

---

# EL COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR DE LOS COLOMBIANOS: UN ESTUDIO SOBRE LAS VARIABLES BASICAS

ENRIQUE OGLIASTRI (\*)

## INTRODUCCION

Esta investigación sobre el comportamiento negociador de los colombianos busca identificar las diferencias que pueda haber entre grupos de diferentes regiones del país, de diferente nivel de ingresos, edad y sexo. Se trata de conocer la manera como afectan estas variables demográficas los resultados de una negociación, en particular el logro de un mayor o menor porcentaje de acuerdos, diferencias cuantitativas de los resultados que permiten inferir sobre el estilo negociador utilizado por personas de estas diversas características sociales.

El estudio se realizó en condiciones semejantes a las de un "laboratorio" de negociación. En el contexto de cursos sobre negociación, ejecutivos y estudiantes universitarios realizaron un ejercicio de negociación y ofrecieron sus datos demográficos básicos para buscar tendencias estadísticas. El texto completo del ejercicio de simulación se presenta en el Anexo 1 y el cuestionario para recoger los datos de los resultados después de la negociación en el Anexo 2.

Se trata de una negociación entre los representantes de tres empresas, A, B y C, las cuales tienen la posibilidad de asociarse para crear una nueva empresa que tiene un potencial determinado. La

nueva empresa podría constituirse por la alianza de dos de estas (A con B, B con C, B con A o A con C) o una alianza de las tres en conjunto. Cada una de estas posibilidades resulta en utilidades, que son menores para las alianzas de C, un poco mayores para aquellas asociaciones en las cuales está presente B, y claramente superiores cuando el aliado es A. En otras palabras, A tiene un mayor poder de generar utilidades que B y éste más que C. Si la alianza se realiza entre dos de ellos, la tercera empresa se queda en cero, cerrada, pues no puede funcionar sola. Lo mismo ocurre con todas si los tres no pueden llegar a un acuerdo dentro del tiempo estipulado como límite para la negociación.

Esta simulación o ejercicio de negociación se presta para analizar los resultados que pueden

---

ENRIQUE OGLIASTRI. Ph.D. Profesor, Director del Programa de Doctorado en Administración, Universidad de Los Andes, Santafé de Bogotá.

(\*) El autor agradece el apoyo financiero del Comité de Investigaciones de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, el trabajo del ingeniero Carlos Rodríguez en el manejo computarizado de los datos y la colaboración de las 609 personas que participaron en talleres de negociación y respondieron el cuestionario en que se basan los datos de esta investigación.

---

obtener como negociadores personas de diversos orígenes regionales, de diferentes niveles de ingresos, edad y género. Se recogieron un total de 609 resultados de personas que realizaron la negociación. Por lo general **todas** las personas que asistieron a un curso de negociación con E. Ogliastri durante los años de 1992 y 1993 reportaron sus datos, aunque el 1% no completó todas las preguntas del cuestionario, lo que dejó un total de 203 respuestas de personas que negociaron con el papel de más poder (A), 205 de (B) y 200 de (C).

Estos datos se procesaron estadísticamente mediante correlaciones entre dos variables, y correlaciones parciales (considerando tres variables), las que constituyen la base de este reporte de investigación.

La conclusión más importante de este estudio es que los negociadores en Colombia obtienen resultados semejantes, así provengan de diferentes regiones, sean de diferente sexo, edad o nivel de ingreso. Probablemente existe entonces una manera de negociar que es común en el país, o al menos las variaciones individuales son muy amplias dentro de cada uno de estos grupos o variables sociodemográficas.

No obstante la anterior conclusión global, sí se presentan diferencias en los resultados de la negociación cuando se introducen al análisis las diferencias de poder; por ejemplo, los oriundos de ciertas regiones del país y las mujeres negocian mejor desde una posición de menos poder que desde una posición de mayor poder, y a la inversa los de mayores ingresos obtienen mejores resultados de la negociación cuando lo hacen desde el papel de más poder (A). Estas diferencias son tendencias interesantes pero no excesivamente fuertes, es decir, tienen muchas excepciones. En los datos se mostrará el valor de los coeficientes para indicar el grado hasta el cual las correlaciones parciales son estadísticamente significativas.

### **1. CACHACOS, PAISAS, SANTANDEREANOS, VALLUNOS Y COSTEÑOS: ¿QUIENES SON MEJORES NEGOCIADORES?**

No existen diferencias estadísticas significativas en los resultados de la negociación que obtienen las personas de las diferentes regiones del país. En el cuadro adjunto se presentan los puntajes obtenidos en la negociación por personas que se

definieron en su origen regional, puntajes que se agruparon en cuatro categorías:

- Los que obtuvieron 0 millones, porque no pudieron entrar a un acuerdo con sus otros dos colegas o porque ellos se organizaron y los dejaron por fuera. Este es el resultado más bajo que puede obtenerse en la negociación, y lo obtuvieron el 29% de las personas.
- Los que obtuvieron un puntaje bajo (equivalente a 69 o menos de 69 millones para A, 39 o menos para B y 9 o menos de 9 millones para C), puntaje que obtuvieron el 24% de las personas.
- Los que obtuvieron un puntaje promedio (70 a 72 millones para quien hacía el papel de A, 40 a 44 millones para B, 10 a 12 millones para C), puntaje que obtuvieron el 24% de las personas.
- Los que hicieron un alto puntaje en la negociación (quienes obtuvieron al menos 73 millones haciendo el papel de A, sumados a los que obtuvieron 45 o más millones haciendo el papel de B y los que hicieron 13 o más millones en el papel de C), puntaje que obtuvo el 23% de las personas que negociaron este ejercicio.

Se puede observar que los provenientes de Bogotá y el altiplano cundiboyacense no obtienen resultados muy diferentes al promedio de los que se quedan por fuera, ni de los que obtienen altos, promedio o bajos resultados en la negociación. Tampoco hay diferencias en los resultados que obtienen los oriundos de la Costa o el Valle del Cauca, en términos de la proporción que obtienen mayores puntajes.

Aunque los paisas tienen un porcentaje un poco más alto que el promedio (36% vs. 29%) de negociadores que se quedan por fuera de un acuerdo, las diferencias no son muy grandes ni estadísticamente significativas. Por contraste los santandereanos no se dejan sacar de un acuerdo, y una alta proporción obtiene resultados promedios (sólo 19% en vez de 29% se queda por fuera, y un 36% en vez de 24% obtiene resultados promedio), lo que tal vez significa que los antioqueños se arriesgan más en la negociación y que los santandereanos son más prudentes para no quedarse por fuera y se conforman con un

resultado promedio. Posteriormente se hará un análisis de las semejanzas y diferencias entre las regiones cuando negocian desde posiciones de menor o mayor poder, aspecto en el cual hay algunas variaciones.

Pero en general y como conclusión básica de los datos de este cuadro, los negociadores de las distintas regiones del país no se diferencian significativamente (a un nivel de validez estadística) por los resultados que obtienen en la negociación:

todos obtienen promedios semejantes. Este resultado es sorprendente, pues en el país estamos acostumbrados a estereotipar las capacidades de negociación de las regiones, y se supone que los antioqueños (los "paisas" en general) son más hábiles negociadores. Probablemente hay costeños que parecen cachacos, y paisas que se comportan como vallunos o santandereanos. En síntesis, los colombianos de diferentes regiones del país obtienen resultados semejantes en sus negociaciones.

**CUADRO No. 1 - ORIGEN REGIONAL POR RESULTADOS OBTENIDOS**

Región de origen del negociador:	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA NEGOCIACION				
	Cero	Bajo	Medio	Alto	Total
Cundiboyacenses y bogotanos	66 25% 38%	67 26% 48%	66 25% 45%	62 24% 44%	261 personas % de la columna 43,6% de la fila
Antioquia y paisas	47 27% 36%	25 18% 19%	31 21% 23%	29 21% 22%	132 personas % de la columna 22% de la columna
Santanderes	7 19% 4%	9 25% 6%	13 36% 9%	7 19% 5%	36 personas % de la columna 6% de la fila
Valle	15 32% 9%	9 19% 6%	10 21% 7%	13 28% 9%	47 personas % de la columna 7,8% de la fila
Costa Atlántica	21 28% 12%	20 26% 14%	14 18% 10%	21 28% 15%	76 personas % de la columna 12,7% de la fila
Otras y extranjeros	18 38% 10%	10 21% 7%	11 23% 8%	8 17% 6%	47 personas % de la columna 10,8% de la fila
Total	174 29%	140 23%	145 24%	140 23%	599 personas 100%

Coeficiente de Contingencia: 0,15; Gamma = 0,04.

## 2. ¿SON MEJORES NEGOCIADORES LAS MUJERES O LOS HOMBRES?

El 28% de los participantes en cursos de negociación son mujeres y los resultados que obtienen son semejantes a los que obtienen sus compañeros, los hombres. En este sentido encontramos también que probablemente los estilos o sistemas de negociación son semejantes, independientemente del género. Los resultados aparecen en el cuadro adjunto:

**CUADRO No. 2 - SEXO POR RESULTADOS OBTENIDOS**

Género	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA NEGOCIACION				
	Cero	Bajo	Medio	Alto	Total
Femenino	43	36	53	38	170 personas
	25%	21%	31%	22%	% de la columna
	25%	26%	36%	27%	28,4% de la fila
Masculino	130	104	92	103	429 personas
	30%	24%	21%	24%	% de la columna
	75%	74%	63%	73%	71,6% de la fila
Total	173	140	145	141	599 personas
	29%	23%	24%	24%	100%

Coeficiente de contingencia = 0,10, Significancia = 0,09.

### 3. ¿MAS SABE EL DIABLO POR VIEJO QUE POR DIABLO?

No hay una diferencia generacional en los resultados de esta negociación; los colombianos de diversos grupos de edad obtienen los mismos resultados. No hay mejores resultados con mayor edad (ni menores tampoco); no hay ningún grupo de edad que tiene una tendencia significativa al obtener mejores resultados que los otros (ni peores tampoco). Parece configurarse una conclusión general de que hay un sistema de negociación común en Colombia.

**CUADRO No. 3 - RESULTADOS OBTENIDOS SEGUN LA EDAD**

Edad del Negociador	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA NEGOCIACION				
	Cero	Bajo	Medio	Alto	Total
Menos de 20 años	5	10	10	9	34 personas
	15%	29%	29%	27%	% de la columna
	3%	7%	7%	6%	5,7% de la fila
De 20 a 29 años	32	31	24	24	111 personas
	29%	28%	22%	22%	% de la columna
	18%	22%	16%	17%	18,5% de la fila
De 30 a 39 años	81	62	72	64	279 personas
	29%	22%	26%	23%	% de la columna
	47%	44%	49%	45%	46,4% de la fila
De 40 a 49 años	48	27	33	35	143 personas
	34%	19%	23%	24%	% de la columna
	28%	19%	23%	25%	23,8% de la fila
Más de 50 años	8	10	7	9	34 personas
	23%	29%	21%	27%	% de la columna
	5%	7%	5%	6%	5,7% de la fila
Total	174	140	146	141	601 personas
	29%	23%	24%	24%	100%

Coeficiente de contingencia: C = 0,12, Significancia = 0,70; Gamma = -0.01.

#### 4. ¿NEGOCIAN MEJOR LOS RICOS?

Este ejercicio de negociación fue realizado primordialmente por personas pertenecientes a las clases medias y altas en Colombia. El contexto en que se hizo el taller de negociación es el de un curso universitario o un seminario interno en una empresa, para profesionales de diversas edades y niveles jerárquicos. Sólo tres personas de las 609 que hicieron la negociación ganaban menos de tres salarios mínimos y un 17% ganaba más de 32 salarios (cuatro mil dólares mensuales) cifra que en Colombia gana menos del 1% de la población.

Los resultados de esta investigación muestran homogeneidad en los resultados obtenidos por personas que pertenecen a diferentes grupos de ingreso. No hay absolutamente diferencias estadísticamente válidas, ni en el sentido de que algún grupo de ingresos obtenga una tendencia de resultados altos (o bajos), ni en el sentido de que a mayor (o menor) ingreso se dieran mayores (o menores) resultados. Aunque no tenemos datos sobre los sectores populares, en Colombia se encuentran patrones idénticos de negociación en los estratos medios y altos.

**CUADRO No. 4  
NIVEL DE INGRESOS POR RESULTADOS**

Nivel de Ingresos del Negociador	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA NEGOCIACION				
	Cero	Bajo	Medio	Alto	Total
Menos de 3 salarios mínimos	-	1	1	1	3 personas
De 3 a 8 salarios mínimos	22 23% 13%	29 30% 23%	26 27% 20%	18 19% 14%	95 personas % de la columna 17,2% de la fila
De 8 a 16 salarios mínimos	51 32% 32%	30 19% 24%	45 28% 34%	35 22% 27%	161 personas % de la columna 29,1% de la fila
De 16 a 32 salarios mínimos	61 30% 37%	49 24% 39%	44 22% 33%	47 23% 36%	201 personas % de la columna 36,3% de la fila
Más de 32 salarios mínimos	29 31% 18%	18 19% 14%	17 18% 13%	29 31% 22%	93 personas % de la columna 16,8% de la fila
Total	163 29,5%	127 23%	133 24,1%	130 23,5%	553 personas 100%

Coefficiente de contingencia:  $C = 0,15$ , significancia:  $S = 0,31$ ;  $\Gamma = 0,007$ ;  
Pearson:  $R = 0,006$ , significancia =  $0,44$ ; Kendall Tau =  $0,12$ , significancia =  $0,41$ .

#### 5. EL PODER DE NEGOCIACION

Esta es una negociación en la cual los tres papeles tienen diferente poder, A mucho más que B y este mucho más que C. Los resultados indican que en Colombia quienes tienen menor poder obtienen proporcionalmente mayores resultados de lo que obtendrían según criterios objetivos sobre el poder de las partes; por otra parte, parece haber un factor psicológico en obtener el valor de la siguiente decena: llegar a tener 40 (en vez de 39) es significativo para B, y llegar a obtener 10 (en lugar de 9) es un objetivo importante para C. De igual manera, para A es importante llegar a obtener 70. En estos límites de decena se encuentra una proporción inexplicablemente alta de resultados.

---

Es más probable que un negociador se quede por fuera de un acuerdo cuando tiene más poder que cuando tiene menos poder. Esto no es sorprendente en absoluto; cuando se tiene más poder hay una probabilidad de 30% de quedarse por fuera de un acuerdo (cero utilidad), y cuando se tiene menos poder la probabilidad de obtener 0 en la negociación sube al 50%.

¿A cuál edad es más propicia una persona a quedar por fuera o a cerrar una negociación? A cualquiera. Tampoco hay diferencias en la escogencia de un papel de mayor o menor poder (lo que se hace voluntariamente en el taller de negociación) por parte de personas de diferentes grupos de edad.

Aunque las estadísticas no son concluyentes, las mujeres tienden a escoger el papel de poder intermedio, o el de más poder, mientras una proporción mayor de hombres escoge papeles de menor poder de negociación. Paradójicamente, negociando desde una posición de poder inferior la mujer tiene significativamente mejores resultados que el hombre. Pero cuando la mujer negocia desde una posición de igual o más poder, los resultados son semejantes para los dos géneros. Probablemente esto se debe a la posición socialmente inferior a que ha estado sometida históricamente, que le ha obligado a desarrollar capacidad para negociar efectivamente desde una posición de menor poder. A la inversa, puede ser también un reflejo de "caballerosidad" de los varones que pueden ser más generosos con el "sexo débil" cuando ostensiblemente está en situación difícil.

Los de más altos ingresos tienden a preferir hacer el papel de más poder, con el cual probablemente se sienten más cómodos, pero las estadísticas no son tan fuertes (42% versus el 29% por lo otros dos papeles). Ellos (que ganan más de 32 salarios mínimos) obtienen significativamente mejores resultados cuando negocian desde una situación de más poder o de poder intermedio, que los de menos ingresos (menos de 8 salarios mínimos). Pero no son más efectivos que los demás cuando negocian desde una situación de menor poder, pues cuando se hace el papel de C no hay diferencias en los resultados según sea el nivel de ingresos de los negociadores. Estos resultados seguramente son consistentes con la experiencia cotidiana.

Para realizar un análisis del impacto de las diferencias de poder en los resultados de las negociaciones se realizaron correlaciones parciales, en las cuales las cuatro variables básicas investigadas (región, edad, ingreso y género) se cruzaron con los resultados obtenidos en las negociaciones, pero diferenciando para cada papel. Como se tienen un promedio de 200 personas que negociaron cada papel, y la variable de resultados obtenidos tiene cuatro opciones posibles (cero, bajo, medio o alto), se requiere una muy equilibrada distribución de los resultados en la otra variable, y ojalá con pocas opciones para que la tabla no sea excesivamente grande, lo que limita la validez de las estadísticas. Esto no sucedió en todos los casos, como se ve en las tablas adjuntas.

En lo que respecta a región, los resultados no pueden aún ser muy concluyentes, ya que una proporción alta de los encuestados proviene de Santafé de Bogotá (46%) y el número no es muy alto de las demás regiones. De una manera tentativa y tal vez como hipótesis de trabajo que podrá explorarse cuando se tenga un mayor número de encuestados, puede decirse que cuando negocian desde la posición de mayor poder (A) los oriundos del altiplano cundiboyacense tienden a no dejarse sacar de la negociación (obtener 0), a costa de obtener un resultado muy bajo. Son pues realistas y de bajo perfil.

---

**Es más probable que un negociador se quede por fuera de un acuerdo cuando tiene más poder que cuando tiene menos poder. Esto no es sorprendente en absoluto; cuando se tiene más poder hay una probabilidad de 30% de quedarse por fuera de un acuerdo (cero utilidad), y cuando se tiene menos poder la probabilidad de obtener 0 en la negociación sube al 50%.**

---

Los oriundos de Antioquia parecen manejar mal las situaciones de poder, pues se quedan por fuera de acuerdos en una proporción muy alta

cuando negocian como A; cuando están en situaciones de poder intermedio los resultados son normales.

Los oriundos de Santander tampoco negocian muy afortunadamente con el papel de más poder, pues se quedan en cero o con los mínimos resultados el 87% de los que negocian; pero sí lo hacen muy bien desde una posición intermedia (cuando son B el 73% obtienen resultados promedio y altos). Cuando los santandereanos negocian en el papel de menos poder se defienden bien, ya que no se dejan sacar y obtienen un buen promedio de resultados. Esto es consistente con la interpreta-

ción histórica de la prevalencia de propiedad minifundista de la tierra, de artesanado de pequeña y mediana industria, de rebeldía y luchas populares.

Los oriundos del Valle negocian mejor desde una posición de poder, se sienten cómodos en situaciones de mayor poder. Cuando hacen el papel de C la mitad se queda por fuera de acuerdo o en cero. De todas las regiones colombianas los que tienen mayor facilidad para hacer alianza entre dos y excluir a un tercero son los oriundos del Valle del Cauca: ¿Sabían manejar mejor las alianzas de a dos dentro de un *menage a trois*?

**CUADRO No. 5 - REGION POR RESULTADOS  
(EN EL PAPEL DE MAS PODER DE NEGOCIACION: A)**

Origen Regional del Negociador	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA NEGOCIACION				Total
	Cero	Bajo	Medio	Alto	
Bogotanos y Cundiboyacenses	17 18% 34%	33 36% 55%	23 25% 50%	19 21% 44%	92 personas % de la columna 46,2% (% de la fila)
Antioqueños y paisas	17 40% 34%	8 19% 13%	9 21% 20%	8 19% 19%	42 personas % de la columna 21,2% (% de la fila)
Santanderes	3 37% 6%	4 50% 7%	1 12% 2%	- - -	8 personas % de la columna 4% (% de la fila)
Valle del Cauca	2 13% 4%	5 33% 8,3%	3 20% 6,5%	5 33% 11,6%	15 personas % de la columna 7,5% (% de la fila)
Costa Atlántica	7 23% 14%	9 29% 15%	8 26% 17%	7 23% 16%	31 personas % de la columna 15,6% (% de la fila)
Otros y extranjeros	4 36% 8%	1 9% 2%	2 18% 4%	4 36% 9%	11 personas % de la columna 5,5% (% de la fila)
Total	50 25%	60 30%	46 23%	43 22%	199 personas 100% (% columna)

Coefficiente de contingencia: C = 0,28, Significancia: S = 0,27; Gamma = 0.017.

---

A los oriundos de la Costa Atlántica no les va tan bien negociando desde una posición intermedia (el 65% se quedan en cero o con un bajo resultado cuando hacen el papel de B, versus el 52% cuando hacen de A), y obtienen resultados normales cuando están en posición de menor poder.

Hay un aspecto sobre el cual las culturas negociadoras de la Costa y Santander son opuestas, y es en la escogencia (como voluntarios) del papel que van a hacer en la negociación. Los oriundos de Santander tienden a evitar papeles de mayor poder. Esto podría explicarse como el temor a tener y ejercer el poder, en la línea de Winter y McClelland. Tal vez se sienten incómodos en situaciones de mayor poder, y de hecho, como se vió, negocian menos efectivamente desde posiciones de poder. Por el contrario, los de la Costa tienden a evitar entrar a negociar desde una posición intermedia de poder, tal vez prefieren el desafío de negociar desde menor poder o la (aparentemente) más cómoda situación de negociar desde el papel de mayor poder, probablemente por sentirse más cómodos con el manejo y uso del poder. Esto puede explicar parcialmente las diferencias encontradas antes en los resultados regionales.

## 6. CONCLUSIONES

Aunque la primera reacción de un investigador que no obtiene diferencias estadísticas válidas entre las variables es generalmente de desánimo, también hay resultados muy significativos de correlaciones no significativas. Si alguien en Colombia afirmara que paisas y costeños negocian igual, los ricos igual que la clase media, los jóvenes idéntico a los viejos, y que las mujeres no obtienen mejores resultados que los hombres en procesos de negociación, probablemente encontraría bastante controversia a sus afirmaciones. Tal vez "los árboles no nos dejan ver el bosque" y somos más parecidos de lo que creemos, o al menos hay una gran diversidad dentro de cada región, grupo de edad, de ingreso y género. Este es un punto reconfortante frente a la prevalencia de estereotipos que nos impiden ver las diferencias, la diversidad de los bogotanos (que no son todos iguales) y de las mujeres (que tampoco tienen una manera "típica" de negociar). Naturalmente que las características culturales que pueden explicar los resultados de las negociaciones no son variables de compor-

tamiento individual, ni son determinísticas (sino probabilísticas) sobre los resultados.

Este estudio requiere una investigación más amplia para la variable del origen regional, pues como se vió son muchas las regiones y no suficientemente alto el número de encuestas para cada grupo. En esta dirección se trabajará en el futuro, pues el autor seguirá recopilando los resultados de estas negociaciones. Los resultados obtenidos hasta el momento son muy consistentes sobre las pocas diferencias entre las regiones, pero debe someterse a un número mayor de encuestas para regiones diferentes a la capital.

---

**Si alguien en Colombia afirmara que paisas y costeños negocian igual, los ricos igual que la clase media, los jóvenes idéntico a los viejos, y que las mujeres no obtienen mejores resultados que los hombres en procesos de negociación, probablemente encontraría bastante controversia a sus afirmaciones.**

---

Faltan más investigaciones sobre las clases populares. Las cifras hasta el momento sólo permiten expresar con cautela conclusiones homogeneizadoras de los patrones de negociación del país, pues faltan datos comparativos sobre la manera como negocian las personas que tienen bajos ingresos. Esta variable es muy importante, pues ya en un trabajo anterior este investigador se preguntó si el modelo distributivo (regateador) de negociación era característico de los países menos desarrollados:

"Sentí que las diferencias entre el estilo negociador de los chinos y los japoneses radicaban en gran parte en que los unos eran ricos y los otros eran pobres. Aunque en la China no hice un estudio sistemático de grandes negociaciones, y apenas pude contar con la intuición y la experiencia de tratar con vendedores ambulantes y microempresarios, la cultura china parece propiciar un sistema de negociación



tradicional-defensivo; en agudo contraste con la cultura japonesa que busca relaciones a largo plazo y de conveniencia mutua, probablemente el resultado de su creciente solvencia económica. Cuando se tienen pocos recursos se lucha más por ellos, se tiene una actitud más defensiva; a la inversa, las políticas de precios fijos corresponden a relaciones económicas más modernas o capitalistas, no al pequeño mercado popular. El sistema tradicional de negociación podría corresponder a los pobres del mundo, y el más moderno a los países ricos; creo que hay mucho de verdad en esta simplificación, que debería precisarse en estudios posteriores" (Ogliastri, 1992, p. xvi-xvii).

Comparar estilos de negociación, culturas negociadoras o resultados de negociación entre las clases populares y las medias no es fácil. El ejercicio de negociación en que se basa esta negociación requiere una cierta habilidad matemática que probablemente corresponda a niveles educativos mayores de los que tiene el pueblo colombiano. Probablemente otra metodología, como la observación participante de situaciones de negociación semejantes, permita llegar a conclusiones valideras sobre este problema tan interesante.

¿Por qué hay patrones comunes de negociación entre los colombianos? Dicen que el pez sería el último en descubrir la existencia del agua, y los patrones culturales de un país son el agua dentro de la cual vivimos y nos impregnamos. Tal vez haya muchas diferencias individuales dentro de los colombianos de diversas regiones, estratos, generaciones y sexo, diferencias que mezcladas dan promedios semejantes. Pero aunque haya diferencias individuales, el hecho es que en el conjunto los colombianos parecen tener una manera semejante de negociar. La comparación con los resultados en otros países permitiría observar diferencias que tipifiquen un sistema de negociación del país, y tal vez encontrar también semejanzas con otros; probablemente las diferencias se encuentren con países anglosajones y asiáticos, mientras las semejanzas estén con países latinos y árabes provenientes de la cuenca del Mediterráneo. Se requerirá una investigación muy extensa para llegar a alguna conclusión sobre este punto.

## ANEXO No. 1

### EL CONGLOMERADO A B C \*

Tres empresas (A, B, C) están evaluando una asociación que les permitiría obtener beneficios. Actualmente las tres están paradas y no generan trabajo ni productos, pero si se unen pueden sacar adelante un buen proyecto. Los expertos de las tres empresas están de acuerdo en que habría una gran diversidad de resultados según se unan dos de ellas, o si se unen las tres. La siguiente es una lista de los resultados posibles:

A (sola)	0
B (sola)	0
C (sola)	0
A y B asociadas	118 millones para repartirse entre las dos
A y C asociadas	84 millones para repartirse entre las dos
B y C asociadas	50 millones para repartirse entre las dos
A, B, C asociadas	121 millones para repartirse entre las tres

Usted representará a una de estas empresas en una reunión durante la cual se decidirán los términos en que se asociarán dos o tres de estas empresas. Si no hay acuerdo, no se obtendrán utilidades para ninguna; lo mismo le pasará a la que se quede por fuera de un acuerdo de las otras dos, que no obtendrá utilidad alguna. Sólo puede haber un acuerdo. Usted tendrá que negociar cuáles empresas entran al acuerdo y cómo se repartirán las utilidades para cada una. Su objetivo es el de obtener el máximo de utilidades para su empresa. La negociación tomará un máximo de 12 minutos, y cualquier acuerdo tendrá que mantenerse por un lapso de 2 minutos para que sea válido.

\* Este ejercicio fue adaptado por E. Ogliastri con base en "Three parts coalition exercise" de Larry Suskind, Instituto Tecnológico de Massachussets M.I.T. 1986. Universidad de Los Andes, Bogotá, 1989.

---

## ANEXO No. 2

### EL CONGLOMERADO A B C (II)

*Enrique Ogliastri, 1993*

Esta es una investigación sobre negociaciones en Colombia y nos interesa recoger información sobre los resultados de esta negociación, para comprender mejor la manera como se negocia en nuestro país. Le agradeceríamos responder estas preguntas con total veracidad, y en forma anónima. Muchas gracias.

1. ¿Cuál fue el papel que le correspondió?  
A \_\_\_\_\_; B \_\_\_\_\_; C \_\_\_\_\_
2. ¿Cuántos millones de utilidades le corresponderían a usted? \_\_\_\_\_
3. Resultado total: No acuerdo; \_\_\_\_\_ 50 \_\_\_\_\_; 84 \_\_\_\_\_; 118 \_\_\_\_\_; 121 \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es su origen regional?
  1. Bogotá y altiplano cundiboyacense.
  2. Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío.
  3. Santanderes
  4. Valle del Cauca.
  5. Costa Atlántica.
  6. Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es su edad?
  1. Exactamente: \_\_\_\_\_ años.
6.
  2. Entre 20 y 29 años.
  3. Entre 30 y 39 años.
  4. Entre 40 y 49 años.
  5. Entre 50 y 59 años.
  6. Más de 60 años.
7. Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_
8. Ingresos mensuales totales (promedio) (salario integral)
  1. Menos de \$240.000 (aprox. hasta 3 salarios mínimos).
  2. Más de \$240.000 (aprox. hasta 3 salarios mínimos).
  3. Más de \$650.000 hasta \$1.300.000 (aprox. 8 a 16 salarios mínimos).
  4. Más de \$1.300.000 hasta \$2.600.000 (aprox. 16 a 32 salarios).
  5. Más de \$2.600.000 (más de 32 salarios mínimos).

## BIBLIOGRAFIA

- Bazerman, M. Neale, M. Negotiating Rationally. New York: Basic, 1992. (Traducido por Paidós, Buenos Aires, 1994).
- Casse, P., Deol, S. Managing Intercultural Negotiations, Washington: Sietar, 1985.
- Fischer, Glen. International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective, Chicago: Intercultural Press, 1980.
- Fisher, R., Ury, W., si de acuerdo: cómo negociar sin ceder, Bogotá: Norma, 1987 (original de 1983).
- Gulliver, P.J., Disputes And Negotiations. A Cross-Cultural Perspective, New York: Academic Press, 1981.
- Hoístede, G. Culture's Consequences. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1980.
- Iklé, F.C. How Nations Negotiate. New York: Harper and Row, 1964.
- Kremenyuk, Victor (Ed). International Negotiations. Theory, Research And Issues, San Francisco: Jossey Bass, 1991.
- Le Vine, R. A., and Campbell, D.T. Ethnocentrism. New York: Wiley, 1972 Nash, J.F. "The Bargaining Problem". Econometrica, 1950, 18, 155-162.
- Neal, M., Bazerman, M. Cognition and Rationality In Negotiations, New York: the Free Press, 1991.
- Nie, N., et, al, SPSS, New York: McGraw Hill, 1975 (second edition).
- Ogliastri, Enrique, El sistema Japonés de negociación. La experiencia de América Latina, Bogotá: McGraw Hill y Uniandes, 1992.
- \_\_\_\_\_, "Una introducción a la negociación internacional. El sistema Latinoamericano de negociación", Monografías de Administración, Universidad de Los Andes, Bogotá, en prensa: 1995.
- Pen, J. "A General Theory of Bargaining". American Economic Review, 1952, 42, 24-42.
- Raiffa, Howard, The Art and Science of Negotiations, Cambridge: Harvard University Press, 1981.

- 
- Smith, D.I., Pruitt, D.G., and Carnevale, P.J.D. "Matching and Mismatching: the Effect of Own Limit, Other's Toughness, and Time Pressure on Concession Rates in Negotiations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, 42, 876-883.
- Strauss, A. "Negotiations", Jossey Bass: San Francisco, 1978.
- Susskind, L., Cruishank, L., *Breaking the Impasse Negotiating Public Disputes*, New York: Basic, 1988.
- Winter, *The Power Motive*, Englewood: Wiley, 1976.
- Weiss, S., and Stripp, W. *Negotiating with Foreign Business Persons*. GBA Working Paper No. 85-6. New York: New York University, 1985.
- Young, Oran, (Ed.). *Bargaining: Formal Theories of Negotiation*, Chicago: U. Illinois, 1975.
- Zartman, William, (Ed.), *The Negotiation Process: Theories and Applications*, Beverly Hills: Sage, 1977.
- Zartman, I. W. (Ed.). *The 50% solution: How to Bargain Successfully With Hijackers, Strikers, Bosses, Oil Magnates, Arabs, Russians, and Other Worthy Opponents in This Modern World*: New Haven, Conn.: Yale University Press, 1987 a.