University of California Press.
- Real Academia Española (2006). *Diccionario Esencial de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Redorta, J. (2007). *Aprender a resolver conflictos*. Barcelona, España: Paidós Iberica
- Robbins, S. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico DF, Mexico: Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Edición D.R. ed.). México D.F., México: Pearson.
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shibley, J. (1990). Meta-Analysis and the Psychology of Gender Differences. *Chicago Journals*. Vol. 16, N° 1 (pp. 55-73). Chicago: University of Chicago Press.
- Sierralta, A. (2009). *Negociaciones y teoría de los juegos*. Lima, Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Sisk, H., & Sverdlik, M. (1979). *Administración y Gerencia de Empresas* (p. 638). Mason, OH: South Westewrn Publishing
- Stevenson, L. (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 439-446.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stuhlmacher, Alice F., & Walters, Amy E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 52.3 (Autumn 1999): 653-677
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós Iberica.
- Temple, I. (2005, 27 de setiembre). En mercado ejecutivo, mujeres siguen ganando 30% menos que los hombres. *Diario Gestión*, pp. A15.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1975). Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian. *Psychological Reports*, 37(3), 971-980. Recuperado de:
<http://www.kilmanndiagnostics.com/interpersonal-conflict-handling-behavior-reflections-jungian-personality-dimensions>
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1975). *Conflict mode instrument*. Recuperado de http://lnu.se/polopoly_fs/1.88249!thomas-kilman-conflict%20english%20original.pdf
- Valley, K., Moag, J. & Bazerman, M. (1998). A matter of trust: Effect of communication on the efficiency and distribution of outcomes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, 211-238.
- Walton, R. & McKersie, R. (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York, NY: McGraw-Hill
- Watson, C. (1994). Gender versus power as a predictor of negotiation behavior and outcomes.. *Negotiation Journal*, (10), 117-127
- Wondwosen, M. (2006). *Negotiation: A Concept Note*. Mimeo: FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). Rome: Italy.

U.K. Department for Business, Innovation & Skills. (2013). *Women on boards*. Recuperado de [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf)

[data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf)

Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. (2009) *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications



Apéndice A: Consentimiento Informado

Hoja de Información para participar en la Investigación

Nuestros nombres son Silvana Pascua, Kenny Cumpa, Ronald Refulio y Juan Figueroa, estudiantes del Programa MBA Gerencial LXIII, de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. Venimos a exhortarle a que participe de esta Investigación que se titula: *“ESTILOS DE NEGOCIACIÓN EN MUJERES EJECUTIVAS”*.

El objetivo de la investigación es analizar los comportamientos que definen los estilos de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y los factores que los influyen.

Para lo cual, deberá responder libre y voluntariamente a una entrevista estructurada para la investigación. La misma consta de aproximadamente treinta preguntas sobre el proceso de negociación y sobre las tácticas que se utilizan en el mismo. Además, podrá darnos a conocer, voluntariamente sobre sus fortalezas y debilidades al enfrentar un proceso de negociación.

Esta investigación se anticipa como una herramienta para generar mayor conocimiento e interés sobre la participación de la mujer en contextos de negociación, servirá para reconocer los aspectos diferenciadores de su estilo de negociación lo cual será de gran utilidad para ellas y para las empresas las cuales podrán explorar y explotar los beneficios que ello conlleva.

Por tal motivo, solicito que se digne participar en nuestra investigación y responder de forma anónima en nuestra entrevista, así como firmar la Hoja de Consentimiento Informado. Si además necesita alguna información adicional, puede comunicarse a vía correo electrónico con nuestro Asesor de Tesis la Dra. Beatrice Avolio Alecchi (bavolio@pucp.pe)

Gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,

Estudiantes del Programa MBAG 63

Dra. Beatrice Avolio Alecchi PhD.
Asesora de Tesis de CENTRUM
Católica de la Pontificia Universidad
Católica del Perú

Urbanización Los Álamos de Monterrico, Jirón Daniel Alomía Robles 125, Santiago de Surco Lima 33.

Tu participación en esta investigación es libre y voluntaria, es decir, tienes el derecho de no participar si así lo deseas. Además, será totalmente confidencial y anónima (tu nombre no aparecerá en nuestro cuestionario). Debes tener en cuenta que no tendrás ningún beneficio monetario o material por tu participación.

Si deseas información adicional sobre este estudio y los hallazgos de la misma puedes contactarte conmigo a:

Urbanización Los Álamos de Monterrico, Jirón Daniel Alomía Robles
125, Santiago de Surco Lima 33.

Kenny Cumpa Yábar, kcumpa@pucp.edu.pe

Ronald Refulio Sánchez, rprefulios@pucp.edu.pe

Juan Figueroa Meza, a20124573@pucp.pe

Silvana Pascua Pezzutti, pascua.silvana@pucp.pe

Si estás dispuesto a participar, favor de leer cuidadosamente el siguiente enunciado y firmar en el espacio correspondiente.

“Entiendo el propósito de este proyecto de investigación titulado: *“ESTILOS DE NEGOCIACIÓN EN MUJERES EJECUTIVAS”*. Además, que se me ha informado sobre mis derechos de participar o no. Entiendo que la participación es libre, voluntaria, confidencial y anónima. Entiendo que no obtendré ningún beneficio monetario y que puedo retractarme de participar. Entiendo todos mis derechos y deseo participar en este proyecto de investigación”

Firma del Participante

Fecha

Investigadores



Fecha

Hoja de consentimiento para participar en el estudio

Yo, _____ certifico que he sido informada sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: “*Estilos de Negociación en mujeres ejecutivas*”

He leído el documento Hoja de Información del Estudio y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

 Firma del Participante	 Fecha
Investigadores	Fecha

Apéndice B: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información de las mujeres ejecutivas y su estilo de negociación. En algunos casos, se han considerado preguntas de prueba que son relevantes para el estudio y que pueden proveer información adicional importante.

Parte I: Información demográfica

Información requerida	Pregunta
Procedencia de la Ejecutiva	P1 ¿Dónde nació? (provincia, departamento)
Estado civil	P2 ¿Cuál es su estado o situación civil?
Edad	P3 ¿Cuál es su edad?

Parte II: Antecedentes educativos

Información requerida	Pregunta
Nivel de educación de la Ejecutiva	P4 ¿Cuál es su nivel educativo? (el más alto obtenido)
Cursos de especialización	P5 ¿Usted ha llevado cursos o talleres de negociación?

Parte III: Antecedentes laborales

Información requerida	Pregunta
Condición actual	P6 ¿Cuál es el rubro de su empresa?
	P7 ¿En qué área trabaja?
	P8 ¿Cuál es su cargo actual?
	P9 ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo?
Experiencia Laboral	P10 ¿Cuántos años de experiencia posee liderando equipos?
Experiencia en negociación	P11 ¿Ha participado en procesos de negociación en los últimos 3 años?
	P12 ¿Usted negocia con mayor frecuencia con: proveedores, clientes externos o internos?

Parte IV: Manejo de los siete elementos dentro de las tres etapas: preparación, desarrollo y cierre

Información requerida	Pregunta
	P13: ¿Buscas conocer de la otra persona como parte de tu preparación para negociar?
Etapas: Preparación.	P14: ¿Se prepara conociendo lo que la contraparte quiere o le interesa?
Elementos: Intereses y Alternativas.	P15: Antes de empezar una negociación, ¿elabora alternativas ante un posible no acuerdo?
Influencia de factores	P16: ¿En general siente que es suficiente su experiencia para argumentar su posición o prefiere complementarla con información adicional?
	P17: ¿Prefiere presentar un abanico de opciones a su contraparte o prefiere que éstas se den en conjunto?
	P18: ¿Si existe un desacuerdo, trata de forma amigable que ambos busquen lo que sería lo mejor para los dos, si hay que ceder cedo?
	P19: ¿Prefiere conocer desde el comienzo cuál es la posición/interés de la contraparte y qué es lo que quiere lograr?
Etapas: Intensificación.	P20: ¿Prefiere escuchar primero?
Elementos: Intereses, Opciones, Relación, Legitimidad y Comunicación.	P21: ¿Qué hace si le realizan una pregunta que le incomoda o que no debe/puede responder? a) Se niega a responder. b) Comparte la información si eso le ayuda a obtener lo que desea. c) Inventar alguna respuesta. d) Otros
Influencia de factores	P22: ¿Le interesa mantener una buena relación con su contraparte independientemente de cual sea el resultado?
	P23: ¿Qué hace usted si siente que el proceso de negociación se está dilatando y no se llega a ningún resultado? a) Presiona para llegar a un acuerdo, da un ultimátum b) Cede para no perder tiempo c) Nunca cede, espero a llegar a un acuerdo d) Posterga la negociación para otro momento e) Otros

Información requerida	Pregunta
Etapa: Cierre.	P24: ¿Alguna vez le ha sucedido que no ha podido cumplir con algo con lo que se comprometió? ¿De ser afirmativa que acciones tomó?
Elementos: Alternativas, Compromiso, Legitimidad y Comunicación.	P25: ¿Con qué frecuencia le sucede que ya terminado el proceso se percata de que la otra parte comprendió algo distinto a lo que habían acordado?
Influencia de factores	

Parte V: Tácticas

Información requerida	Pregunta
Tácticas etapa de preparación	P26: ¿Se siente cómoda negociando sola? O ¿prefiere ir acompañada? ¿Por qué?
Influencia de factores	
	P27: ¿Ha utilizado la táctica de no ceder y ser inflexible en su posición para que la contraparte acceda a sus requerimientos?
	P28: ¿Ha recurrido alguna vez a cuestionar la autoridad de su contraparte? Sí. ¿Con qué frecuencia? No. ¿Por qué no lo usa?
Tácticas etapa de intensificación	P29: ¿Utiliza pausas con el fin de ganar tiempo o para que la contraparte reconsidere su posición? ¿Con qué frecuencia?
Influencia de factores	P30: ¿Considera válido utilizar información sin sustento, algo exagerada o no exacta para influir o persuadir a la contraparte? P31: ¿En qué momento prefiere presentar su oferta? P32: ¿Le ha pasado que la contraparte recurrió a tocar temas secundarios, o buscó distraerlo del tema principal, para derivar finalmente en una solución que le favorecía? ¿Usted ha usado esta táctica alguna vez? P33: ¿Ha hecho uso de su puesto para lograr sus objetivos?
Tácticas etapa de cierre	P34: ¿Prefiere guardarse un as bajo la manga para el final de la negociación?
Influencia de factores	

Parte VI: Comportamiento frente a conflictos

Información Requerida	Pregunta
	<p>P35: ¿En un proceso de negociación, se mantiene firme para conseguir sus objetivos?</p> <p>P36: ¿Considera que ceder más de lo que esperaba en una negociación es una pérdida?</p> <p>P37: ¿Ha sacrificado sus propios intereses con el objetivo de mantener una buena relación?</p> <p>P38: ¿Suele ser considerado con los intereses o deseos de la otra persona?</p>
Intensidad del estilo	<p>P39: ¿Suele postergar el proceso de negociación para ganar tiempo en su evaluación, ha utilizado la frase "déjame pensarlo"?</p> <p>P40: ¿Prefiere evitar algunos temas para no provocar tensiones?</p> <p>P41: ¿Busca el apoyo de la contraparte para buscar una solución que sea favorable para ambos?</p> <p>P42: ¿Prefiere que los intereses y divergencias de ambas partes se presenten abiertamente desde un inicio?</p> <p>P43: ¿Suele ceder en algunos puntos a cambio de otros?</p> <p>P44: ¿Suele buscar una solución intermedia entre los puntos de vista y/o intereses?</p>
Percepción del estilo	<p>P45: ¿De las siguientes cinco frases, con cuál se identifica más? ¿Por qué? a- "Si esta negociación se rompe, nos veremos en otra instancia" b- "Supongo que tienes razón y quizás deberíamos hacer lo que dices" c- "Mejor lo dejamos para el mes que viene o para una mejor ocasión" d- "Vamos a buscar a un experto para que nos ayude a encontrar una solución" e- "Si estás dispuesto a ceder en este punto, yo estaría dispuesto a ceder en otro"</p>
Información Requerida	Pregunta
Influencia de factores	<p>P46: ¿Qué cree usted que podría mejorar para obtener mejores resultados en sus negociaciones?</p>

Apéndice C: Preguntas de Clasificación de la Muestra

Tabla C1

Preguntas de Clasificación

Información	Pregunta	Fuentes de evidencia	Alternativas
P1 Continuidad laboral	¿Actualmente se encuentra trabajando en alguna empresa?	Verificado en el proceso de observación directa y/o manifestado por el entrevistador en el primero contacto.	Si , a P2 No, fin
P2 Cargo dentro de la organización	¿Qué cargo ocupa en la empresa donde labora?	Estructura jerárquica de la empresa y/o tarjeta de presentación donde se indique el cargo.	Si(cargo= jefe, gerente o director), a P3 No, fin
P3 Personas bajo su cargo	P3A ¿Tiene personas bajo su cargo? P3B ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo?	Verificado en el proceso de observación directa, estructura jerárquica de la empresa y/o manifestado por el entrevistador.	Si , a P3B No, fin Menos de 2, fin Más de 2, a P4
P4 Experiencia	¿Cuántos años viene desarrollando la misma función en la misma empresa?	Contrato de trabajo, boleta de pagos y/o manifestado por el entrevistador.	Menos de 3, fin 3 ó más años, a P5
P5 Negociación	¿Participa en procesos de negociación con clientes o proveedores?	Manuel de función del cargo en la empresa y/o manifestación del entrevistador	Si, potencial. No, fin

Apéndice D: Protocolo del Caso

1. Visión general del estudio

- A1 Antecedentes del estudio
- A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
- A3 Marco Teórico
- A4 Rol del protocolo en la investigación

2. Procedimientos de campo

- B1 Datos de las mujeres ejecutivas a entrevistarse
- B2 Preguntas de clasificación
- B3 Invitación para la entrevista
- B4 Carta de consentimiento del entrevistado
- B5 Calendario de las entrevistas
- B6 Documentos disponibles antes de la entrevista
- B7 Equipo de grabación/fotografía

3. Preguntas del caso

- C1 Guía de la entrevista

4. Reporte del caso

- D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
- D2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
- D3 Documentos y fotografías obtenidos durante la entrevista
- D4 Formato de notas de campo
- D5 Formato de notas de entrevista
- D6 Transcripción de la entrevista
- D7 Reporte del investigador
- D8 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

Apéndice E: Formatos

Formato de Notas de Campo	
Información General	
Fecha	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre de la mujer	
Nombre de la empresa	
Nombre del entrevistador	
<p>Notas descriptivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registran todo lo que se puede recordar en la observación 2. Retrato de la entrevistada 3. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario 4. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones 	<p>Comentarios del investigador</p> <p>Comentarios personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189)</p> <p>Registro de sentimientos, interpretaciones, intiuiciones, preconceptos y áreas futuras de investigación (Taylor & Bogdan, 1987, p. 83)</p>
Firma del investigador	

Formato de Notas de la Entrevista	
Información General	
Fecha	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre de la mujer	
Nombre de la empresa	
Nombre del entrevistador	
Notas descriptivas <ol style="list-style-type: none"> 1. Retrato de la entrevistada 2. Retrato del ambiente físico 3. Reconstrucción del dialogo 4. Eventos particulares 	Comentarios del investigador Comentarios personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189) Registro de sentimientos, interpretaciones, intiuiciones, preconceptos y áreas futuras de investigación (Taylor & Bogdan, 1987, p. 83)
Firma del investigador	

Apéndice F: Perfil de las Mujeres Informantes

El perfil de las informantes presenta una breve presentación de los antecedentes de cada mujer ejecutiva. Debido a razones de confidencialidad, los nombres de las mujeres han sido modificados y se han utilizado pseudónimos en todos los casos. Los casos son presentados según el orden de realización de las entrevistas.

Ruth

Negocio con mayor frecuencia con proveedores en el trabajo que tengo desde hace dos años y medio, en mi experiencia previa negociaba con clientes, incluso me reunía con clientes para negociar precio, condiciones de pago, descuentos y otorgamiento de líneas de crédito.

Ruth nació hace 40 años en el departamento de Lima, es soltera y cuenta con estudios culminados de pregrado en la facultad de Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La empresa donde labora actualmente pertenece al rubro de venta de telas importadas de Colombia, aquí lidera la Jefatura de Administración y Finanzas la cual está conformada por tres personas. Posee siete años de experiencia liderando equipos de trabajo en diferentes empresas y ha participado en procesos de negociación en los últimos tres años tanto con clientes como con proveedores, lo que le ha permitido contar con la experiencia necesaria para poder afrontar satisfactoriamente procesos de negociación a pesar de no haber llevado cursos o talleres al respecto. En sus anteriores trabajos ella no se preparaba antes de empezar una negociación, ahora, antes de ir a una negociación con un nuevo cliente busca información con el objetivo de conocer los intereses y posiciones de su contraparte, si no conoce al cliente entonces pregunta a su área comercial o se comunica con alguna amiga quien le pueda dar referencia.

María

Hay ciertas limitaciones que pueden haber o dificultades que se pueden presentar en la negociación que hacemos con el cliente, esa ya las tenemos identificados y sabemos cómo revertir o cómo poder darle vuelta al asunto para que no sea algo decisivo porque hay otras dificultades o barreras que no puedes manejar, ciertos costos, lead time y no podemos cumplir y no se puede hacer. Hay ciertas cosas como estas que las tenemos identificadas para darle la vuelta y ver de qué manera ofrecer algo más que pueda atenuar esta dificultad ante el cliente, pero luego en el proceso de negociación en el camino de concretar el proyecto salen muchísimas cosas que se van viendo conforme van apareciendo, tratamos de tener listo los posibles escenarios.

María nació hace 30 años en el departamento de Lima, es casada, cuenta con estudios universitarios concluidos y ha llevado cursos sobre negociación. La empresa donde labora pertenece al rubro de comercialización de materiales de empaque donde ocupa el de cargo Key Account Manager y lidera un equipo de cuatro personas. Posee tres años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación durante ese tiempo. María toma en consideración lograr relaciones a largo plazo con sus clientes, vender productos que puedan ser rentables para sus clientes y con esto poder impulsar el mismo producto a otros clientes, para esto ella realiza escucha activa en sus procesos de negociación y si bien no le incomoda ir sola a negociar, prefiere, en algunos casos, apoyarse con ingenieros en los casos que lo necesite.

Mariana

Si me vas hablar de compensaciones con lo que sé me vasto, pero si me vas hablar de negociación sindical que pase el jefe experto del tema, depende del expertis del tema,

lo que hago es tomo información dura para poder negociarlo. Yo tengo que ganar, para ganar tengo que llamar a "papa lindo" yo llamo a "papa lindo", todo sirve.

Mariana nació en Lima hace 39 años, soltera, posee el grado de magister en recursos humanos y ha llevado estudios sobre negociación en dicho programa. La empresa donde labora pertenece al rubro de call center donde ocupa el cargo de Gerente de Recursos Humanos liderando un equipo de 50 personas. Posee más de siete años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en los últimos tres años con clientes internos por temas de relaciones laborales, compensaciones de remuneraciones, ejecución de maquetas de evaluación del personal, entre otros. Mariana ha pasado por diversas situaciones a lo largo de su vida laboral, permitiéndole ganar experiencia para negociar con personas de diferentes colectivos como vendedores de campo, choferes de despacho, operadores, etc. Ha logrado tener la administración de una empresa de más de cuatro mil personas para atender los clientes Españoles desde Perú. Ella considera que lo importante es conocer bien a la otra persona para que pueda negociar mejor, no brinda mucha información sobre su posición o interés para no mostrar sus "cartas".

Paula

Saber a quién tienes en frente puedes plantear las cosas de diferente manera, un tema objetivo se puede ver desde muchos puntos de vista, pero si quieres conseguir tu objetivo de negociación, conocer al otro es ayudarte a apuntalar aquellas ideas que tú necesitas poner como base de proceso racional de negociar.

Paula nació en Lima hace 42 años, casada, estudió un Doctorado y ha llevado estudios sobre negociación fomentado por la empresa donde labora. Ella trabaja en el rubro de call center donde ocupa el cargo de Directora de Negocios liderando un equipo de 2800 personas y cuya responsabilidad abarca una diversa cartera de clientes de diferentes sectores como retail, banca, salud, energía, etc. Posee ocho años de experiencia liderando equipos de trabajo

en empresas de diversos sectores llegando a trabajar fuera del país y ha participado en procesos de negociación en los últimos tres años con clientes externos, siendo esto un proceso muy complicado para ella debido a la diversidad de rubros de sus clientes y porque en varias oportunidades participa en procesos en paralelo por lo que tiene que estar al tanto de los últimos acontecimientos a fin de tener temas de conversación y entender el contexto donde se desenvuelve su cliente.

Rosa

Uno debe saber con quién vas a negociar, porque si vas sin tener conocimiento con quien estas negociando no vas a poder obtener información relevante o información necesaria, si tienes que hacer una pre investigación.

Rosa nació hace 40 años en el departamento de Lima, es casada, posee el grado de magister y ha llevado cursos sobre negociación. La empresa donde labora pertenece al rubro de servicio logístico integrado donde ocupa el cargo de Country Operation Supervisor, encargada de las operaciones a nivel nacional y lidera un equipo de 25 personas. Del total de informantes, Rosa es la que posee la mayor experiencia liderando equipos de trabajo, 20 años, lo que le ha permitido participar en diversos procesos de negociación. Sin embargo, ella considera que la experiencia no lo es todo y siempre necesita complementarlo, incluso suele apoyarse con otras personas que sirvan de complemento en el proceso de negociación. Rosa se considera muy detallista y considera que eso es una característica inherente a la mujer, lo que le permite tener un buen entendimiento sobre los puntos acordados con sus clientes

Celia

Normalmente es lo mejor tener un tipo de mapa de qué es lo que uno quiere alcanzar, tener alternativas, hasta donde puedes negociar, cuál es tu margen. Si no consigo nada en el proceso de negociación, siempre tener un plan B, hay casos donde es posible

tener hasta un plan C, en otros casos uno está entre la espada y la pared, entonces en el camino uno va elaborando; si se puede hacer antes sería ideal.

Celia nació hace x6 años en el departamento de Lima, divorciada, posee el grado de magister y ha llevado un par de talleres sobre negociación. La empresa donde labora pertenece al rubro de tecnología donde ocupa el cargo de Workforce Manager Program de la región de Sudamérica, y lidera un equipo de 14 personas. Posee más de 15 años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en los últimos tres años. Celia considera que en una negociación no va a lograr el “100%” de lo que esperas, que el principio de toda negociación es lograr un “ganar ganar”, por lo que busca llegar a un punto de equilibrio. Ella prefiere escuchar primero antes que hablar y considera importante conocer la posición e interés de su contraparte antes de empezar con la negociación para poder prepararse, saber hacia qué punto va la otra persona y así definir sus límites. Sin embargo, considera que no siempre se prepara con anticipación debido a la falta de tiempo.

Camila

Creo que en un proceso de negociación generalmente vas a tener objetivos encontrados, entonces la única forma que llegues a una solución en la que todos se sienten que han ganado algo es justamente, si tu cedes algo, yo cedo algo y llegamos a una solución intermedia.

Camila nació hace 38 años en el departamento de Lima, casada, posee el grado de magister en recursos humanos y ha llevado estudios sobre negociación en dicho programa. La empresa donde labora pertenece al rubro de tecnología de información donde ocupa el cargo de Gerente Regional de Recursos Humanos para la división de servicios, y lidera un equipo de 10 personas. Posee más de siete años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en los últimos tres años. Por el alcance de su área,

ella participa en negociaciones frecuentes con clientes internos por lo que se prepara con anticipación para tener toda la información necesaria de la otra persona, conocer tanto la posición como el interés y así poder elaborar alternativas de solución. Sin embargo, Camila considera que tiene una oportunidad de mejora en la forma como inicia sus negociaciones, en la mayoría de ocasiones ella va directo al tema en discusión y considera que lo mejor es ser más carismática para “romper el hielo” y lograr una mejor cercanía con la otra persona.

Milagros

Tengo que negociar con proveedores del exterior y para ello más que nada necesito saber de qué país son, porque es muy distinto negociar con alguien de China que con alguien de Alemania, en ese sentido tal vez no puedo conocer de esa persona, pero por lo menos saber un poco de su cultura y saber con quién voy a conversar, si es un tanto más flexible o no. En el caso de mis clientes internos, si intento saber. Si es una persona nueva o de repente es alguien que está subiendo de puesto, entonces antes de interrelacionar o ver si hay un problema intento saber su personalidad para ver cómo abordar el tema con él.

Milagros nació en Lima hace 27 años, casada, cuenta con estudios universitarios completo y no ha llevado talleres sobre negociación. La empresa donde labora se encarga de la producción de transformadores eléctricos para la minería donde ocupa el cargo de Gerente de Logística y lidera un equipo de 25 personas. Posee tres años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en dicho periodo con proveedores, clientes internos y externos. Ella se prepara buscando toda la información acerca de su contraparte, se reúne con otras personas antes de asistir a su primera reunión de negociación y así preparar con su equipo alternativas de solución. Durante una negociación ella realiza escucha activa, prefiere escuchar primero y estar atenta con el fin de indagar y

sacar sus propias conclusiones. También prefiere brindar sus alternativas de solución a modo de consulta a su contraparte, a fin de persuadirlo y llegar a un punto intermedio.

Liliana

Para mi definitivamente es mantener la calma, ese respiro que les dije, porque si me gusta ganar y muchas veces soy dueña de la verdad trato de tener una escucha más activa, siento que me voy poniendo roja, ese respiro que a veces hay que dar hay, mantener la calma porque si siento que él que la pierde, “pierde”, y las formas influyen mucho, pueden obnubilar el fondo y te olvidas de lo que en verdad estaba en la mesa a lo que viniste por las formas y entrar en una discusión innecesaria, trabajo cada día en mantener la calma la escucha activa entender a la otra persona para salir los dos victoriosos ampliar la torta en lugar de dividirla en dos manteniéndome en calma y ecuánime se logra mucho más de lo que traes.

Liliana nació hace 36 años en el departamento de Lima, es soltera, posee el grado de magister y ha llevado cursos sobre negociación. La empresa donde labora pertenece al rubro de venta directa de productos de belleza y su equipo de trabajo está conformada por 20 personas. Posee tres años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación durante ese tiempo. Su cargo anterior fue de Directora de Innovación Social y desde el mes de marzo del presente año ocupa el cargo de Directora de Propuesta de Valor Consultora, lo cual le ha permitido participar en negociaciones “360°”, negociando tanto con vicepresidentes como con su pares y con personas bajo su cargo así como con otros interlocutores. Gracias a los años de experiencia adquirida Liliana destaca la importancia de plasmar los acuerdos en un documento “porque siempre lo que uno entiende puede ser diferente a lo que entiende el otro”.

Susan

No presento un abanico de opciones parto de que es lo que yo quiero decir y siempre pido más para tratar de llegar a un acuerdo.

Susan tiene 38 años, nació en Lima, es soltera y realizó estudios de Maestría en Finanzas en Londres y ha llevado cursos de negociación. La empresa donde labora pertenece al rubro de Ingeniería y Construcción y de servicios de transmisión eléctrica y gestiona en el área de Finanzas bajo el cargo de Coordinadora de Producto Integrado y con un equipo integrado por tres personas. Posee cinco años de experiencia liderando equipos de trabajo en más de una empresa y ha participado en procesos de negociación en los últimos tres años tanto, actualmente negocia con mayor frecuencia con entidades financieras para el cierre de operaciones de financiamiento de proyectos. Susan considera que su experiencia es suficiente para argumentar o defender su posición, por lo general ella prefiere hablar primero. Sin embargo, tiene claro que la importancia de “guardar la tranquilidad del caso” y ser “inteligente emocionalmente”.

Katherine

Me preparo en conocer los puntos que vamos a tratar, los rangos en los cuales podría ceder para no perder tanta rentabilidad y conoce un poco hacia lo que le interesa, ver cuál es mi media, el punto de equilibrio.

Katherine nació en Lima hace 35 años, soltera, posee estudios universitarios culminados en economía y ha llevado estudios sobre negociación fomentada por su trabajo. La empresa donde labora pertenece al rubro de call center donde ocupa el cargo de Jefe de Negocios liderando un equipo de 520 personas. Posee tres años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en dicho periodo con clientes externos. Katherine se prepara conociendo acerca de la otra persona, su estilo, sus puntos fuertes y débiles, elabora posibles escenarios a los que se puede enfrentar para establecer sus rangos de negociación para llegar al punto de equilibrio y considera que es importante

complementar su experiencia con información adicional que le permita realizar un mejor análisis sobre la situación. Durante una negociación ella prefiere escuchar primero para de acuerdo a eso ir mostrando el abanico de soluciones que tiene elaborada a medida que sea necesario. Katherine busca mantener una buena relación con su contraparte y es asertiva para exponer sus intereses y saber hasta dónde puede ceder.

Ana Claudia

No me enfoco a que persona tengo al otro frente como proveedor, sino más que todo busco que proceso estoy llevando para ver qué tipo de negociación llevar de acuerdo al servicio o producto.

Ana Claudia nació en Lima hace 28 años, soltera, se encuentra realizando estudios universitarios de administración y ha llevado estudios sobre negociación fomentada por su trabajo. La empresa donde labora pertenece al rubro de call center donde ocupa el cargo de Jefe del área de compras liderando un equipo de tres personas. Posee tres años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en dicho periodo con proveedores. Ana Claudia no se prepara para conocer a su contraparte, su posición o interés, sino que ella como compradora define sus requerimientos y busca al mejor postor en el mercado que le pueda ofrecer un buen servicio en términos de calidad/precio, ella comenta tienen el “mango de la sartén” porque son los que compran y los proveedores deben aceptar sus condiciones. Sin embargo, considera que su proceso actual tiene algunas debilidades debido a que en muchas oportunidades negocia solamente por correo electrónico o teléfono, los cuales son canales de comunicación “muy fríos”. En cambio cuando tiene negociaciones presenciales las cosas fluyen más rápido, considera que cuando conoces a la persona se logra una mejor relación y mejores acuerdos.

Cinthy

Antes de empezar la negociación necesitas saber quién es, cómo es, de repente indagar un poco de su forma de trabajo, que es lo que busca, que es lo que le llama la atención, que es lo que necesita para poder empezar a conocerlo y preguntar más que es lo que quiere.

Cinthy nació en Lima hace 29 años, soltera, cuenta con estudios universitarios completos y ha llevado talleres sobre negociación. La empresa donde labora pertenece al rubro de call center donde ocupa el cargo de Jefe de negocios liderando un equipo de 210 personas. Posee seis años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en los últimos tres años con clientes externos. Cinthy prefiere trabajar en una sola propuesta y depende como se encamina la negociación trabaja en alternativas de solución, sin embargo no las presenta en la misma reunión. En los casos que se presente un desacuerdo y siente que la posible solución no le conviene, trata de manera amigable de no ceder y explicar a su contraparte su posición así como una solución favorable para ambos. Se preocupa por mantener una buena relación independientemente cual fuese el resultado porque considera que puede tener otra oportunidad de negocio.

Carmela

Sí es importante conocer el detalle de lo que hace la otra persona, que tareas desempeña, conocer sus actividades, su estilo de trabajar, conocer el detalle de la personalidad, su entorno para ver como uno entra a la negociación, es importante tener una introducción para empezar a negociar un producto o servicio

Carmela nació hace 47 años en el departamento de Lima, casada, posee el grado de magister y ha llevado cursos sobre negociación. La empresa donde labora pertenece al rubro de venta directa de producto de belleza donde ocupa el cargo de Jefe de servicios administrativos, y lidera un equipo de cinco personas. Carmela negocia tanto con clientes internos y proveedor, siendo los últimos con quienes negocia con mayor frecuencia. Cuando

negocia con clientes internos muestra diversas alternativas y los beneficios de estas, y cuando negocia con proveedores se prepara elaborando alternativas ante un posible no acuerdo, busca a más de un proveedor en el mercado así como sus respectivas ofertas con el objetivo conocer mejor a su contraparte y elaborar una propuesta “ganar-ganar”. Carmela considera que si muestra una posición cerrada la contraparte puede actuar igual y por lo tanto no lograr un acuerdo, por lo que le interesa que llegar a un mutuo acuerdo y con promesas de mejora para las próximas negociaciones.

Jessica

Puedo tener un abanico de opciones, pero estoy apta a escuchar otras propuestas y consensuar ambas opiniones, pues lo que busco es que mis intereses conjuguen con las propuestas.

Jessica nació en Lima hace 36 años, casada, posee estudios universitarios concluidos de economía y ha llevado estudios sobre negociación fomentada por su trabajo. La empresa donde labora pertenece al rubro de venta de seguro donde ocupa el cargo de subgerente de servicios liderando un equipo de 80 personas. Posee 12 años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en dicho periodo con proveedores. Jessica comenta que siempre va preparada a una negociación y realiza un análisis previo de toda la situación. Ella se muestra flexible para escuchar otras propuestas siempre y cuando estén alineadas a sus intereses. Se muestra muy colaborativa y prefiere consensuar ante situaciones tensas, sin embargo, considera que una de sus oportunidades de mejora es mejorar su capacidad para afrontar situaciones frente a personas inflexibles.

Lucia

Dentro del contexto de mi rol conozco a la mayoría de los gerentes con los que negocio. Como veo el tema de compensación, los gerentes negocian en representación de sus empleados. Conozco el estilo de los gerentes, y ello me ayuda a decidir las

alternativas. Si no conozco a la persona, recorro a otras personas conocidas.

Asimismo es importante la realidad o contexto sobre el cual se negocia.

Lucia nació en Trujillo hace 45 años, casada, posee cargo de Magister en Administración y ha llevado talleres sobre negociación. La empresa donde labora pertenece al rubro de tecnología de información donde ocupa el cargo de Líder de compensación global y lidera un equipo de siete personas. Posee 14 años de experiencia liderando equipos de trabajo y ha participado en procesos de negociación en los últimos tres años solamente con cliente internos, lo que le permite tener pleno conocimiento sobre las personas con las que negocia, sus posiciones, intereses y busca mantener una buena relación en su ambiente laboral. Por su dominio del tema ella considera que por su experiencia puede negociar sola sin requerir información adicional.





Apéndice G: Formato de Evaluación de Expertos para Validación del Cuestionario

Documento para la evaluación y corrección de reactivos Cuestionario para evaluación de expertos
CENTRUM-Católica
(Derechos Reservados por Dr. Daniel E. Guevara)

El propósito de este documento es que usted evalúe los reactivos de esta entrevista. Se le solicita que para cada reactivo evalúe si lo considera esencial y si lo considera adecuado. Al evaluar **si es esencial**, por favor tome en consideración que se pretende medir actitudes de mujeres en su posición de ejecutiva.

Evalúe **cuán adecuada le parece la redacción** del reactivo (redacción). Si usted considera que el reactivo no es esencial, explique su respuesta en el espacio que se provee. Si usted considera que la redacción no es adecuada, por favor, presente la propuesta de redacción que le parecería apropiada.

Por favor haga una marca de cotejo en el espacio que refleje su evaluación. Muchas gracias por su colaboración y por su aportación al evaluar esta escala

Tabla G1

Evaluación del Experto Oscar Uribe

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
P1 ¿Dónde nació? (provincia, departamento)	X				X		
P2 ¿Cuál es su estado o situación civil?	X				X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
P3 ¿Cuál es su edad?	X				X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
P4 ¿Cuál es su nivel educativo? (el más alto obtenido)	X				X		
P5 ¿Usted ha llevado cursos o talleres de negociación?	X				X		
P6 ¿Cuál es el rubro de su empresa?	X				X		
P7 ¿En qué área trabaja?	X				X		
P8 ¿Cuál es su cargo actual?	X				X		
P9 ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo?	X				X		
P10 ¿Cuántos años de experiencia posee liderando equipos?		X			X		
P11 ¿Ha participado en	X				X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
procesos de negociación en los últimos 3 años?							
P12 ¿Usted negocia con mayor frecuencia con: proveedores, clientes externos o internos?	X				X		
P13: ¿Buscas conocer de la otra persona como parte de tu preparación para negociar?		X			X		
P14: ¿Se prepara conociendo lo que la contraparte quiere o le interesa?	X				X		
P15: Antes de empezar una negociación, ¿elabora alternativas ante un posible no acuerdo?	X				X		
P16: ¿Qué sustentos o fuentes prefiere utilizar para argumentar?	X					X	P16: ¿En general siente que es suficiente su experiencia para

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
							argumentar su posición o prefiere complementarla con información adicional?
P17: ¿Prefiere presentar un abanico de opciones a su contraparte o prefiere que éstas se den en conjunto?	X				X		
P18: ¿Si existe un desacuerdo, trata de forma amigable que ambos busquen lo que sería lo mejor para los dos, si hay que ceder cedo?	X				X		
P19: ¿Prefiere conocer desde el comienzo cuál es la posición/interés de la contraparte y qué es lo que quiere lograr?	X				X		
P20: ¿Prefiere escuchar primero?		X			X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<p>P21: ¿Qué hace si le realizan una pregunta que le incomoda o que no debe/puede responder?</p> <p>a) Se niega a responder. b) Comparte la información si eso le ayuda a obtener lo que desea. c) Inventa alguna respuesta. d) Otros</p>	X				X		
<p>P22: ¿Le interesa mantener una buena relación con su contraparte independientemente de cual sea el resultado?</p>	X				X		
<p>P23: ¿Qué hace usted si siente que el proceso de negociación se está dilatando y no se llega a</p>	X				X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
ningún resultado? a) Presiona para llegar a un acuerdo, da un ultimátum b) Cede para no perder tiempo c) Nunca cede, espero a llegar a un acuerdo d) Posterga la negociación para otro momento e) Otros							
P24: ¿Qué puntos evalúa antes de asumir un compromiso?	X					X	P24: ¿Alguna vez le ha sucedido que no ha podido cumplir con algo con lo que se comprometió? ¿De ser afirmativa que acciones tomó?
P5: ¿Realiza retroalimentación para validar lo entendido por		X				X	P25: ¿Con qué frecuencia le sucede que ya terminado el proceso se

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
la otra parte?							percata de que la otra parte comprendió algo distinto a lo que habían acordado?
P26: ¿Se siente cómoda negociando sola? O ¿prefiere ir acompañada? ¿Por qué?	X				X		
P27: ¿Ha utilizado la táctica de no ceder y ser inflexible en su posición para que la contraparte acceda a sus requerimientos?	X				X		
P28: ¿Utiliza como táctica cuestionar la autoridad de su contraparte?	X					X	P28: ¿Ha recurrido alguna vez a cuestionar la autoridad de su contraparte? Sí. ¿Con qué frecuencia? No. ¿Por qué no lo usa?

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
P29: ¿Utiliza pausas para poder reconsiderar algunos aspectos?	X					X	P29: ¿Utiliza pausas con el fin de ganar tiempo o para que la contraparte reconsidere su posición? ¿Con qué frecuencia?
P30: ¿Considera válido utilizar información sin sustento, algo exagerada o no exacta para influir o persuadir a la contraparte?	X				X		
P31: ¿En qué momento prefiere presentar su oferta?	X				X		
P32: ¿Prefiere negociar directamente el tema principal o tocar temas pequeños que deriven en una solución que le favorezca?	X				X		P32: ¿Le ha pasado que la contraparte recurrió a tocar temas secundarios, o buscó distraerlo del tema principal, para derivar finalmente en una solución que le favorecía? ¿Usted ha usado esta

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
							táctica alguna vez?
P33: ¿Ha hecho uso de su puesto para lograr sus objetivos?	X				X		
P34: ¿Prefiere guardarse un as bajo la manga para el final de la negociación?	X				X		
P35: ¿En un proceso de negociación, se mantiene firme para conseguir sus objetivos?	X				X		
P36: ¿Considera que ceder más de lo que esperaba en una negociación es una pérdida?	X				X		
P37: ¿Ha sacrificado sus propios intereses con el objetivo de mantener una buena relación?	X				X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
P38: ¿Suele ser considerado con los intereses o deseos de la otra persona?	X				X		
P39: ¿Suele postergar el proceso de negociación para ganar tiempo en su evaluación, ha utilizado la frase "déjame pensarlo"?	X				X		
P40: ¿Prefiere evitar algunos temas para no provocar tensiones?	X				X		
P41: ¿Busca el apoyo de la contraparte para buscar una solución que sea favorable para ambos?	X				X		
P42: ¿Prefiere que los intereses y divergencias	X				X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
de ambas partes se presenten abiertamente desde un inicio?							
P43: ¿Suele ceder en algunos puntos a cambio de otros?	X				X		
P44: ¿Suele buscar una solución intermedia entre los puntos de vista y/o intereses?	X				X		
P45: ¿De las siguientes cinco frases, con cuál se identifica más? ¿Por qué? a- "Si esta negociación se rompe, nos veremos en otra instancia" b- "Supongo que tienes razón y quizás deberíamos hacer lo que dices"	X				X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
c- "Mejor lo dejamos para el mes que viene o para una mejor ocasión" d- "Vamos a buscar a un experto para que nos ayude a encontrar una solución" e- "Si estás dispuesto a ceder en este punto, yo estaría dispuesto a ceder en otro"							
P46b: ¿Qué cree usted que podría mejorar para obtener mejores resultados en sus negociaciones?	X				X		

Apéndice H: Redes de Nodos Obtenidos a través del Software Atlas TI

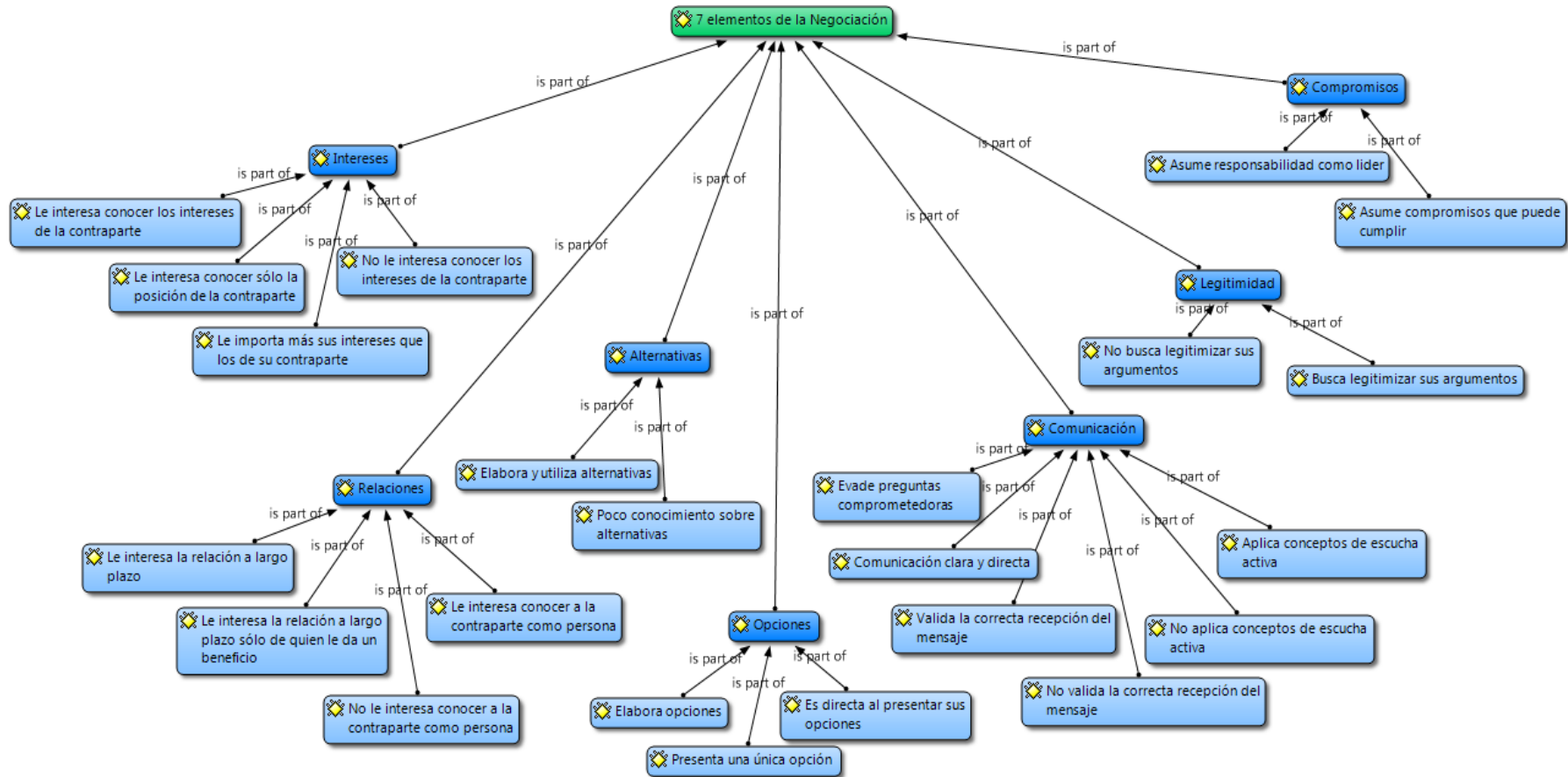


Figura H1. Red de nodos de Atlas TI sobre el uso de los siete elementos de la negociación.

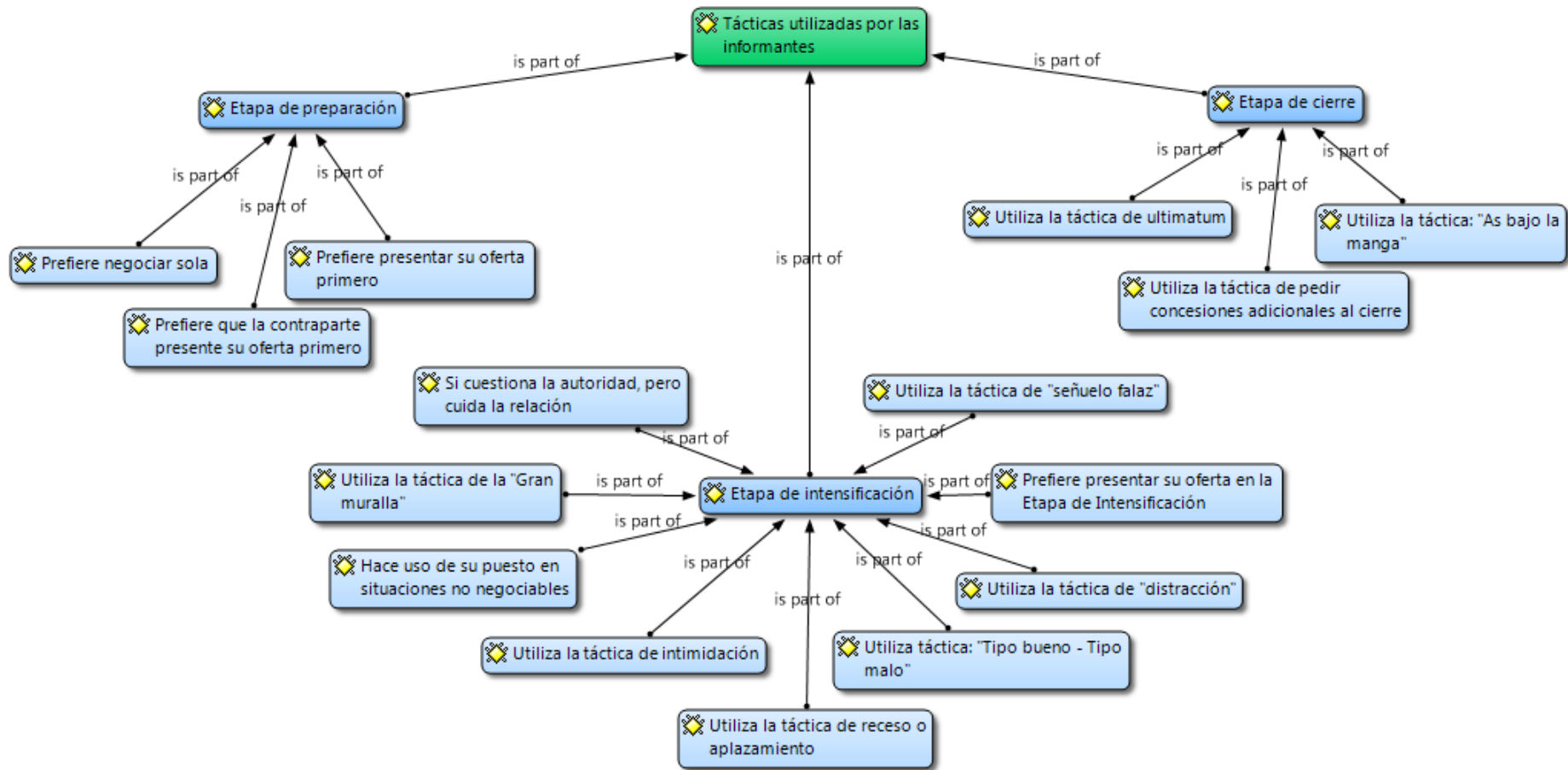


Figura H2. Red de nodos de Atlas TI sobre el empleo de tácticas en un proceso de negociación.

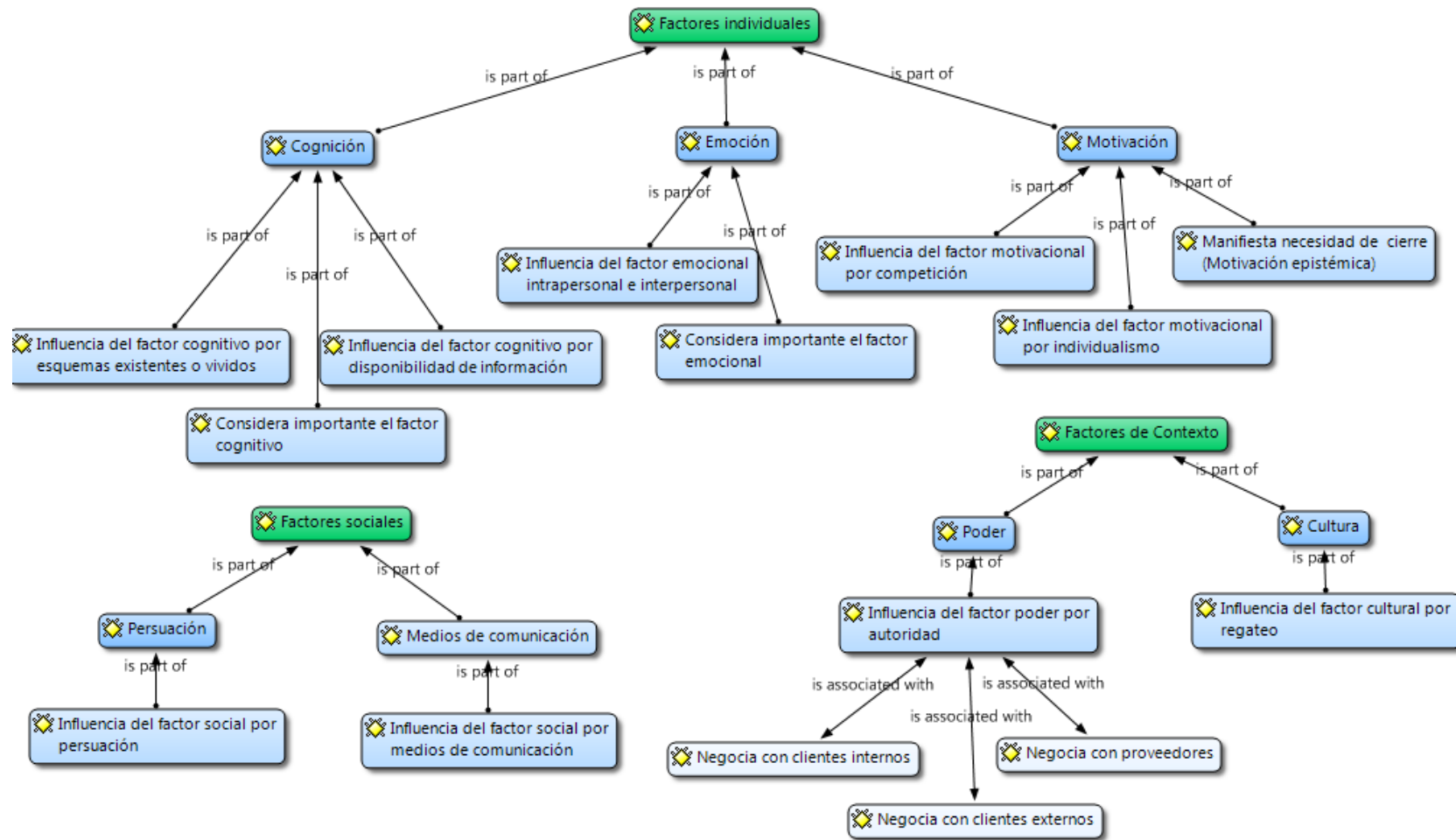


Figura H3. Red de nodos de Atlas TI sobre la influencia de factores individuales, sociales y de contexto.

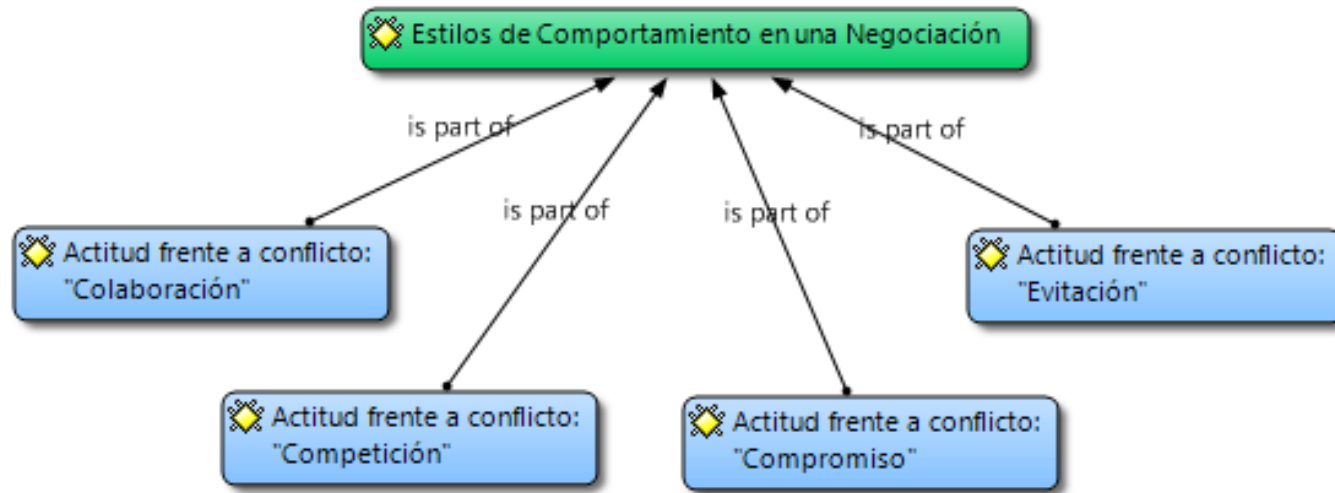


Figura H4. Red de nodos de Atlas TI sobre los estilos de comportamiento en un proceso de negociación.