

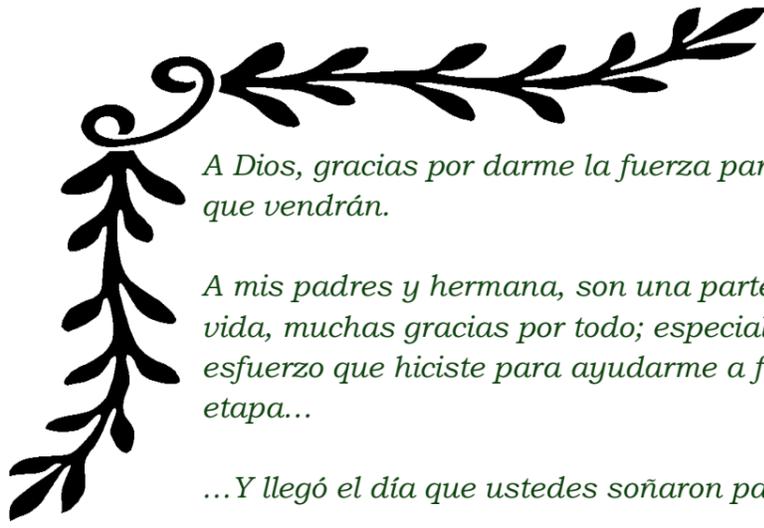
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial

**“NEGOCIACIÓN: UN ESTUDIO EXPLORATORIO – DESCRIPTIVO A TRAVÉS
DE LA OPINIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES QUE
OPERAN EN CHILE, A 2008”**

Memoria para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias en la
Administración de Empresas y al Título
de Ingeniero Comercial

MACARENA ANDREA CIUDAD PAVEZ
ROCIO FRANCISCA SANTA MARIA LOPEZ

2008



A Dios, gracias por darme la fuerza para recorrer este camino y los que vendrán.

A mis padres y hermana, son una parte muy importante en mi vida, muchas gracias por todo; especialmente a ti mamá por el esfuerzo que hiciste para ayudarme a finalizar con éxito esta etapa...

...Y llegó el día que ustedes soñaron para mí.

A mi novio José, gracias por tu incondicional amor, paciencia, apoyo y comprensión con que me acompañas día a día y principalmente durante este largo proceso.

Un cordial agradecimiento a Rocío, amiga y compañera de Tesis, por tu apoyo, esfuerzo y total dedicación para concretar este trabajo. ¡Lo logramos!

Agradezco también a los profesores y personal administrativo de la Escuela de Ingeniería Comercial PUCV, por su disposición y colaboración durante este largo camino recorrido que culmina hoy con la presente investigación.

Finalmente, a todas las personas que saben que son importantes para mí aunque no las mencione, gracias, por de una u otra forma contribuir a este logro.

Macarena



“A mi familia, a mi novio Rolando y amigos, que me brindaron su cariño y apoyo incondicional durante esta etapa que hoy culmina...”

A Macarena por las horas de trabajo y amistad...

A todos quienes aportaron con su granito de arena a la realización de la Tesis...

Y finalmente a la escuela de Ingeniería Comercial por la enseñanza entregada”

Rocío



INDICE

PRESENTACIÓN.....	7
PRIMERA PARTE	8
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN.....	9
A. RAZONES PERSONALES.....	9
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
<i>B.1. Introducción al tema</i>	<i>10</i>
<i>B.2. Problema de Investigación.....</i>	<i>11</i>
C. OBJETIVOS.....	12
D. HIPÓTESIS	13
E. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO	13
<i>E.1. Tipo de diseño</i>	<i>13</i>
<i>E.2. Descripción del Universo de Estudio.....</i>	<i>14</i>
<i>E.3. Selección de la Muestra.....</i>	<i>15</i>
<i>E.4. Instrumentos de Observación.....</i>	<i>18</i>
F. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	19
CAPITULO II	
NEGOCIACIÓN	20
A. MARCO TEÓRICO	20
<i>A.1 CONFLICTO.....</i>	<i>20</i>
A.1.1 Conflicto y Dirección de Organizaciones	22
A.1.2 Tipos de Conflicto.....	22
A.1.3 Formas de Resolución de Conflictos.....	25
<i>A.2. NEGOCIACIÓN.....</i>	<i>29</i>
A.2.1 Elementos de una Negociación.....	30
A.2.2 Tipos de Negociación:.....	31
<i>A.3 MEDIACIÓN.....</i>	<i>32</i>

A.3.1 Características	33
A.3.2 Proceso de Mediación.....	33
A.3.4 Mediador.....	35
A.4 CONCILIACIÓN.....	36
A.4.1 Características de la Conciliación	37
A.4.2 Principios Éticos que regulan la Conciliación	37
A.5 ARBITRAJE.....	38
A.6 AMBIENTE MULTICULTURAL	39
A.6.1 El cambio Cultural.....	40
A.6.2 Ambiente Multicultural.....	41
A.6.3 Influencia de un Ambiente Multicultural en la Negociación.....	42
A.7 ALTA DIRECCIÓN	43
B. NEGOCIACIÓN.....	46
B.1 Modelos Competitivos.....	49
B.1.1 Ganar a toda costa	49
B.1.2 Ganar-Perder.....	51
B.1.3 Clausewiano	52
B.2 Modelos Cooperativos.....	54
B.2.1 Negociar Sin ceder (Fisher y Ury)	57
B.2.2 Negociación efectiva (Huthwaite research Group)	60
B.2.3 Negociar para satisfacción mutua (H. Cohen).....	61
B.2.4 Ganar-Ganar (F. Jandt y P. Gillette)	62
B.2.5 Modelo de las ocho fases (G. Kennedy, J. Benson y J. McMillan) ...	64
B.2.6 Modelo Cooperativo (G. Nierenberg).....	64
C. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL NEGOCIADOR.....	66
C.1 Roles del Negociador.....	68
C.2 Motivación de los negociadores	70
C.3 Estilos de Negociación	72
C.4 Habilidades del negociador.....	75
C.4.1 Habilidades interpersonales del Negociador	78
C.4.2 Habilidades Técnicas del Negociador	80

SEGUNDA PARTE.....	83
CAPITULO III	
HALLAZGOS.....	84
A. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	84
B. PRESENTACIÓN GENERAL DE LOS DATOS	85
C. RESULTADOS.....	85
<i>C.1 Análisis General de la Muestra</i>	<i>86</i>
C.1.1 Caracterización de la Muestra	86
C.1.2 Modelo de Negociación	89
C.1.3 Características y Estilo del negociador	92
C.1.3.1 Características del Negociador	92
C.1.3.2 Estilo de Negociación	103
C.1.4. Ambiente Multicultural.....	110
<i>C.2 Análisis por Tipo de Organización</i>	<i>112</i>
C.2.1 Caracterización	112
C.2.2 Modelo de Negociación	114
C.2.3 Características y Estilo del Negociador	118
C.2.3.1 Características del Negociador	118
C.2.3.2 Estilo de Negociación	129
C.2.4. Ambiente Multicultural.....	136
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES	139
A. RESUMEN	139
B. CONCLUSIONES	143
C. PROPUESTAS	155
BIBLIOGRAFÍA	160
LIBROS, REVISTAS Y DIARIOS:	160
INTERNET:	162
ANEXOS.....	165

ANEXO 1: TIPOS DE CONFLICTOS	166
ANEXO 2: ESTILOS DE NEGOCIACIÓN	175
ANEXO 3: COMPETENCIAS DE UN BUEN NEGOCIADOR DE OGLIASTRI	191
ANEXO 4: PAUTA FOCUS GROUP.....	196
ANEXO 5: FOCUS GROUP	198
ANEXO 6: ENCUESTA	201
ANEXO 7: TABULACIÓN DE LOS DATOS	203
<i>Tabulación General de la Muestra</i>	<i>203</i>
<i>Tabulación por Tipo de Organización.....</i>	<i>209</i>
<i>Tabulación por Tipo de Cargo.....</i>	<i>213</i>
<i>Tabulación por Género de los Altos Directivos</i>	<i>218</i>
ANEXO 8: ANÁLISIS COMPARATIVO SEGÚN TIPO DE CARGO Y GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS	
.....	220
<i>Análisis por Tipo de Cargo.....</i>	<i>220</i>
Caracterización de la Muestra.....	220
Modelo de Negociación	222
Características y Estilo del Negociador	225
Ambiente Multicultural	245
<i>Análisis por Género de los Altos Directivos</i>	<i>246</i>
Caracterización de la Muestra.....	246
Modelo de Negociación	248
Características y Estilo del Negociador	249
Ambiente Multicultural	261

Presentación

Esta investigación comprende dos partes:

La **primera**, consiste en el desarrollo del tema a investigar, tanto del diseño del estudio como de la información teórica recopilada, y está conformada por: el *primer capítulo* que incorpora la introducción al tema, presentando los lineamientos de la investigación, así como sus objetivos y diseño de implementación; y el *segundo capítulo* que entrega la información descriptiva recopilada sobre Negociación, conformando entonces el marco teórico del estudio (Negociación y características del negociador).

La **segunda**, incluye todos los aspectos relacionados con el estudio de campo realizado en organizaciones que operan en Chile, a través de la opinión de altos directivos chilenos, con el objeto de construir un análisis descriptivo-exploratorio del perfil de los negociadores nacionales. Y es conformada por: el *capítulo tres* que contiene los hallazgos obtenidos en la investigación, mostrando en primer lugar la caracterización del objeto de estudio (por tipo de Organización, por tipo de cargo y por género de los altos directivos encuestados) y en segundo lugar los resultados descriptivos, tanto de la muestra global como de los segmentos relevantes (definidos en la caracterización de la muestra); finalmente, el *capítulo cuatro* incluye un resumen de lo presentado, las conclusiones finales del estudio y las propuestas o recomendaciones de las autoras con respecto a lo investigado.

PRIMERA PARTE



CAPITULO I

Introducción

Este capítulo presenta una descripción general del tema, a modo de introducir al lector, explicando qué se estudiará, cuál es el propósito de la exploración y cómo se realizará el desarrollo de la investigación. Los contenidos que lo componen son: razones personales de las autoras para estudiar el tema, introducción al objeto de estudio, planteamiento del problema de investigación, objetivos e hipótesis planteadas, descripción del diseño metodológico y por último las limitaciones del estudio.

A. RAZONES PERSONALES

Para las autoras resulta de importancia tener mayor conocimiento y por consiguiente dominio sobre Negociación, por tratarse de un tema actual; pudiendo esta investigación facilitar su comprensión mediante un ordenamiento teórico, además de despertar el interés por profundizarla en estudios posteriores.

Asimismo, se considera de gran utilidad conocer el tema más a fondo, al ser la Negociación una actividad que se da en forma cotidiana, por lo cual un estudio teórico y empírico como el que se presenta en esta investigación, constituye un aporte profesional y también una contribución práctica.

El propósito de las autoras es generar un documento que contenga un tema en boga, que resuma tanto los Modelos teóricos ya existentes

como la determinación del perfil actual de los negociadores nacionales.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

B.1. Introducción al tema

Las organizaciones se encuentran en un ambiente globalizado y dinámico debido al desarrollo que han tenido los sectores empresariales a nivel nacional e internacional. Es por esto que, tanto personas como empresas, se enfrentan continuamente a conflictos, los cuales pueden afectar de manera negativa, o bien, positiva a sus vidas y/o instituciones.

Básicamente conflicto es la existencia de dos o más situaciones excluyentes o que no pueden darse simultáneamente, por lo que se requiere destreza para otorgar a éste una solución positiva para todos los involucrados. Es por ello que el manejo de conflictos se considera hoy una habilidad para una dirección o conducción de organizaciones efectiva, siendo la razón principal de ello que la dinámica de los cambios que se producen en el entorno son creadores potenciales de confrontaciones, por ejemplo, la cantidad de decisiones que se deben tomar, delegar responsabilidad, búsqueda de mayor capacidad de respuesta, nuevos enfoques en el trabajo con integración de equipos multidisciplinarios que implican diferentes perfiles y culturas organizacionales.

Para manejar los diversos conflictos que puedan producirse existen formas alternativas a la vía judicial, entre las cuales destacan la Negociación, la Mediación, la Conciliación y el Arbitraje. Siendo la Negociación, una de las técnicas más utilizadas hoy, puesto que son

los propios involucrados quienes logran un acuerdo, sin la intervención de terceros como ocurre en las otras tres técnicas mencionadas.

La Negociación se define como un proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas, tales como, una transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo¹. Un mundo competitivo, cada vez más interconectado y con cambios constantes en las organizaciones, hace que la Negociación sea un tema relevante, sobretodo en el mundo corporativo, debiendo los directivos prepararse en este ámbito, ya que no es un arte fácil de dominar. Por su parte, negociar eficientemente no es una improvisación, puesto que se busca conseguir un acuerdo que maximice el valor para ambas partes, logrando un compromiso que permita cumplir la decisión acordada sin necesidad de negociaciones posteriores.

B.2. Problema de Investigación

Es necesario que los directivos de hoy se preparen para llevar a cabo un proceso de Negociación, conociendo por una parte las técnicas, y por otro que sean conscientes de que sus habilidades interpersonales juegan un rol importante en este tipo de procesos (ya que involucra relaciones humanas). Una forma de conocer la preparación existente en este ámbito, a juicio de las autoras, es indagando la forma cómo negocian actualmente los directivos nacionales, precisando las características personales, estilo a la hora de negociar, conocimientos teóricos y la forma en que enfrentan la multiculturalidad presente en

¹ Steven P. Cohen y Ricardo Altimira, *Claves de Negociación... con el corazón y la mente*, España, McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U., 1º Edición en español, 2003, p. 3.

las organizaciones actuales, a fin de conformar un perfil que permita evidenciar fortalezas y debilidades de éstos para enfrentar un proceso de Negociación con resultados beneficiosos para todos los involucrados. Es así como se plantean las siguientes interrogantes:

- 📖 ¿Los directivos chilenos utilizan el concepto Negociación como principal método de resolución de Conflictos?
- 📖 ¿Qué estilo de Negociación predomina en los directivos nacionales?
- 📖 ¿Cuáles son las características que conforman el perfil del negociador chileno?
- 📖 Al ser Chile hoy tan globalizado y dinámico, con nuevos socios comerciales, lo que implica una diaria interacción con organizaciones de diversas raíces culturales, ¿Están preparados los negociadores nacionales para enfrentar una Negociación en un clima organizacional multicultural?

C. OBJETIVOS

1. Comprender el concepto Negociación, a través de su definición y características principales planteadas por diversos autores.
2. Realizar un ordenamiento teórico de la información existente sobre Negociación, desde el punto de vista de los distintos Modelos existentes. Efectuando, para cada uno de ellos, una definición y descripción de las características que lo componen.
3. Desarrollar un análisis sobre las características que conforman el perfil del negociador chileno.
 - 3.1. Determinar si el Modelo de Negociación, que predomina en los negociadores chilenos, es Competitivo o Cooperativo.

- 3.2. Establecer las principales habilidades interpersonales (falencias y ventajas) y técnicas de los negociadores chilenos.
- 3.3. Describir el Estilo de Negociación utilizado en Chile.
- 3.4. Examinar si los negociadores chilenos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en el proceso de Negociación.

D. HIPÓTESIS

1. Los negociadores chilenos poseen suficientes herramientas teóricas para enfrentar un proceso de Negociación exitoso.
2. El negociador chileno es más bien cooperativo al momento de enfrentar un proceso de Negociación.
3. Las habilidades interpersonales son esenciales en el logro de objetivos de la Negociación.
4. Es importante conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte para un exitoso proceso de Negociación.
5. Los negociadores chilenos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones.

E. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO

E.1. Tipo de diseño

La presente investigación utiliza un diseño metodológico de tipo descriptivo-exploratorio por los motivos que a continuación se señalan:

- Es descriptivo puesto que las autoras detallan, teóricamente, el proceso de Negociación y los principales modelos utilizados con sus perfiles negociadores asociados.

- Es exploratorio, ya que busca determinar las características que conforman el perfil del negociador chileno, ante lo cual se realiza un estudio práctico que puede dar paso a futuras investigaciones, a partir de las Hipótesis aquí generadas.

Para esta investigación se recurre tanto a fuentes secundarias, tales como, libros, documentos escritos y disponibles en internet; como a fuentes primarias, a través de opinión de negociadores chilenos. Para lograrlo, las autoras realizan un Focus Group, a partir del cual se genera una Encuesta aplicable a las organizaciones de la muestra.

E.2. Descripción del Universo de Estudio

El universo de estudio corresponde a altos directivos de organizaciones (Presidente de Directorio, Director, Gerente General, Secretario General, Rector y Presidente de Organización) que pertenecen a diversos sectores económicos, de cualquier forma jurídica y tamaño, con presencia en el territorio nacional. Puesto que interesa encuestar sólo a un alto directivo por cada Institución, en adelante se considerará como universo o población al conjunto de organizaciones.

El total de empresas que lo componen son 7.983 y se conforma de la siguiente manera:

-  Organizaciones Listadas (Organizaciones que cotizan en la Bolsa de Comercio)²: 237
-  Establecimientos Educativos³: 180
-  Instituciones del Estado (Sistema de Empresas Públicas (SEP)⁴: 26 y Servicios Públicos⁵: 41): 67

² Bolsa de Comercio de Santiago.

³ Consejo Superior de Educación.

- 📄 Corporaciones y Fundaciones⁶: 32
- 📄 Organizaciones no Gubernamentales (ONG)⁷: 77
- 📄 Organizaciones no Listadas (Empresas que no cotizan en Bolsa y que no corresponden a las categorías anteriores, tales como, Sociedades Anónimas Cerradas, Empresas de Responsabilidad Limitada, Sociedades de Personas, entre otras)⁸: 7.390

E.3. Selección de la Muestra

Teniendo en mente la intención de efectuar estimaciones para las cuales se pudiera calcular la precisión y efectuar pruebas de hipótesis se decidió utilizar muestreo aleatorio simple, utilizando, para la determinación del tamaño de muestra, la fórmula para estimación de medias o proporciones de este tipo de muestreo.

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N}$$

Donde:

N: Universo total

n_0 : Tamaño de muestra sin factor de corrección por finitud

n: Tamaño de muestra

En primera instancia, se utilizó la fórmula sin factor de corrección por finitud (supuesto de población infinita).

⁴ Sistema de Empresas Públicas de Chile.

⁵ Catalogo de Empresas Chilnet.

⁶ *ibid*

⁷ Asociación chilena de ONG.

⁸ Directorio Industrial SOFOFA 2006.

$$n_0 = \frac{S^2}{V_{\text{máx}}}$$

Donde:

S^2 : Varianza de la variable de interés en la población.

$V_{\text{máx}}$: Varianza máxima aceptable del estimador de la variable de interés.

Luego, considerando un requerimiento de precisión expresado en una desviación estándar del estimador no mayor a un 10% de la desviación estándar de la variable de interés en la población, el cálculo de n_0 se reduce a:

$$n_0 = \frac{S^2}{(0,10)^2 S^2} = 100$$

Finalmente, considerando ahora el factor de corrección por finitud, para llegar al tamaño de muestra requerido, se tiene:

$$n = \frac{100}{1 + 100/7.985} = 99$$

Muestreo en terreno

El día 25 de enero de 2008 se efectuó la elección de las organizaciones a encuestar, para lo cual se llevó a cabo selección sistemática en el listado. Entre el 25 y el 28 de enero del presente año se efectuó la búsqueda de información de contacto de los altos directivos de las organizaciones seleccionadas y el primer acercamiento vía correo electrónico a las empresas escogidas.

Entre el 29 de enero y el 21 de febrero de 2008 se llevaron a cabo llamadas telefónicas a algunas de esas compañías e insistencia personalizada vía correo electrónico. El 22 de febrero del mismo año se efectuó un segundo envío de mails a la totalidad de la muestra y se inició contacto vía telefónica con altos directivos de las organizaciones seleccionadas, aunque sin éxito, ya que no se logró llegar a la Alta Dirección.

Al 10 de marzo de 2008, tras casi tres meses de intentos de comunicación fallidos, sólo se contaba con 23 cuestionarios respondidos. Por lo tanto, ante la baja tasa de respuesta (sólo 23,2%), se decidió abandonar el muestreo aleatorio y pasar a muestreo por conveniencia. Ese mismo día se envió correo electrónico a todos los contactos del universo seleccionado en un principio; también se empezó a contactar a personas conocidas, amigos y familiares que cumplieran con el perfil de la muestra. Se insistió a todas las organizaciones posibles por mail y a algunas por vía telefónica, por lo menos unas tres o cuatro veces (o más en algunos casos). Además, se extendió el plazo de recepción de encuestas en un mes, al 15 de abril de 2008.

Tras varias insistencias vía teléfono y mail, se logró el 15 de abril de 2008 un total de 99 encuestas respondidas. Durante las dos semanas siguientes a esa fecha llegaron otras 6 encuestas contestadas, lo que arrojó un número definitivo de **105** encuestas respondidas.

Obviamente, tras abandonar la aleatoriedad y pasar a muestreo por conveniencia, dada la dificultad de acceso a los altos directivos de las organizaciones, junto a la poca disponibilidad y voluntad de éstos para responder el instrumento, ya no resulta posible efectuar cálculos de precisión ni pruebas de hipótesis. No obstante, el tamaño de

muestra global –superior a 100 organizaciones– debiera permitir la obtención de conclusiones tentativas válidas para la población global, aunque teniendo precaución, debido a posibles sesgos derivados de la selección por conveniencia.

E.4. Instrumentos de Observación

Las autoras utilizan dos instrumentos de observación:

- 📌 Focus Group. Con los resultados de éste se elabora el segundo instrumento a aplicar en las organizaciones de la muestra seleccionada⁹.
- 📌 Encuesta. Ésta busca determinar el perfil del negociador chileno, junto con definir las características que conforman dicho perfil.

La relación entre las preguntas de la encuesta realizada y sus objetivos e hipótesis asociadas se detallan en el siguiente cuadro¹⁰:

Objetivo Asociado	Hipotesis Asociada	Preguntas
3.1		8
	2	1, 3, 4
3.2	1	2
	3	5, 6, 7, 11, 12
3.3		13
3.4	4	9
	5	10

⁹ Es necesario mencionar que, por razones externas a las autoras, el Focus Group realizado no abarcó todos los temas necesarios a tratar, por lo cual la Encuesta elaborada incluye preguntas abiertas, ya que no se pudo acotar el tema en la conversación grupal (esto en cuanto a las falencias y ventajas de los negociadores chilenos).

¹⁰ El cuadro contempla sólo el objetivo 3 del presente estudio, puesto que es el referido al estudio de campo realizado. Los otros dos objetivos tienen relación directa con recopilación de información teórica, la cual conforma el capítulo 2.

F. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Al citar varios autores, no existe un consenso en términos conceptuales sobre las características de un buen negociador, lo cual puede llevar a que las encontradas no sean todas las necesarias o todas las existentes en la realidad.

Este estudio sólo comprende la Negociación comercial y desde el punto de vista del alto directivo de organizaciones, dejando de lado las negociaciones de éstos con sindicatos, individuales con miembros de la Organización para solucionar temas cotidianos, inter-departamentales, o cualquier otro tipo de Negociación que no se dé en el contexto especificado.

El poco acceso que existe a los altos directivos –del Universo de organizaciones seleccionado– por temas de tiempo y privacidad de la información, además de no existir un catastro nacional que identifique a todas las empresas con sus respectivos directivos, hicieron que las autoras accedieran a través de Directorios Organizacionales, tales como, SOFOFA, Bolsa de Comercio, SEP (Servicio de Empresas Públicas) y CSE (Consejo Superior de Educación); y a partir de los datos generales publicados averiguar la información pertinente para contactar a los altos directivos de cada institución.

Además, se debió contactar un número mayor de organizaciones que el tamaño de muestra definido para lograr la cantidad requerida.

CAPITULO II

Negociación

En este capítulo se presenta, en primer lugar, una breve descripción de cada uno de los métodos pacíficos de resolución de conflictos existentes; otros aspectos abordados relevantes para el estudio son ambiente multicultural y Alta Dirección, siendo todos ellos los que constituirán el marco teórico para el desarrollo de la investigación; en segundo lugar, se describe de forma detallada del tema central de estudio –Negociación– mencionándose los dos modelos principales de este mecanismo –Competitivo y Cooperativo–; y por último, se revisan las características personales del negociador en general.

A. MARCO TEÓRICO

Puesto que la Negociación sirve como mecanismo de resolución de conflictos, a modo de introducción al tema, se presenta una definición de conflicto; sus tipos y clasificaciones.

A.1 CONFLICTO

Conflicto, en su definición básica, es cuando se dan situaciones o posturas excluyentes entre sí, es decir, es la diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes, ya sea personas, grupos u organizaciones sobre determinada situación o tema. Lo anterior es respaldado por la siguiente cita: *“Conflicto significa la percepción de una divergencia de intereses, o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o*

*conjuntamente*¹¹, lo que da al conflicto una connotación de diferencia de opiniones o intereses entre los participantes de éste. Pero además, el conflicto es parte de la dirección, el seguimiento, la actuación y el pensamiento de una Organización, por lo que tiene característica de cotidiano e inevitable, cualquiera sea el tipo o tamaño de la Compañía. Si lo anterior es complementado con que el conflicto es un proceso social, que puede ser positivo o negativo según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros, se obtiene que no sólo es diferencia de opiniones inevitable dentro de la Organización, sino también que puede tener connotación positiva y cuya resolución puede ser asistida o no según sea necesario. Para entender a que se refiere el conflicto positivo es necesario citar a Tjosvold¹², quien expone que *“el conflicto es esencial para manejar una Organización. La dinámica y efectos del conflicto positivo contribuyen a satisfacer los requerimientos de una Organización eficaz (...) El conflicto bien manejado logra que se hagan cosas ordinarias y extraordinarias en provecho de las organizaciones (...) Tiene cuatro componentes: las personas valoran su diversidad, buscan el beneficio mutuo, se sienten facultadas o a cargo del conflicto, y a intervalos regulares hacen un recuento y reflexionan sobre su manejo del conflicto”*. Es así como, el conflicto positivo, no es más que el manejo del conflicto a favor de la Organización de manera de aprovecharlo para crecer y no generar problemas que puedan afectarla de forma negativa.

¹¹ Celia González-Capitel, Manual de Mediación, España, Atelier, 2º Edición, 2001, Capítulo I *“Introducción a la mediación y resolución de conflictos”*, p. 23.

¹² Dean Tjosvold, El conflicto positivo en la Organización, Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana, 1º Edición, 1993, Capítulo I *“La fuerza del conflicto”*, p. 32.

De todo lo anterior se desprende que el conflicto no sólo tiene connotación negativa, asociado a peleas o problemas, sino que es un proceso social de oposición, es decir, diferencias entre individuos, grupos y organizaciones¹³ que puede dar soluciones positivas para la institución.

A.1.1 Conflicto y Dirección de Organizaciones

Como se planteó, el conflicto bien maniobrado es bueno para la Organización, pues si es manejado de forma correcta y se convierte en positivo, es posible lograr mayor eficacia y eficiencia en el actuar de ésta; pues un conflicto mal manejado puede provocar problemas en la cultura y estado de ánimo de la Compañía y, como consecuencia, afectar sus resultados e ingresos, por lo tanto, no se trata sólo de problemas en las relaciones de los grupos y personas dentro de ella, sino también de lo que ésta será capaz de producir; puesto que son las personas quienes hacen a la Organización.

Dado lo anterior, los altos directivos de organizaciones deben ser capaces de manejar los conflictos existentes, utilizándolos para crear ideas, innovar y unir grupos; en vez de destruirlos y crear ambientes de trabajo desfavorables.

A.1.2 Tipos de Conflicto¹⁴

Se pueden distinguir dos grandes clasificaciones de conflictos: primero están los de carácter **individual**, esto es, de personas; y segundo los de carácter **organizacional** que son aquellos que se dan entre grupos cuando las necesidades de uno empiezan a prevalecer

¹³ Entendido como aquello que representa las disputas, desacuerdos, competencias, guerras y conflictos, entendiéndose cada una de ellas como diferencias entre humanos y grupos.

¹⁴ En este apartado las autoras presentan una clasificación de conflictos, sin embargo, no es la única existente. Algunas clasificaciones diferentes a la expuesta se encuentran en el Anexo 1 de la presente investigación.

sobre la de los demás, generando un ambiente de competencia, afectando las metas de los demás y el entorno organizacional.

A nivel individual:

 **Conflicto por Frustración.** Es cuando la persona fracasa en la obtención de algún objetivo o meta particular; se da tanto a nivel personal como en el ámbito laboral de la persona.

 **Conflicto de Intereses.** Es el conflicto interno que presenta una persona cuando quiere algo que trae tanto aspectos negativos como positivos.

- **Atracción–Atracción:** Esto se da cuando la persona enfrenta situaciones positivas, pero excluyentes entre sí, por lo cual debe decidir por una renunciando a la(s) otra(s) opción(es).

- **Evasión–Evasión:** Al contrario que lo anterior, en este tipo de conflicto las dos decisiones no reportan beneficios, por lo cual se debe escoger la menos negativa.

- **Atracción–Evasión:** En este caso, la obtención de algo positivo traerá cierto daño consigo.

 **Conflicto de roles**

Esto se da porque la mayoría de las personas desempeñan distintos roles¹⁵ dentro de la sociedad y muchas veces el actuar de uno de estos es incompatible con el de otro.

Un ejemplo demostrativo que ilustra esta situación es: Rol de padre que va al acto de su hijo el lunes 20 de Agosto a las 09:00 de la mañana v/s Rol de gerente de organizaciones que tiene una reunión importante el lunes 20 de Agosto a las 09:10 de la mañana. En este

¹⁵ Rol es una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social, es decir, el papel desempeñado por las personas en la sociedad (sociología).

caso la persona tendrá un conflicto de roles porque uno de los dos no podrá ser cumplido.

A nivel organizacional:

Estos conflictos pueden ser a nivel interpersonal o a nivel de unidades o grupos: el primero se refiere a conflictos entre uno o más individuos, ya sea por recursos escasos (como presupuesto e infraestructura), por objetivos, metas o valores, o por hechos; mientras que el segundo se da entre grupos, secciones, unidades o equipos de trabajo y pueden deberse a las mismas causas señaladas para los conflictos interpersonales.

Estos pueden ser:

 **Conflictos funcionales.** Este es el llamado “conflicto positivo”, puesto que trae beneficios y mejoras a la Organización. Esto estimula el análisis crítico; motiva un ambiente competitivo para desarrollar un esfuerzo mejor para lograr tareas y objetivos (eficiencia y eficacia); es precursor del cambio organizacional; limpia atmósferas de desacuerdos que se encontraban latentes pero no expresados; y genera cooperación entre individuos y/o grupos.

 **Conflictos disfuncionales.** Al contrario que el anterior, este tipo de conflictos genera confrontaciones negativas que impiden el buen desempeño tanto de las personas involucradas como de la Organización.

Pueden ser:

- **Incongruencia de estatus:** Se originan cuando la empresa asigna tareas sin considerar el grado de preparación de la

persona o grupo, o tener símbolos de estatus dentro de la Organización que denoten posición dentro de ella.

- Resistencia al cambio: Las personas son esencialmente adversas al cambio, porque los asusta y tienen la idea de que es una amenaza y no una oportunidad. Esto puede generar estímulo de emociones por sobre la razón, basando así las decisiones en información incompleta e impresiones erróneas; interferencia en el funcionamiento normal de los procesos de la Compañía, creando desorden e ineficiencia; desvío de atención desde objetivos organizacionales hacia los personales; y generación de frustración y lucha interna, lo que a su vez acarrea ausentismo y rotación de personal.

A.1.3 Formas de Resolución de Conflictos

Existen tres grupos de clasificación para las formas de resolución de Conflictos, siendo cuatro de ellas las más relevantes: Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje¹⁶.

I.- Autotutela o autodefensa

Esto responde a la “ley del más fuerte”, donde los conflictos son solucionados directamente por las partes haciendo uso de violencia y poder. La Guerra¹⁷ es un claro ejemplo de este tipo de resolución de conflictos.

II.- Autocomposición

En este caso, las partes involucradas en el conflicto lo resuelven por su voluntad, sin la necesidad de un tercero que tome la decisión.

Dentro de esta categoría se encuentran:

¹⁶ Tomado y adaptado de González-Capitel, **op. cit.**, p. 29.

¹⁷ La guerra es el enfrentamiento armado de grupos humanos organizados, con el propósito de controlar recursos naturales, por razones religiosas o culturales, por mantener o cambiar las relaciones de poder, para dirimir disputas económicas o territoriales, u otras causas.

1. *La Negociación*: Las partes, sin ayuda de algún tercero imparcial, enfrentan, discuten y buscan dar solución a un conflicto.
2. *La Mediación*: Se puede definir como una Negociación asistida, donde un tercero neutral ayuda a llevar a cabo las reuniones y planteamientos de las partes de manera de llegar a un acuerdo, pero es necesario mencionar que el tercero sólo es un mediador y como tal no da opiniones personales ni soluciones al conflicto.
3. *La Conciliación*: También existe un tercero neutral, el cual, en este caso, puede hacer sugerencias sobre alternativas de solución de manera que las partes involucradas puedan evaluarlas y ver si las consideran o no.

III.– Heterocomposición

Las partes necesitan de un tercero que tome la decisión por ellos para solucionar el conflicto. En esta clasificación se encuentran:

1. *El Arbitraje*: Éste requiere de un tercero neutral para que evalúe la situación y finalmente tome una decisión, la cual debe ser acatada por las partes, es decir, tiene un tono de autoridad sobre los involucrados en el conflicto.
2. *El Proceso judicial*¹⁸: *“Es el conjunto de actos coordinados que se ejecutan por los funcionarios competentes del órgano judicial del Estado, para obtener, mediante la actuación de la ley en un caso concreto, la declaración, la defensa o la realización coactiva de los derechos que pretendan tener las personas privadas o públicas, en vista de su incertidumbre o de su desconocimiento o insatisfacción (en lo civil, laboral o*

¹⁸ Definición tomada del Poder Judicial de Chile.

contencioso administrativo) o para la investigación, prevención y represión de los delitos y las contravenciones (en materia penal), y para la tutela del orden jurídico y de la libertad individual y la dignidad de las personas, en todos los casos (civil o penal)".

El siguiente cuadro¹⁹ muestra las diferencias entre los principales medios de solución de conflictos. Los factores utilizados para realizar la comparación son:

-  Formalidad del proceso: nivel de estructuración, reglas, normas y leyes.
-  Carácter reservado del enfoque, es decir, si el proceso es privado o público.
-  Las personas comprometidas o involucradas en el proceso de solución del conflicto, esto es, si son sólo las partes o hay terceros involucrados.
-  La decisión que será la consecuencia del conflicto. Quien la toma, las partes o un tercero involucrado.
-  El nivel de coerción ejercido por las partes en disputa o sobre ellas; obligación de una forma de actuar o esperar que exista acuerdo entre las partes.
-  Obligación de participación en el proceso de resolución de conflictos (puede ser voluntario u obligatorio).

¹⁹ Elaboración Propia.

Factor	NEGOCIACIÓN	MEDIACIÓN	CONCILIACIÓN	ARBITRAJE	PROC. JUDICIAL
Formalidad	Informal. Lo definen las partes	Informal. Lo definen las partes	Informal. Lo definen las partes	Cierta formalidad. Puede ser definida por las partes	Rígido y estructurado por leyes y normas
Carácter reservado	Privado	Privado	Privado	Privado	Público
Personas comprometidas en el proceso	Sólo las partes	Las partes con ayuda de un tercero	Las partes con ayuda de un tercero que sugiere soluciones	Tercero escogido por las partes	Tercero no escogido por las partes
La decisión	Corresponde sólo a las partes	Corresponde sólo a las partes	Corresponde sólo a las partes	La toma un tercero llamado árbitro	La toma un tercero que es autoridad judicial
Nivel de coerción u obligación de acuerdos	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Decisión de cumplimiento obligatorio	Decisión de cumplimiento obligatorio
Obligación de participación	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Obligatorio

Para finalizar este segmento, las autoras exhiben la siguiente imagen²⁰ que muestra un resumen de las formas de solución de conflictos llamadas “pacíficas”²¹; esto ayuda a que las partes se comuniquen al resolver sus conflictos y no los transformen en pleitos legales que los harán gastar tiempo, dinero y por sobretodo sus relaciones.

²⁰ Elaboración propia

²¹ Las soluciones de conflictos pacíficas son aquellas que no involucran un proceso judicial.

MEDIACIÓN: Un tercero imparcial (el mediador) ayuda a las partes a buscar por sí mismas y de manera voluntaria soluciones.

CONCILIACIÓN: Las partes, con ayuda de una tercera persona que propone soluciones o vías de arreglo, buscan una solución.



NEGOCIACIÓN: Las partes logran superar el conflicto mediante un acuerdo satisfactorio para ambas, pero sin la intervención de un tercero.

ARBITRAJE: Las partes acuerdan que una tercera persona –árbitro imparcial– dirima el conflicto.

Para complementar lo referido a conflictos, se presenta una revisión detallada de los cuatro mecanismos de resolución pacífica de conflictos mencionados: Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje. Siendo la Negociación el tema central del presente estudio.

A.2. NEGOCIACIÓN

Las organizaciones, y sobre todo sus ejecutivos, se ven a diario sometidos a negociaciones sobre diversos temas, transformándose el proceso de Negociación en parte fundamental de su quehacer como responsables ejecutivos de una empresa.

El hecho de que todo es negociable exige que, quienes dirigen organizaciones, posean amplios conocimientos respecto de este tema, no sólo para obtener los resultados esperados del proceso, sino también para mantener las buenas relaciones con los diversos actores que de alguna forma participan en la Organización.

El concepto más acorde con el estudio es el planteado por Cohen y Altimira, quienes definen Negociación como *“un proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo. La Negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla”*²².

A.2.1 Elementos de una Negociación

En cualquier tipo de Negociación existen tres elementos comunes:

- 1) Partes de la Negociación: Es primordial identificar las partes negociadoras, ya que en el caso de encontrarse frente a un grupo de individuos, no necesariamente todos ellos negociarán, por lo que se debe tener claro con quienes se tratará durante el proceso.
- 2) Los conflictos y temas que se negociarán: Tener claro cuáles serán los contenidos y situaciones a discutir facilita el proceso de Negociación.
- 3) Mejor Alternativa para un acuerdo negociado (MAAN): El MAAN es tener claridad sobre el momento adecuado para dejar la Negociación. El negociador, al plantearse distintos escenarios, debe conocer todas sus opciones: la opción ideal, la que posee el máximo beneficio; la

²² Cohen y Altimira, *op. cit*, p. 3.

opción intermedia, con la que se logra un acuerdo aceptable; y la opción a partir de la cual las condiciones ya no son aceptables.

Si se da la situación planteada en la opción tres, se debe tener claridad sobre qué medidas tomar en caso que la Negociación no logre acuerdo. El negociador debe saber en qué momento abandonar el proceso porque éste ya no le presenta beneficios y poseer una alternativa que le permita quedar satisfecho actuando en forma independiente o llegando a acuerdo con un tercero. Se debe tener en cuenta que la alternativa a un acuerdo negociado debe ser viable y competitiva, a fin que dé la opción de levantarse de la mesa de Negociación sin remordimientos.

A.2.2 Tipos de Negociación:

Los tipos de Negociación se segmentan de acuerdo a dos orientaciones²³:

1) *Negociación Integrativa*: Bajo este concepto las partes negociadoras buscan la satisfacción de todos los involucrados, mostrándose altamente cooperativos a fin de obtener ganancias mutuas. Es tal el grado de importancia de la relación humana en este tipo de Negociación, que incluso una parte puede modificar sus objetivos a fin de conciliarlos con la contraparte y obtener un propósito común. Entre las ventajas de dar a una Negociación una orientación integrativa se pueden nombrar las siguientes: se genera un clima de confianza; disminuye el riesgo de necesitar negociaciones posteriores para revisar el acuerdo, ya que la solución lograda es estable; y al tener que buscar soluciones que satisfagan a ambas partes, se valora

²³ Mario Schilling, Métodos alternativos de resolución de Conflictos, Chile, Jurídica Conosur Ltda., 1999.

la creatividad, ya que una parte debe convencer a la otra, de alguna manera, para que trabaje en conjunto.

2) *Negociación Distributiva*: En esta orientación los negociadores se muestran menos dispuestos a cooperar, otorgándole toda la importancia a la ganancia personal. En este tipo de negociaciones es el poder que las partes poseen lo que determina el éxito de una y la pérdida de la otra, en otras palabras, se logra un juego de “suma cero”, donde lo que gana una parte, la otra lo pierde.

Cabe mencionar que, en general, las negociaciones son más bien “mixtas”, pudiendo contemplar aspectos tanto integrativos como distributivos.

A.3 MEDIACIÓN

La mediación es una extensión del proceso negociador que busca cooperación entre las partes para obtener, en la medida de lo posible, un resultado en el que todos ganan, esto se hace mediante la figura de un intermediario neutral llamado mediador²⁴. Por tanto, mediar es cuando un tercero ayuda a que dos o más personas se comuniquen al momento de negociar, lo que a su vez promueve que las personas solucionen sus propios conflictos mediante conversación y diálogo. Una forma completa de definirla es: “*mediación es un proceso no adversarial en el que un tercero neutral ayuda a las partes a negociar mutuamente para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas*²⁵”.

²⁴ Juan Malaret, *Manual de negociación y mediación. Negociaciones eficaces para juristas y directivos de empresa*, España, Colex, 2003, p.89, dice que “*la mediación precisa de la actuación de una persona (o personas) no directamente vinculada al conflicto*”.

²⁵ González-Capitel, *op. cit.*, p. 21.

Dado lo anterior, se puede resumir la definición de mediación como una Negociación asistida que se utiliza cuando, la Negociación por sí sola, no ha tenido éxito²⁶.

La razón para optar por este medio antes de uno judicial o arbitraje, en el cual un tercero toma la decisión, es que se llega a un acuerdo con mayor aceptación en el largo plazo debido a que es tomado por ambas partes de manera voluntaria y no impuesta.

A.3.1 Características

Las características o elementos de la Mediación son los siguientes:

1) Voluntariedad. Esto se refiere a que las partes deben decidir utilizar la Mediación de manera voluntaria y ninguna puede obligar a la otra a someterse a ella, además, en cualquier momento, las partes pueden renunciar este proceso si así lo estiman conveniente.

2) Confidencialidad. Lo que se hable en las reuniones, ya sea privadas entre mediador y una de las partes o conjuntas, no puede ser revelado a no ser que el involucrado lo autorice.

3) Imparcialidad o neutralidad. El mediador no se inclina hacia ninguna de las partes involucradas en el conflicto.

4) Flexibilidad. Esto significa que el proceso es de carácter informal, realizándose reuniones privadas y conjuntas, cuantas sean necesarias y de duración no reglada, es decir, puede durar lo que se estime conveniente²⁷.

A.3.2 Proceso de Mediación

Las etapas del proceso de Mediación son las siguientes:

²⁶ Lo que no significa que la Mediación no sea escogida inicialmente como método para lograr un acuerdo.

²⁷ Aunque la autora González-Capitel, *op. cit.*, p. 23, señala que la duración de éstas es de aproximadamente 2 horas en la mayoría de los casos.

- 1) Contactos iniciales entre el mediador y las partes (pre Negociación), donde el mediador debe reunirse con las partes por separado²⁸ para conocer sus posturas y ganarse la confianza de ellas.
- 2) Recopilación de la información sobre el conflicto y las personas e identificación de los puntos más importantes a resolver.
- 3) Establecimiento de las líneas generales del proceso, comenzando así con las reuniones conjuntas para realizar intercambio de información, externalizar sentimientos, identificar acuerdos y desacuerdos, y mejorar la comunicación entre las partes.
- 4) Redefinición de las incompatibilidades; el mediador ayuda a las partes a desear desarrollar soluciones creativas y estar abierto al diálogo.
- 5) Elaboración de propuestas, acuerdos y compromisos para llegar a un consenso entre las partes y darle fin al conflicto.

Además, existen siete elementos del proceso que sirven para construir la estrategia de Mediación²⁹. Estos son los siguientes:

- 1) Mejor alternativa a una Mediación, MAM. El mediador debe averiguar cuáles son las alternativas de cada parte en caso de que la Mediación no tenga éxito para ellas.
- 2) Intereses. Esto es lo que cada parte quiere obtener y se debe determinar si alguna de ellas está cerrada en una posición.
- 3) Opciones. Se deben encontrar zonas comunes entre las partes para ir generando opciones.

²⁸ Hernán Rodríguez Fisse, *Negociación y Manejo de conflictos*, Documento de Apoyo Docente Universidad de Chile, INAP (Instituto de asuntos públicos departamento de gobierno y gestión pública), p. 18, relata que ambas partes deben saber cuándo y cuántas veces realizar reuniones privadas de manera de no generar desconfianza hacia el mediador.

²⁹ Malaret, *op. cit.*, p. 92.

- 4) Criterios justos. La idea es que el resultado de la Mediación sea que cada parte sienta que logró una victoria en la Negociación, lo cual sólo se logra si lo obtenido es justo y pueda durar en el tiempo.
- 5) Relaciones. Hay que desligar las emociones, la desconfianza mutua y los problemas de relación entre las partes para poder resolver el conflicto y lograr que esa relación no quede peor que al inicio de las conversaciones³⁰.
- 6) Comunicación. El mediador debe tener comunicación de doble vía, vale decir, debe escuchar a ambas partes por separado y lograr traducir lo dicho, de manera que en reuniones conjuntas sea entendible y bien tomado por todos.
- 7) Compromiso. Esto es la expresión final de la mediación conseguida, por tanto, el resultado o solución al conflicto.

A.3.4 Mediador

El intermediario es llamado mediador y puede ser un especialista en psicología, leyes, docencia, administración, familia, medio ambiente, comunicaciones, entre otros³¹, pues así tendrá los conocimientos necesarios para desarrollar un proceso de calidad. La función del mediador es reconciliar los intereses de las partes en conflicto, buscar un equilibrio de poder que conduzca a ajustes, ayudar a las partes a examinar su futuro y sus intereses o necesidades y a negociar el intercambio de promesas y relaciones que les serán mutuamente satisfactorias. Además debe ser un oyente activo, ganándose el respeto, confianza y gratitud de las partes al final del proceso.

³⁰ *ibid.*, p. 96, cita a Roger Fisher quien dice “Hay que ser duro en el problema y suave con la persona”.

³¹ Rodríguez Fisse, *op. cit.*, p. 19.

Dentro de sus atributos personales, según Malaret³², se encuentran los siguientes:

- 📄 Pericia profesional respecto a los procesos sociales.
- 📄 Experto en funciones de reconciliación y mediación.
- 📄 Conocedor de la situación, sus problemas y antecedentes.
- 📄 Alto grado de control sobre el proceso y neutralidad con respecto a las partes.
- 📄 Gozar del respeto de todos los involucrados en el proceso.
- 📄 Sentido del humor, para generar un ambiente distendido, cálido y de confianza.

Es así como, el mediador no decide ni juzga a las partes, él debe ser imparcial y no debe manipular ni influir a nadie, es decir, no resuelve el problema sólo ayuda a que los involucrados lo hagan.

A.4 CONCILIACIÓN

Cuando, en un proceso de resolución de conflictos, se recurre a un tercero neutral, quien además de convocar a las partes y facilitar el reinicio del diálogo, puede, de considerarlo necesario, hacer sugerencias de alternativas de solución para que sean evaluadas por los involucrados y de ser el caso, acordadas libremente; se trata de Conciliación.

El conciliador es un tercero de confianza que ofrece un vínculo de comunicación informal entre las partes; las alternativas de solución que él exponga son sólo propuestas por lo que, sólo si éstas así lo desean, harán lo que él les dijo; la decisión sobre la solución final está en las partes, quienes tienen la facultad de rechazar dichas propuestas y no en el tercero neutral.

³² Malaret, *op. cit.*, p. 90.

La facultad de sugerir alternativas de solución es lo que hace la diferencia entre el conciliador y el mediador.

A.4.1 Características de la Conciliación

- 📖 Es un proceso *voluntario*, esto quiere decir que los involucrados son libres de participar.
- 📖 El procedimiento es *flexible* y tiene un mínimo de formalidades que deben respetarse.
- 📖 En el proceso *interviene un tercero* neutral e imparcial, llamado conciliador.
- 📖 El *control del proceso* está bajo la responsabilidad del conciliador.
- 📖 El conciliador está facultado para plantear *alternativas de solución*, a manera de propuestas; nunca con carácter obligatorio.
- 📖 Los acuerdos logrados son de cumplimiento obligatorio.
- 📖 Las partes pueden participar en compañía de personas de su confianza como *asesores* en el proceso, pero estos no pueden interferir ni dar opinión en las reuniones.

A.4.2 Principios Éticos³³ que regulan la Conciliación

La Conciliación y la práctica de ésta por parte del conciliador, debe seguir ciertas pautas éticas de conducta en su proceso, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- 📖 **Equidad.** La Conciliación debe orientarse a lograr acuerdos justos y que no afecten derechos de terceros ajenos a las partes.

³³ Ética, entendida como el conjunto de principios y normas morales que rigen el comportamiento de una ya sea en un ámbito institucional o no, siendo la ética social el complemento necesario de la ética individual, que considera la responsabilidad del individuo con respecto a los demás y para consigo mismo. Además, desde el punto de vista empresarial, es el estudio de las conductas habituales de los integrantes de la empresa con respecto a las distintas partes interesadas o stakeholders, en lo relativo a su cualidad de integrar.

- 🖨 Veracidad. La Conciliación debe orientarse a la búsqueda de los reales intereses de los involucrados.
- 🖨 Buena Fe. Se debe proceder de manera honesta y leal.
- 🖨 Confidencialidad. El conciliador y las partes deben guardar absoluta reserva de todo lo sostenido o propuesto.
- 🖨 Neutralidad e imparcialidad. En el proceso el conciliador no podrá parcializarse con los intereses de ninguna de las partes.
- 🖨 Legalidad. El acuerdo alcanzado debe respetar el ordenamiento jurídico.
- 🖨 Celeridad y Economía. El proceso conciliatorio debe permitir una solución pronta y rápida del conflicto, permitiendo un ahorro de tiempo, costos y otros que le demandaría un proceso judicial.

A.5 ARBITRAJE

Se define un proceso de Arbitraje como *“Un juicio privado en el que actúa como juez un árbitro designado de común acuerdo por las partes, quien resuelve el conflicto mediante una sentencia definitiva con carácter obligatorio³⁴”*. Este procedimiento puede ser utilizado en cualquier conflicto derivado de incumplimientos de obligaciones contractuales. Al recurrir a este mecanismo se obtiene una solución más rápida³⁵ que si se sometiera a los Tribunales de Justicia ordinarios, además de tener confidencialidad por no exponer el caso a la justicia tradicional, manteniéndose la reserva de los temas tratados entre las partes involucradas. Otro beneficio de este proceso es que las empresas pueden conocer los costos por anticipado de un

³⁴ CAM Santiago - Centro de Arbitraje y Mediación.

³⁵ En Chile el proceso lleva de 6 meses a 1 año como plazo para obtener solución. (CAM Santiago).

arbitraje, con lo cual tienen la opción de incluir en su presupuesto anual este ítem y tener dicho fondo disponible en caso de verse envueltos en un conflicto que requiera una solución de este tipo³⁶.

Para acceder a este procedimiento las organizaciones deben incluir en sus contratos una cláusula en la que indiquen que, cualquier diferencia que se produzca entre los involucrados, se someterá a un centro arbitral y no a un juicio común.

A.6 AMBIENTE MULTICULTURAL

Para comenzar a describir lo que se entiende por ambiente multicultural dentro de una Compañía es interesante presentar la siguiente frase de Kart Weick “*Una Organización no tiene una cultura, es una cultura. Es por eso que resulta tan terriblemente difícil de cambiar³⁷*”, es así como cada Organización tiene su propia cultura, lo que hace que para interrelacionarse sea necesario que al momento de negociar con una empresa, ya sea dentro del país o fuera de él, se considere que ésta es un factor importante que no se puede transgredir. La cultura organizacional se estructura sobre la base de las interacciones particulares que se establezcan entre personas (directivos y grupos) en una Organización, esto quiere decir que son las personas y su forma de relacionarse entre sí dentro de la institución las que le dan a ésta una cultura.

Cultura organizacional es “*un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa*”

³⁶ La Semana Jurídica, Lexis Nexis Chile: “En el caso del arbitraje institucional, al estar preestablecidos sus costos, las empresas pueden incluir en su presupuesto anual provisiones de fondo para el caso que se llegara a producir un conflicto”.

³⁷ Mario Krieger, Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional, Argentina, Pearson Education, 2001, p. 327, cita a dicho autor.

*e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”*³⁸

Algunos de los elementos indicadores de la cultura organizacional son el clima organizacional, los valores organizacionales, las normas, las interacciones, los símbolos y las subculturas³⁹. Es así como la cultura le da “identidad” a la Organización, pues enmarca sus creencias y valores, lo que le da su forma de actuar, pensar y relacionarse con el medio.

A.6.1 El cambio Cultural

El cambio cultural expresa las múltiples formas en que la Organización modifica sus pautas o patrones de conducta. Este cambio puede ser resultado de factores internos o externos, siendo generalmente las alteraciones en el ámbito ecológico; el contacto de dos sociedades con pautas de conducta distintas; y el cambio evolutivo en una empresa.

³⁸ *ibid*, p. 329, definición del autor Schein.

³⁹ *Clima organizacional* se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, las cuales son percibidas por los trabajadores de distintas maneras y condicionan su disposición y ánimo de trabajo.

Valores organizacionales, explican las conductas que tienen que ver con la expresión del bien y el mal desde un contexto empresarial. A nivel individual las personas usualmente reconocen cualidades, tales como honestidad y fidelidad, pero al hablar de la Organización como entidad social se refiere a aquellos valores que puedan describir su personalidad diferenciadora de otras entidades sociales e incluso explicar su comportamiento organizacional y que permiten el desarrollo y la competitividad de la misma.

Normas, son aquellas que rigen la empresa y señalan como debe ser el comportamiento de las personas dentro de ella.

Interacciones, es la acción recíproca entre dos o más individuos, labores, unidades o departamentos que ocurre en el quehacer de la Compañía.

Símbolos son la representación perceptible de una entidad, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada, los cuales no sólo informan de un significado, sino que además evocan valores y sentimientos que representan ideas abstractas de una manera metafórica o alegórica.

Y finalmente, *Subculturas* son un grupo de personas con un conjunto distintivo de comportamientos y creencias que les diferencia de la cultura dominante de la que forman parte. Ésta puede formarse a partir de la edad, grupo étnico o género de sus miembros e incluso en algunas ocasiones se definen a menudo por su oposición a los valores de la cultura a la que pertenecen.

Es difícil de lograr en una Compañía, pues como es sabido, las organizaciones son formadas por personas y las personas son adversas al cambio por naturaleza. Es así como se producen roces y resistencia al momento del cambio, tanto por parte de los líderes como de los trabajadores.

Algunos de los motivos para realizar un cambio en la cultura organizacional son los siguientes:

- 🖨 Cuando una Organización está en crisis, tiene un mal funcionamiento o no es capaz de cumplir con su misión, y todo ello se debe a una cultura burocrática, mecánica y/o poco aceptada por sus miembros.
- 🖨 Cuando se produce un cambio en el entorno o se está en un medio ambiente cambiante y dinámico, las instituciones deben mantenerse “al día” con esos cambios y no quedarse aferrada a sus valores y normas.
- 🖨 Cuando las Compañías crecen mucho y por ende deben cambiar para mantener una identidad propia y evitar el desorden.
- 🖨 Cuando se producen choques entre Subculturas dentro de la empresa, lo que hace imprescindible un cambio general de la cultura organizacional.
- 🖨 Cuando existe una oportunidad de desarrollo o evolución que implique generar un cambio cultural para lograrse, siendo la Organización un agente de cambio.

A.6.2 Ambiente Multicultural

Entendido lo que es cultura organizacional, en la investigación se define ambiente multicultural como aquel que involucra más de una cultura, lo que hace que se deba convivir con ellas y aprender de

ellas. Todos los individuos y organizaciones se desarrollan en varias culturas, esto es, en más de un conjunto de conocimientos, patrones de percepción, pensamiento y acción, por lo que, para lograr una Negociación exitosa, es necesario generar a partir de estas “multiculturas” una propia, de manera que las empresas y negociadores involucrados puedan llevar a cabo conversaciones provechosas que ayuden a sacar lo mejor de éstas.

A.6.3 Influencia de un Ambiente Multicultural en la Negociación

En el mundo actual, las Compañías están inmersas a diario en procesos de Negociación. Estos se dan cada vez con mayor frecuencia entre organizaciones y personas de diversas raíces culturales, pero muchas de ellas no están conscientes de las diferencias en los modos de negociar que esta diversidad trae asociada. El no preocuparse por conocer estas características puede significar problemas en la Negociación e incluso su fracaso. Es por ello que las autoras consideran pertinente incluir en este estudio la influencia del ambiente multicultural en la Negociación.

Para tener una Negociación exitosa es necesario que los negociadores conozcan, no sólo el nombre y nacionalidad de su contraparte, sino que indagar en los detalles de su cultura. Este conocimiento ayuda a entender ciertos comportamientos, motivaciones e intenciones del otro, facilitando la comprensión de la estrategia de Negociación que emplee la contraparte.

Del mismo modo, un ambiente multicultural, es definido como aquel donde coexisten culturas diferentes, lo que crea diversidad de comportamientos y opiniones que pueden generar problemas o

enriquecer a los individuos involucrados, dependiendo de la forma en que se enfrente esta “multiculturalidad”.

La influencia de la cultura en los actores participantes de un proceso de Negociación es un tema útil –e incluso imprescindible– a tener en cuenta, ya que muchos de los problemas o éxitos que se generan entre los miembros de organizaciones pueden tener una explicación en ella. Si se es consciente de lo anterior, es posible ser proactivo, o bien, reaccionar de forma positiva ante los desafíos comerciales que demanda un globalizado mundo de los negocios. Estas diferencias culturales pueden ocurrir dentro de un mismo país, ya que las diversas zonas geográficas provocan distintos puntos de vista para un determinado tema.

Contar con negociadores tolerantes e informados sobre la diversidad cultural existente en los procesos de Negociación, a los que se ven enfrentados, es un recurso valioso para las empresas de hoy, pudiendo marcar con ello la diferencia a la hora de hacer negocios, logrando mayores beneficios en un mundo donde la interacción entre países es instantánea, sin importar la distancia geográfica que los separe.

A.7 ALTA DIRECCIÓN

Como ya fue definido, la presente investigación contempla la visión de altos directivos chilenos, razón por la cual se define que se entiende por Alta Dirección, a modo de comprender el marco en el que se inserta el estudio de campo realizado⁴⁰.

A grandes rasgos, Alta Dirección es un término utilizado en el medio organizacional para referirse a aquellos directivos que ocupan los

⁴⁰ En la investigación realizada estos son: Presidente de la Organización, Gerente General, Director, Presidente de Directorio, Rector, Secretario General.

cargos más altos en una Compañía. Es en este nivel jerárquico, donde se define la línea estratégica a seguir por la Organización y se toman las decisiones substanciales para su correcta actividad.

Para indagar más en el tema, se define directivo como aquel que tiene la capacidad, conocimiento y características personales que le permiten conducir una empresa o parte de ella desde una situación actual hacia una futura mejor. Sin embargo, el alto directivo es aquel que lleva toda la Organización a una situación futura mejor, en otras palabras, decide y pone en acción los medios para alcanzarla⁴¹.

Los integrantes de la Alta Dirección se dividen en dos grandes grupos:

- 📁 Empresarios independientes (emprendedor o entrepreneurship). Entendido como aquel que inicia su propio negocio, lo cual requiere visión, pasión, compromiso y motivación para transmitir y comprometer a más personas en su creación.
- 📁 Directivos con mentalidad estratégica y emprendedora (intraemprendedor o intrapreneurship). Es el colaborador interno de la Organización, cuya creatividad, conocimientos y compromiso es utilizado en pro de la administración de un negocio y capitales ajenos.

La diferencia entre ambos radica en que el primero tiene en juego sus propios recursos o haberes, mientras que el directivo administra recursos ajenos⁴².

⁴¹ Existen dos tipos de personas en la dirección de una Organización: los que toman decisiones, es decir, los altos directivos; y los que aportan, proponen y estudian, es decir, los directivos.

⁴² Esto no quita que el directivo sea dueño de una parte, cualquiera sea el tamaño, de la Organización.

Los directivos o representantes de los dueños del capital son:

-  Presidente del directorio. Es el que encabeza y organiza la Compañía.
-  Directorio. Compuesto por los directores, formado tanto por representantes de corrientes de capital como por profesionales desvinculados que le dan imparcialidad. Son responsables de la administración para fiscalizar, por lo cual deben ser diligentes, con deber de lealtad (promoviendo el interés social y no el personal) y con el deber de informar de forma oportuna y veraz respecto del negocio.
-  Director delegado. Éste es la mano derecha del Gerente General, cuya función es entregar información de su gestión al directorio.
-  Director ejecutivo, Presidente de la Organización o Gerente General. Se encarga de diseñar el sistema de Alta Dirección, el cual se pone en marcha una vez aceptado por el directorio.
-  Subdirección General. Son subdirecciones interfuncionales que actúan en toda la Compañía; generalmente son Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones y Marketing.
-  Gerentes de áreas o divisiones. Son unidades de negocio multifuncionales y parcialmente autónomas.

Las funciones de la Alta Dirección, en resumen, son: supervisar las operaciones en curso, es decir, el giro de la Organización; planificar los procedimientos futuros; coordinar las funciones y capacidades humanas de la Compañía; y realizar su contribución personal a la empresa. Sin embargo, lo anterior se puede sintetizar de la siguiente manera: supervisar el proceso continuo y reiterativo de determinar la naturaleza de la Organización y de fijar, revisar y poner en acción los

medios para conseguir los fines. Junto con, diseñar e implementar un sistema de Alta Dirección para la compañía⁴³.

Finalmente, para ser alto directivo de una Organización se necesitan tres competencias⁴⁴: conocimiento, relacionados con la inteligencia conceptual y práctica, es decir “saber y saber hacer”; actitudes, valores y voluntad⁴⁵; y cualidades personales innatas⁴⁶.

B. NEGOCIACIÓN

Ya analizado el marco teórico de la investigación, Negociación, para las autoras, consiste en el acercamiento de dos partes opuestas e interdependientes que reconocen la existencia de divergencias en sus intereses; o bien, la necesidad de lograr un acuerdo respecto a un tema que no presenta oposiciones, pero sí requiere intercambio de intereses; por lo que deciden buscar un arreglo a través de la comunicación, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas, cuyo resultado permite el máximo beneficio mutuo posible e implica compromiso por parte de los involucrados.

Para ayudar a la comprensión de esta definición se destaca:

 **Acercamiento de dos partes:** La Negociación es, en esencia, un encuentro entre dos o más partes interesadas en lograr un acuerdo. Estos involucrados pueden ser, tanto personas naturales como jurídicas, pero cuyo interés principal es llegar a un acuerdo que bien puede significar poner término a un conflicto o lograr un negocio.

⁴³ Tomado y adaptado de: De Carlos, Carlos, Administración y Dirección para el Desarrollo Empresarial y Social, Chile, Editorial Universitaria de Valparaíso, Valparaíso, 1990, pp. 50-54.

⁴⁴ ibid, pp. 54-55

⁴⁵ Valores tales como profesionalidad, respeto, prudencia y lealtad; y Voluntad referida a la constancia, superación y visión integral a largo plazo.

⁴⁶ Tales como actuar en incertidumbre, creatividad, imaginación realista, confianza en si mismo e iniciativa.

-  **Opuestas e interdependientes:** Éstas partes, que se acercan en pro de un acuerdo, son opuestas e interdependientes; opuestas porque ambas tienen sus propias posiciones e intereses y, por lo tanto, una postura diferente que las identifica como contrapartes; e interdependientes, pues hay un conflicto o negocio que las une y que las lleva a negociar para encontrar un acuerdo común; en pocas palabras, los involucrados en el proceso de Negociación, que se acercan para lograr acuerdo, tienen sus propios intereses – diferentes unos de los otros– pero tienen en común la necesidad de acercarse para tratar un asunto en particular que las hace interdependientes entre sí.
-  **Reconocen la existencia de divergencias en sus intereses, o bien, la necesidad de lograr un acuerdo respecto a un tema que no presenta oposiciones, pero sí requiere intercambio de intereses:** Esto es, que las partes reconocen la existencia de intereses diferentes, lo cual es el motivo que les lleva a involucrarse en un proceso de Negociación, con el fin de postular sus necesidades y opiniones hasta encontrar –o llegar– a un punto común y beneficioso para ambas. O bien, existe la necesidad de lograr un acuerdo respecto a un tema, pero sin presentar diferencia de opiniones, sino que se recurre a la Negociación para realizar un acercamiento entre dos partes negociadoras para tratar un asunto que requiere de acuerdo y conversaciones entre ellas para alcanzar algún objetivo determinado.
-  **Deciden buscar acuerdo a través de la comunicación:** El proceso de Negociación es a su vez un proceso de comunicación, puesto que los involucrados deben dialogar entre sí para lograr exponer, de la mejor forma, sus posiciones, intereses, acuerdos y desacuerdos.

-  **Hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas:** El fin de la Negociación es lograr un acuerdo aceptable y beneficioso para ambas partes, razón por la cual, las conversaciones y diálogos en el proceso de Negociación, durarán hasta lograr cumplir –en la mayor parte posible– este objetivo.
-  **Cuyo resultado permite el máximo beneficio mutuo posible e implica compromiso por parte de los involucrados:** Todos ganan en la Negociación, pues al ser cooperativa, se busca lograr un acuerdo mutuamente beneficioso y que, por tanto, satisface las necesidades de los involucrados. Al alcanzar un acuerdo aceptado por ambas partes, se consigue que éstas adquieran compromiso ante lo acordado, pues están conformes con el resultado del proceso.

Sin embargo, existen distintas formas de negociar y los diversos Modelos de Negociación se agrupan en 1) Negociación Competitiva y 2) Negociación Colaborativa o Cooperativa; éstas son explicitadas a continuación:

MODELOS NEGOCIACIONALES	CONCEPTO	Son aquellos tipos que constituyen estilos de negociación específicos	
	CLASIFICACIÓN	M. Competitivo	Ganar a toda costa
			Clausewiano
		M. Cooperativo	Negociar sin ceder
			Negociación efectiva
			Negociar para satisfacción mutua
			Ganar-Ganar
			Modelo de las ocho fases
			Modelo cooperativo

Fuente: Carlos Marcelo Aldao Zapiola, **Negociación: un enfoque integral con específicas referencias a la Negociación Laboral**, 1990.

B.1 Modelos Competitivos

Una Negociación Competitiva o Distributiva –como también se conoce– es aquella en la que existe una débil cooperación entre los negociadores, e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Bajo este modelo, lo primordial es la ganancia personal, sin importar el cumplimiento de los objetivos de la parte contraria. Este estilo de Negociación se conoce como juego de “suma cero”, pues lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

Al competir no se crean nuevas opciones de solución al problema y las relaciones humanas pasan a segundo plano, transformándose la Negociación en una discusión llena de juicios, críticas y descalificaciones, en que el único objetivo es vencer a la contraparte para obtener el máximo beneficio.

Dentro de este modelo se distinguen tres estilos de Negociación:

B.1.1 Ganar a toda costa

La Negociación se asemeja a un juego de “suma cero”, lo que implica que lo que gana un negociador necesariamente lo pierde el otro. Bajo este supuesto, *“un negociador entra en pugna con otros individuos en pos de una meta que sólo él espera alcanzar. Aún si lograra persuadir a la parte contraria a jugar esa partida, correría el riesgo de ser el perdedor absoluto en vez del ganador”*⁴⁷. Este estilo, ve en toda situación un duelo de voluntades, en el cual quién tome las posiciones más extremas y resista por más tiempo, será quién gane. Se agotan todos los recursos disponibles y la relación con la otra parte resulta lastimada. Lo que define este estilo es la agresividad con

⁴⁷ Gerard Nierenberg, Principios Fundamentales de la Negociación, Buenos aires, Editorial Sudamericana, 1984, p. 33.

que actúan las partes, quienes sin importar cómo, desean conseguir sus propósitos y están dispuestos a pagar los costos que sean necesarios para no retirarse sin el máximo beneficio posible.

Entre las características de esta Negociación, se pueden destacar las siguientes:

-  Una posición inicial extrema, donde se va dispuesto a ganar todo.
-  Los negociadores tienen autoridad limitada, ya que sólo actúan como intermediarios, debiendo preguntar todo a sus superiores, lo que reduce el riesgo de tomar decisiones precipitadas, eligiendo sólo aquellas en las que estén de acuerdo los niveles altos de mando.
-  Desborde de emociones, ya sean fingidas o reales. Aquí las posiciones se defienden con agresividad y toda acción se enmarca en un contexto de máxima emocionalidad.
-  Concesiones mínimas, pues la posición de quien va a ganar es la absoluta y se trata de convencer al oponente de ello.
-  Los participantes se ven como adversarios.
-  El objetivo es la victoria.
-  Alto grado de desconfianza.
-  Las amenazas son herramientas válidas.

Bajo este estilo, el afán de triunfar por sobre la contraparte, lleva al negociador a utilizar desde brutales esfuerzos de intimidación hasta sutiles formas de manipulación. Éste es, sin duda, un estilo autoritario de Negociación, en el que la parte más fuerte impone su decisión, sin considerar en lo absoluto la postura de la parte más débil.

B.1.2 Ganar-Perder

Descrita por Cohen, la estrategia de Ganar-Perder⁴⁸ recibe su nombre debido al estilo duro de los negociadores, que buscan conseguir lo que más puedan para satisfacer sus objetivos, sin importar en que situación quede el otro. Las partes negociadoras ven a su contraparte como un adversario, al que deben derrotar, existiendo desconfianza y donde la presión es la herramienta utilizada.

El riesgo de seguir un estilo como éste, aunque se obtenga el triunfo, es que el oponente, disgustado con el resultado, no cumpla su parte del acuerdo y se deba recurrir a tribunales para terminar el proceso; por lo cual, esta estrategia sólo es recomendable en caso de una Negociación aislada, ya que las relaciones humanas sufren un deterioro que dificulta volver a negociar.

Las principales características de este estilo de Negociación son:

-  Posiciones iniciales extremas; se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes.
-  Autoridad limitada; los negociadores carecen de autoridad, o ésta es muy limitada para hacer concesiones.
-  Tácticas emocionales; ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como víctimas del poder o de la mala intención de la contraparte.
-  Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de éste; si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma recíproca.

⁴⁸ Cabe señalar que, a pesar de la similitud que presenta este estilo con el descrito anteriormente - Ganar a toda Costa- la definición pertenece a otro autor, por lo cual las autoras lo exhiben en este apartado como una forma de mostrar que, aunque la visión de diferentes autores sobre la Negociación Competitiva puede ser similar, siguen siendo estilos representativos de este Modelo, por lo cual se respeta la clasificación correspondiente aunque sus postulados sean prácticamente los mismos.

- 🖨 Mezquindad en las propias concesiones; se demora cualquier tipo de concesión y cuando, al fin, luego de dificultosas reuniones se realiza, el cambio respecto de la posición previa es mínimo.
- 🖨 Ignorancia de fechas límites; actuar como si el tiempo no existiera y, por tanto, no se agotara, sin que existan límites al respecto.

B.1.3 Clausewiano

Este estilo, se basa en los términos del “Tratado Sobre la Guerra”, de Karl Von Clausewitz⁴⁹ y se caracteriza por ser un estilo de Negociación agresivo, en el cual se busca someter al enemigo para lograr una condición de fácil Negociación. Cabe mencionar que este estilo es bastante riesgoso, debido a que conflictos simples pueden acrecentarse, perdiendo muchas veces el propósito inicial que llevo a buscar un acuerdo.

Bajo este estilo, la mejor estrategia es ser fuerte en todas partes, sobretodo en el momento decisivo; y, mientras no se haya derrotado al adversario, no se puede estar tranquilo.

Este estilo de Negociación se utiliza sólo en condiciones muy especiales y de tipo excepcional, es decir, sólo si el contexto en que se realiza es el adecuado y se posee una estrategia clara para modificar los objetivos del oponente es recomendable utilizarlo, asumiendo las consecuencias que trae consigo, tales como, el quiebre total de las relaciones, disgusto, sentimiento de presión y amenazas constantes.

⁴⁹ Daniel Mirabal, Técnicas para manejo de Conflictos. Negociación y Articulación de alianzas efectivas, Venezuela, Documento de Universidad de Los Andes, Mérida Venezuela, publicado en Revista Provincia enero-diciembre N° 10, 2003, p. 62.

Posibles acciones frente a un negociador competitivo⁵⁰

Para que este tipo de estrategia funcione son necesarios dos requisitos:

- 1) Ignorancia por parte del adversario. Éste debe ser inocente o no reconocer el juego por el momento, ya que de este modo es más fácil lograr que se someta.
- 2) Inexistencia de una relación continuada. Una vez que el negociador obtiene su finalidad, es posible que la contraparte reconozca la forma de actuar y proceda de acuerdo a ello, impidiendo que su oponente continúe con esta estrategia. Sin embargo, esto no sucede con frecuencia cuando se trata de negociaciones aisladas.

Finalmente, las acciones a seguir frente a un negociador competitivo son tres:

- 1) Abandonar la Negociación y ver la posibilidad de negociar con otros, lo cual no siempre es factible.
- 2) Aceptar la situación, esto es, que la contraparte entre en el juego competitivo, agrediendo y utilizando la misma dureza que ha recibido, pero esto resulta muy desgastante para ambas partes.
- 3) Modificar la situación, es decir, transformarla de competitiva en cooperativa, de modo que ambos puedan satisfacer sus necesidades, pero esta acción requiere una preparación adecuada en técnicas cooperativas, de lo contrario el negociador sale poco favorecido de éste proceso, o debilitado frente a la contraparte.

⁵⁰ Carlos Marcelo Aldao Zapiola, Negociación: Un enfoque integral con específicas referencias a la Negociación laboral, Argentina, 1990, p. 235.

B.2 Modelos Cooperativos

El modelo cooperativo se identifica porque los negociadores buscan alcanzar un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria de uno sobre otro. La visión de vencer al otro cambia por la de lograr acuerdos que busquen beneficiar a todos, pues no necesariamente debe haber ganadores y perdedores. Son negociaciones en las que ambas partes ven que existe la posibilidad de encontrar una solución que permita satisfacer las aspiraciones de todos los involucrados, porque los dos deben sentir que han ganado algo.

Se caracteriza por el intercambio de información entre las partes – enfatizando la comunicación en la Negociación– y por una intensa actividad creativa en la búsqueda de una solución común; con resultados positivos para todos, evitando las discusiones y buscando acuerdos basados en la buena voluntad.

El conflicto se trata como un problema a resolver o a evitar, encontrando soluciones de común acuerdo que fortalezcan y beneficien a ambas partes, lo que a su vez fomenta la existencia de una relación más sólida y duradera entre ellas.

Este tipo de Negociación tiene los siguientes atributos o características:

-  Ser suave y no agresivo con las personas.
-  El objetivo de cada parte es lograr un acuerdo.
-  Se protege la relación entre las partes, buscando mantenerla o mejorarla.
-  Confianza en los demás.

-  Intercambio de información e ideas. Esto implica exposición moderada y respetuosa de los intereses; escuchar con empatía y respeto a la otra parte negociadora.
-  No ser arrebatado o efusivo al momento de hablar.
-  Evitar enfrentamientos negativos o peleas.
-  Prestar atención a los aspectos comunes, más que a las diferencias.
-  Tratar las necesidades e intereses, no las posiciones.
-  Buscar conocer los objetivos y las necesidades reales del otro.
-  Encontrar soluciones que reúnen metas y objetivos de ambas partes, mediante flexibilidad, acuerdos y soluciones creativas.
-  Las partes son flexibles en cuanto a su posición.
-  Los involucrados hacen ofrecimientos en busca de una solución común.

Todo lo anterior lleva a que se reduzcan los roces y malas actitudes entre las partes negociadoras, provocando apertura a escuchar y buscar soluciones conjuntas, pues en este clima se puede establecer la sinceridad y la honestidad; produciéndose un intercambio de actitudes, sentimientos personales y necesidades.

En una Negociación cooperativa o colaborativa, para tener éxito, tiene que desaparecer el contenido emocional y toma relevancia que las partes aprendan a “ponerse en el lugar del otro” para analizar las actitudes y formas de actuar de éste. Además, se debe averiguar lo que realmente quiere la contraparte y buscar formas creativas de satisfacer, tanto esa necesidad, como la propia.

Para lograr lo anterior existen tres actividades:

- 1) Lograr confianza mutua: Implica generar una relación en la que cada negociador cree en la honestidad y confiabilidad de su oponente⁵¹; entre más confianza exista en el otro, mejor es la relación a largo plazo. Este clima positivo cambia las actitudes y genera que las partes se conviertan en solucionadores de problemas y no en adversarios.
- 2) Conseguir el compromiso de la otra parte: Las personas saben que es responsabilidad de todos los involucrados en la Negociación lograr acuerdos positivos, pues constituyen un equipo cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable y querido por todos.
- 3) Controlar la oposición: La oposición llega en dos formas: el opositor de ideas –está en desacuerdo acerca de un asunto o tema en particular– y el opositor visceral –está en desacuerdo con el tema, pero además con la persona con quien negocia como ser humano–. El primero, puede convertirse en aliado y mantener las buenas relaciones porque se busca una solución mutuamente beneficiosa, de manera de lograr punto de concordancia entre las partes, aminorando o eliminando los desacuerdos o diferencias. Mientras que, el segundo, crea un ambiente de tensión y prejuicios que inhiben la búsqueda de acuerdos mutuamente favorables, haciendo también difícil que ésta persona se convierta en aliada.

Dentro de los factores que *facilitan* el éxito de las negociaciones colaborativas se encuentran:

-  Tener algún objetivo común.
-  Tener confianza en la propia capacidad para resolver problemas.
-  Creer tanto en la perspectiva propia como la de la otra parte.

⁵¹ *ibid.*, p. 238.

-  Motivación y compromiso para trabajar de manera conjunta.
-  Confianza.
-  Comunicación clara y precisa.
-  Comprensión de la dinámica de la Negociación cooperativa.

Mientras que, los factores que *dificultan* este tipo de Negociación, son:

-  Situaciones conflictivas previas, puesto que suelen generar desconfianza.
-  No tener historia previa o conocimiento de la otra parte negociadora, pues se tiende a desconfiar, más que a confiar, en el oponente.
-  Creer que un asunto sólo puede ser resuelto de manera competitiva.
-  Dificultad en reconocer que puede existir una solución mutuamente beneficiosa.
-  No colaborar en el logro de los objetivos de la otra parte.

Se distinguen seis estilos de Negociación dentro del Modelo Colaborativo, explicados a continuación:

B.2.1 Negociar Sin ceder (Fisher y Ury)

Negociar es comunicar de ida y vuelta, a fin de alcanzar un acuerdo entre dos partes que, así como comparten algunos intereses, tienen otros opuestos entre sí. Este modelo –también denominado modelo de Harvard– busca obtener resultados satisfactorios para todas las partes involucradas en la Negociación, a través de la comunicación entre ellas. Por ser un estilo más bien conciliador, antes de utilizarlo, se deben adoptar patrones de conducta muy distintos a los que posee

el común de las personas, con el objetivo de entender que, aunque una parte gane, no significa que la otra pierda, sino que hay que ver más allá y comprender que ambas partes pueden, en mayor o menor medida, obtener lo que desean.

En general, se distinguen dos tipos de negociadores: el **negociador blando**, es aquel que quiere evitar el conflicto a toda costa y para ello hace concesiones; generalmente sólo consigue sentirse decepcionado al ver que la otra parte obtiene provecho de estas concesiones sin dar nada a cambio. Y el **negociador duro**, considera que adoptar las situaciones más extremas y llevarlas hasta el final le da la victoria; esta actitud suele conducir a que la otra parte adopte la misma postura y la relación acabe deteriorada.

Sin embargo, dado que la adopción de estas actitudes no conduce a acuerdos satisfactorios para ambas partes, Fisher y Ury plantean la siguiente interrogante: *“¿por qué no buscar una posición intermedia capaz de adoptar un enfoque duro con los principios o méritos y que, por el contrario, sea blando con las personas?”*⁵². De lo planteado se extrae que se debe ser duro con el problema no con las personas, por lo tanto, se busca que las personas se escuchen y mantengan una buena relación y comunicación en la Negociación, teniendo apertura de mente y flexibilidad para cambiar la posición en pro de un acuerdo mutuamente beneficioso.

Este modelo, se apoya en los siguientes elementos básicos⁵³:

 **Gente:** Hay que separar las personas del problema, es decir, atacar el problema en sí y no a la persona con la que se trata éste. Esto

⁵² Fisher y Ury, *Obtenga el Sí, el arte de Negociar sin ceder*, México, Cía. Editorial Continental S.A., 2ª Edición, 2000, pp. 15-89.

⁵³ Elaboración propia complementado con Mirabal, *op. cit.*, p. 66; y Aldao Zapiola, *op. cit.*, p. 251.

impide que las relaciones interpersonales se vean afectadas, pues no hay que olvidar que la Negociación es entre individuos y éstos poseen emociones, valores y puntos de vista diferentes, además de ser impredecibles. Para lograrlo se deben considerar tres aspectos: a) *Percepción*, implica comprender la forma de pensar del otro, tratando así, de entender su punto de vista sobre el problema y buscar soluciones y puntos comunes de resolución; b) Reconocer que en las partes existe *emoción* y, por lo tanto, para lograr una buena comunicación conducente a una solución mutuamente beneficiosa, se debe comprender la emoción del otro, y dirigir las propias de manera positiva, siendo gentiles y aceptando errores; c) *Comunicación*, es un factor vital en una Negociación, luego, permite que ésta se lleve a cabo.

 **Intereses:** Hay que enfocarse en las necesidades de las personas con las que se negocia y no en las posiciones⁵⁴, buscando así, puntos en común para llegar a un acuerdo y reconciliar los intereses de las partes. No hay que adoptar posiciones para negociar, ya que la adopción de una postura rígida, dificulta el proceso al no poder transar y lograr lo que ambas partes buscan, haciéndolo poco eficiente.

 **Opciones:** Antes de tomar una decisión hay que generar varias posibilidades que busquen un beneficio mutuo. Entonces, antes de actuar, se deben establecer numerosas opciones, separando el proceso de formulación de ellas con el de elección de la más apropiada. Lograr generar opciones de solución requiere de creatividad y capacidad por parte del negociador, y para lograrlo

⁵⁴ La posición es lo que cada parte trata de alcanzar, mientras que el interés es la razón por la cual se desea satisfacer la posición.

se debe utilizar criterios objetivos, libres de cualquier aspecto subjetivo que pudiese provocar una actitud defensiva por parte de los demás. Además, las opciones son necesarias, ya que, si no se logra lo deseado, le dan flexibilidad al proceso de Negociación⁵⁵.

 **Criterios:** La solución o resultado de la Negociación debe basarse en un criterio objetivo, de manera que sea justa. Para esto, se debe apoyar en principios éticos, legales y técnicos.

B.2.2 Negociación efectiva (Huthwaite research Group)

Este modelo de Negociación acepta que el conflicto es inherente a la condición humana, razón por la cual, se negocia continuamente. Y sostiene que *“toda acción socialmente importante lleva implícitamente una Negociación en la que los aspectos competitivos deben ser canalizados para el bien común. Esto podrá lograrse si las partes pueden elaborar, creativamente, estrategias complementarias y graduales para defender los intereses de cada uno y desarrollar nuevos beneficios derivados de la Negociación”*⁵⁶; en otras palabras, busca resolver y administrar conflictos compatibilizando los elementos competitivos y colaborativos propios de una relación compleja.

Así, este tipo de Negociación, se basa en los siguientes postulados⁵⁷:

⁵⁵ Asimismo, el negociador debe conocer su MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado) que representa su alternativa u opción en caso de no lograr lo deseado, lo cual lo protege de caer en acuerdos negativos sin perder esa flexibilidad necesaria para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos.

⁵⁶ Maria Elena Di Cio De Canzonieri, Negociación la práctica nuestra de todos los días, Revista NEGOCyAR, IANCA (Instituto Argentino de Negociación, Conciliación y Arbitraje), Número 2, 2005, p. 2.

⁵⁷ ibid., p. 2.

-  Las mejores opciones, vale decir, las con mayor potencial se crean consolidando vínculos entre las partes, pues tienen una visión hacia el futuro.
-  La atención principal de la Negociación descansa en la defensa de intereses y el desarrollo de beneficios para las partes.
-  La relación entre los individuos se proyecta en el tiempo; a futuro.
-  Para que una Negociación progrese, el lazo entre las personas debe basarse en la confianza y la credibilidad entre ellas.
-  La efectividad, y por consiguiente, encuentro de beneficios mutuos, se da por la visión creadora de las partes y por la espontaneidad y originalidad de éstas.
-  En toda Negociación exitosa los sujetos incorporan nuevos aprendizajes y medios para obtención de los fines.

B.2.3 Negociar para satisfacción mutua (H. Cohen)

En este modelo, los negociadores buscan alcanzar un acuerdo ventajoso y no una victoria total, esto es, ambos deben sentir que han ganado algo.

Para ello se debe considerar lo siguiente:

-  Lograr confianza mutua: Cada negociador cree en la honestidad y confiabilidad del otro, lo cual se genera, mantiene y aumenta a lo largo de las relaciones interpersonales que existen, previamente a la actividad negociadora y posterior a ella.
-  Lograr el compromiso de la otra parte: Se refiere a hacer sentir a la contraparte que se busca lo mismo y que es responsabilidad de ambos lograrlo; dejando claro que se trata de un trabajo en equipo y no individual.

 Controlar al adversario: Es importante tener, bajo un cierto control, al oponente, pues si éste decide cambiar su forma de Negociación cooperativa por una competitiva, se debe tomar conocimiento rápido de ello.

B.2.4 Ganar-Ganar (F. Jandt y P. Gillette)

Se refiere a una Negociación con ganancia para ambas partes, que busca una actitud cooperativa para lograr beneficios mutuos. Si bien las partes pueden desear más, en este tipo de acuerdos todos quedan satisfechos con los resultados; no se busca doblegar a la otra parte, sino que resolver el conflicto con un acuerdo útil a los intereses de ambas.

Las claves para crear un resultado tipo Ganar-Ganar son las siguientes:

-  No limitar la Negociación a un sólo tema, pues se genera una situación en que sólo uno puede ganar (hay un ganador y un perdedor).
-  Tener presente que la contraparte no tiene las mismas necesidades y deseos.
-  No suponer que se conocen las necesidades del otro, esto es, no se debe basar en creencias propias, sino que se deben hacer las preguntas correctas a la contraparte para determinarlo.
-  Ganancia para ambas partes; esforzarse por alcanzar resultados en que todos ganen y, por consiguiente, que las necesidades y las metas de los negociadores se alcancen. Esto genera que las personas involucradas en el proceso de Negociación se retiren con

un sentimiento positivo y con la disposición a volver a negociar entre ellos.

Además, los siguientes aspectos fundamentales deben considerarse en la Negociación⁵⁸:

- 1) Criterios básicos o suposiciones: a) el conflicto es permanente en las organizaciones; b) el conflicto convive con el hombre y es neutro; ni bueno ni malo; c) las fuentes del conflicto radican en que los intereses no se armonizan; d) cada persona tiene su forma de actuar frente a conflictos y en la Negociación; e) ambas partes pueden beneficiarse con la solución; f) no se debe actuar como juez.
- 2) Bases para la maniobra estratégica: Identificar las fuentes de la Negociación para buscar puntos en común y lograr acuerdos; se deben determinar los intereses reales de las partes; no se deben tener posiciones duras e inflexibles para poder buscar acuerdos; no olvidar que el objetivo de la Negociación no es doblegar al oponente, sino ser útil a los mejores intereses de todos, fomentando una relación buena a largo plazo; se deben conocer los propios deseos e intereses junto con los obstáculos para obtenerlos.
- 3) Maniobras estratégicas: a) Una estrategia utilizada es la de “mín-max” – qué se debe dar y qué se debe obtener– y se realiza determinando el mínimo a aceptar y el máximo a pedir, igualmente del máximo a dar y el mínimo a ofrecer; y luego, sobre la base de esos datos, la mejor alternativa para obtener un acuerdo negociado; b) Otra, es la del “descubrimiento”, que consiste en descomponer el problema en partes articuladas o en subproblemas, de manera de encarar cada situación separadamente y resolverla de esta forma; c)

⁵⁸ Adaptado de Aldao Zapiola, *op. cit.*, p. 277.

Finalmente, estrategias sobre negociadores rudos basadas en un esfuerzo continuo, costoso en tiempo y medios, de manera de lograr fatigar al adversario.

B.2.5 Modelo de las ocho fases (G. Kennedy, J. Benson y J. McMillan)

La Negociación cara a cara es un proceso decisivo, pues se da cuando las expectativas se concretan, los objetivos son propuestos, y sus resultados dependen de la calidad de la preparación de la Negociación y de la habilidad para manejar el intercambio de información.

El sistema de ocho fases se concentra en lo que los participantes pueden hacer para impulsar sus negociaciones hacia una conclusión satisfactoria; se trata entonces, de descomponer el desarrollo de la Negociación en ocho etapas, aunque no necesariamente en un orden rígido, ni con la misma dedicación y atención a cada una.

Las ocho fases son las siguientes: Preparación, Discusión, Señales, Propuesta, Paquete, Intercambio, Cierre y Acuerdo⁵⁹.

B.2.6 Modelo Cooperativo (G. Nierenberg)

Éste considera que una Negociación exitosa es en la que todos ganan, para ello, es necesario fijarse objetivos a largo plazo antes que ventajas inmediatas, y al mismo tiempo considera que influye el azar o suerte.

⁵⁹ Preparación se refiere a las disposiciones previas a la Negociación que hace cada parte involucrada; Discusión es cuando las partes inician el proceso negociador y exponen sus posiciones a la contraparte; Señales se refiere a aquellos gestos que cada parte envía a la otra sobre sus intereses, de tal forma de ir logrando encauzar la Negociación a un resultado óptimo para ambos; Propuesta son todos aquellos temas que plantean las partes como solución o acuerdo ante lo negociado; Paquete es el conjunto de todos los temas propuestos; Intercambio representa la etapa donde mediante habilidades comunicacionales las partes manifiestan sus opiniones, propuestas e inquietudes frente al proceso; Cierre, en esta etapa se determina la propuesta que representa de mejor forma a ambas partes y se definen los detalles finales para llegar a acuerdo; y Acuerdo es la etapa final en la cual se resumen y concretan los compromisos que asumió cada parte.

Parte de dos supuestos:

- 1) La Negociación es un problema de necesidades a satisfacer; y
- 2) La finalidad no es la ganancia, sino el acuerdo con beneficio mutuo.

Dado lo anterior, los aspectos básicos que siempre deben tenerse en cuenta son: la preparación de la Negociación da ventajas; las partes formulan suposiciones, las cuales condicionan fuertemente la Negociación y su éxito; las partes tienen necesidades o intereses – directos e indirectos– que buscan satisfacer, y cuando se tienen en cuenta las necesidades de la otra parte, la Negociación es exitosa, sin embargo, cuando se busca una ganancia absoluta, sin concesiones, fracasa; la Negociación puede ser vista como el arte de ampliar las posibilidades; dentro de este modelo, la Negociación no es un juego, debido a que carece de reglas y no busca derrotar, sino acordar, debido a que el triunfo es el acuerdo; es indispensable para todo negociador conocer la conducta humana, la cual tiene distintas facetas y formas, ya que el proceso negociador tiene lugar entre seres humanos y, por lo tanto, es necesario conocerlos, es así como cada negociador tiene tres facetas de personalidad: 1) la persona que es en realidad, 2) la persona que cree ser, y 3) la persona que parece o aparenta ser.

Se distinguen tres niveles de Negociación: 1) interpersonal, 2) interorganizacional, y 3) internacional. Si bien, en los tres está presente el interés personal del negociador, se debe considerar que en los dos últimos modelos además están las necesidades de la Organización.

Es necesario e importante conocer qué piensa el oponente y qué se propone lograr. Para determinar esto, el negociador, al formular las preguntas, no debe ofender ni generar ansiedad; debido a que busca provocar atención, obtener y dar información, empezar a pensar y llegar a una conclusión. A su vez, es preciso saber escuchar, esto es, atender respetuosamente todo lo que dice el adversario. Es importante, no sólo qué se dice, sino cómo se dice, pues cada movimiento o postura tiene significado para el negociador.

C. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL NEGOCIADOR

Junto a los diversos modelos de Negociación existen distintas formas de negociar, las cuales dependerán de las características personales de quién realiza el proceso. Es así como, el estilo de Negociación utilizado, está ligado directamente al perfil asociado del negociador involucrado.

Para comenzar este apartado, se explica qué se entiende por negociador: *“Es la persona que por sí o en representación de otra, tiene el poder para decidir sobre los acuerdos a adoptar entre las partes en Negociación”*⁶⁰. A partir de este concepto se infiere que, la característica que posee un negociador como tal, es la de tomar decisiones, por tanto, elegir entre las alternativas existentes la más apropiada, de manera que encause la Negociación de acuerdo a lo que le parezca correcto.

Dado lo anterior, un buen negociador debe argumentar y decidir sin plantear posiciones o gustos personales en ellas, porque una Negociación bien realizada debe basarse en criterios objetivos y

⁶⁰ Patricio Jimenez Bermejo, Teoría de la Negociación. El arte de Negociar con éxito, Santiago, Chile, Editorial Lexis Nexis, 2002, página 10.

buena comunicación. Por lo demás, existen muchas opiniones que difieren entre sí, por lo cual se debe tener una mente abierta para ser capaz de integrarlas, evaluarlas y finalmente aceptarlas, modificarlas o rechazarlas. Para una Negociación favorable se necesita que el negociador tenga la capacidad de síntesis y exposición suficiente para presentar los hechos e información de un modo simple y entendible por todos. También, se debe considerar la honestidad y sinceridad de éste, pues ambos son aspectos indispensables a la hora de lograr un proceso cooperativo. Finalmente, pero no menos importante, el negociador debe conocer a su contraparte, esto es, aprender sus gustos, costumbres, ambiciones, temores, necesidades e intereses, para lo cual es imprescindible el logro de confianza, tanto del negociador hacia su contraparte como de ésta hacia el negociador.

Debido a que, cuando se habla de negociadores, se está hablando de personas, es muy difícil clasificarlos, no obstante, en una categorización general, se pueden especificar dos tipos:

- 1) Enfocado en los resultados: A este tipo de negociador le interesa alcanzar su objetivo a toda costa, sin importarle que esa forma de pensar y, por consiguiente, de actuar, genere un clima de tensión. Por lo anterior, no le otorga relevancia alguna a las relaciones interpersonales ni a los intereses de los oponentes, teniendo entonces, un enfoque en las posiciones.
- 2) Enfocado en las personas: Este negociador tiene preocupación por las personas, razón por la cual evita enfrentamientos y conflictos que pudieran arruinar las relaciones interpersonales o pasar por alto los intereses de los oponentes.

Estos negociadores son los dos extremos: uno basado en objetivos en un cien por ciento; y otro basado totalmente en las personas, sus intereses y necesidades.

Lo anterior es complementado con otra clasificación que muestra los tipos de negociadores desde el punto de vista de su preparación⁶¹:

- 1) Negociador improvisado: Es aquel que hace las cosas sin estudio ni preparación alguna; no planifica o proyecta los pasos a seguir.
- 2) Negociador intuitivo: Negocia sin mayor preparación previa, ni información teórica completa sobre el tema a negociar, pues confía en su capacidad para percibir velozmente las características de la Negociación y en su facilidad para negociar de forma innata.
- 3) Negociador Profesional: Es aquel que cuenta con los conocimientos teóricos y la experiencia; haciendo de la Negociación su profesión. Realiza todos los esfuerzos necesarios para estudiar, preparar y desarrollar el tema, improvisando o intuyendo sólo cuando las circunstancias lo exigen.
- 4) Negociador Interno: Es aquel que debe negociar al interior de las empresas, siendo su papel el de intervenir negociando constantemente con todas las áreas y niveles de la estructura organizacional.

C.1 Roles del Negociador

Es importante que el líder de la Negociación defina los roles de los miembros de su equipo, debido a que es necesario que se asuman y

⁶¹ ibid, p. 29, y Aldao Zapiola, **op. cit.**, pp. 12-13.

se distribuyan ciertos papeles específicos; en un equipo negociador se pueden reconocer los siguientes roles⁶²:

- 🖨 *Dirigente o Líder:* Es aquel que toma las decisiones en un equipo, orientando las acciones del grupo, su cronograma de actividades y reglas. Si bien interviene poco mientras actúa su equipo, está siempre atento, de manera de actuar adecuada y oportunamente cuando se pierda el rumbo de la Negociación. Debe tener la capacidad de comprender íntegramente las variables del problema, distribuyendo a los asesores aspectos específicos, propios de su especialidad.
- 🖨 *Anti-líder:* Es el opositor natural al líder, cuyos argumentos y puntos de vista son contrarios a los presentados por él.
- 🖨 *Facilitante:* En el manejo táctico es aquel que rompe el hielo y actúa extrovertidamente, de manera de dar sus argumentos considerando las necesidades de la contraparte. Del mismo modo, busca evitar los conflictos interpersonales y suavizar las posiciones dentro del equipo.
- 🖨 *Redactor:* Es una persona con gran capacidad de síntesis y buena redacción, con lo cual logra la integración de las diferentes opiniones recogidas.
- 🖨 *Observador:* Es la persona que sigue la Negociación, corrobora información, pero no opina ni interviene, sólo escucha hasta que considere necesario dar su opinión o posición con respecto a algún tema.

⁶² Carolina Bozzo Dumont, Hernán Martín Gutiérrez y Rodolfo Silva Villalón, Desarrollo de competencias para la Negociación Internacional, Tesis para optar al grado de Magíster en Dirección de Empresas, Facultad de Economía y Empresa, Escuela de Postgrado, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile, 2003, pp. 134-135; y Jiménez Bermejo, **op. cit.**, pp. 23-25.

 *Reclamador*: Es el que presenta un permanente descontento con las decisiones y actuaciones en la Negociación, sintiéndose por ello, siempre perjudicado por los demás.

C.2 Motivación de los negociadores

La motivación es lo que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. En el trabajo son las actitudes las que dirigen el comportamiento de una persona hacia éste, por consiguiente, es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Es por ello que es necesaria para que los negociadores se comprometan con el proceso de Negociación del cual forman parte.

Existen tres motivaciones básicas⁶³:

- 1) De logro o Alcanzar el objetivo: Ésta se relaciona con la eficacia, eficiencia y deseo de hacer que las cosas funcionen bien, de la manera correcta, logrando un ambiente de cooperación en la Negociación. Una persona que tiene esta motivación en su manera de negociar es aquella que sigue una estrategia de Ganar-Ganar, o dicho de otro modo, la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias para las partes. Desarrolla iniciativas; escucha a los demás; invita a opinar; sabe expresarse de manera clara, simple y concreta; y principalmente busca sistemas de colaboración.
- 2) De poder o Ganar: En esta motivación está el deseo de dominar e imponerse ante los demás; el negociador busca imponer sus ideas, ordenando y diciendo a los demás que hacer; no escucha ideas y pone su atención en los errores de otros; es autoritario y se

⁶³ Andrés Senlle, Negocie para Ganar. Desarrollo de las competencias para lograr resultados, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000, 2003, pp. 53-56.

identifica con la posición negociadora de Ganar-Perder, precisamente, buscar que el otro pierda a como de lugar.

- 3) De afiliación o Complacer: Busca ser amistoso, sociable, evitar conflictos, agradar a los demás y quedar bien con todos; tiene una estrategia de Perder-Ganar, o sea, él pierde para que el otro gane, de manera de ser amigable, no discutir, ser servicial y social, razón por la cual, cambia constantemente de argumentos y posiciones.

Esto se refleja en el siguiente cuadro, que muestra como cada motivación se asocia a un deseo instintivo que lo define.

MOTIVACION	DESEO INCONSCIENTE
Logro	Ser eficaz
Poder	Dominar
Afiliación	Hacer amistad

*Fuente: Andrés Senlle, **Negocie para Ganar. Desarrollo de las competencias para lograr resultados**, 2003*

A continuación, se puede apreciar que estas motivaciones se ligan a un estilo de Negociación particular. Estos estilos son definidos más adelante en este capítulo, pero para comprender la relación con las motivaciones, las autoras presentan el siguiente cuadro que muestra esta asociación.

MOTIVACIÓN	NEGOCIACIÓN
PODER	Dura : Encarar la Negociación como una lucha en la que hay que derrotar a la otra parte, es decir, " yo gano, tu pierdes "
LOGRO	Objetiva : Buscar que las partes encuentren juntas una solución. Separar el problema de las personas, y ambas partes se unen para ser "duros con el problema", es decir " yo gano, tu ganas ".
AFILIACIÓN	Blanda : Ver en la Negociación una manera de caer bien, hacer amigos o no contrariar para evitarse complicaciones, es decir, " yo pierdo, tu ganas "

*Fuente: Andrés Senlle, **Negocie para Ganar. Desarrollo de las competencias para lograr resultados**, 2003*

Como complemento a lo anterior, existen otras motivaciones de un negociador, entre las cuales se encuentran las siguientes⁶⁴:

- 🖼 La confianza depositada en ellos por parte de los representados.
- 🖼 La remuneración o premio ofrecido por los personificados.
- 🖼 La aceptación y el respeto de los otros negociadores.
- 🖼 La posible posición de liderazgo.
- 🖼 El éxito obtenido en la Negociación.
- 🖼 El prestigio ganado.
- 🖼 La estima de su familia.
- 🖼 Su propia autoestima.
- 🖼 Su imagen ante sus pares.

*C.3 Estilos de Negociación*⁶⁵

Cada negociador tiene su propio estilo de negociar; uno bueno es capaz de adaptarlo a las características de una Negociación particular para evitar conflictos y enfrentamientos que puedan afectarla de forma negativa. Asimismo, se puede definir el estilo de Negociación como la forma en que una persona se relaciona con los demás participantes de ésta, a fin de lograr sus objetivos de manera positiva y colaboradora.

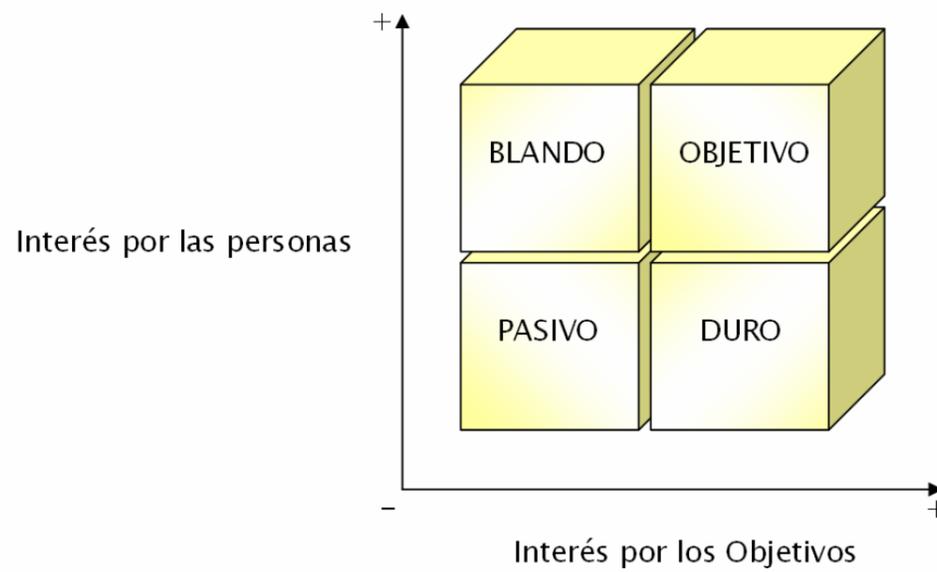
Una clasificación, que define los estilos de Negociación, es un esquema de cuatro cuadrantes⁶⁶ que encasilla la forma de negociar en

⁶⁴ Jiménez Bermejo, *op. cit.*, pp. 139-140.

⁶⁵ En este apartado se explicita sólo una clasificación del estilo de Negociación, la cual es utilizada como base del estudio de campo, sin embargo, en el Anexo 2 del presente documento, se puede encontrar otras clasificaciones de los diversos estilos negociadores, los que se describen a modo de profundizar en el tema.

⁶⁶ Senlle, *op. cit.*, pp. 64-73. Esta clasificación es compartida por distintas teorías, tales como el Grid Gerencial de Balke y Mounton, el Liderazgo situacional de K. Blanchard, la Posición existencial de Berne y Harrys, las Técnicas de la asertividad de Salter, o la Inteligencia emocional de Goleman. Además, otras teorías como el triángulo de Karpman o las motivaciones según McClelland, encajan en este esquema.

función de su grado de enfoque, ya sea en las posiciones o en los intereses; lo cual –para las autoras– constituye la mejor y más acorde estructura de presentar el tema. Este modelo se muestra a continuación.



*Fuente: Andrés Senlle, **Negocie para Ganar. Desarrollo de las competencias para lograr resultados**, 2003*

El eje vertical representa el interés por las personas o por la buena relación con los involucrados en la Negociación; y sus intereses con respecto al tema a negociar. Mientras que, el eje horizontal, representa el interés por los resultados u obtención de objetivos, lo cual implica centrarse en las posiciones. A partir de ello se crean cuatro cuadrantes que representan los estilos de negociadores:

1) **Blando**: Es una persona que antepone las relaciones interpersonales por sobre la consecución de sus objetivos. Este negociador deja que el otro decida y hable primero para así estar de acuerdo con él; es amable y modesto, ofrece antes que le pidan, cree en la gente y no le importa perder.

- 2) Pasivo: Es una persona que espera que otro asuma la responsabilidad y tome las decisiones, es indiferente, pues tiene poco interés por las personas y poco interés por los resultados. Su posición ante las cosas es pensar que son imposibles, por lo que no se motiva a intentarlo, está siempre ausente en las conversaciones, dilata la solución buscando que otro aparezca y se comprometa con las decisiones, no enfrenta el problema, pues cree que se solucionará con el tiempo, en otras palabras, desmotivado.
- 3) Duro: Es aquel que se centra en su totalidad en los resultados y objetivos. Ve la Negociación como una guerra que hay que ganar a toda costa, cree que siempre tiene la razón, es soberbio, habla fuerte y critica a los demás intimidándolos con un aire amenazante; no cede, pues su postura es rígida: ganar.
- 4) Objetivo: Lo primero que hace es considerar los intereses de los demás para buscar objetivos y metas comúnmente beneficiosas, pues busca enfrentar el problema en conjunto con la contraparte; es serio y colaborador, ya que su objetivo es llegar a acuerdos para que ambos ganen, y en conclusión, separa a las personas de los problemas.

Al hacer un cruce entre el estilo y las motivaciones de los negociadores, se pueden resumir las características de los distintos estilos de Negociación en base a ocho variables⁶⁷ relevantes dentro del proceso, lo cual se refleja en el siguiente cuadro resumen⁶⁸:

⁶⁷ Las ocho variables son: personas (negociadores); objetivos (lo que quiere lograr cada negociador); percepción (lo que cada negociador cree que quiere hacer o hará el otro); problemas (la percepción que cada negociador tiene de ciertas situaciones o problemas que ocurren durante la negociación); concesiones (cuánto están dispuestos a ceder para lograr acuerdo); confianza (en la contraparte);

PASIVO	BLANDO	OBJETIVO	DURO
Falta de Motivación	Motivación de afiliación	Motivación de logro	Motivación de poder
Yo pierdo / Tú pierdes	Yo pierdo / Tú ganas	Yo gano / Tú ganas	Yo gano / Tú pierdes
Desmotivación e Indiferencia	Amigable y Modesto	Serio y Colaborador	Soberbio y Amenazante

PERSONAS	Todos somos esclavos de las normas, la burocracia y el tiempo.	La gente es buena.	Potencialmente todos quieren un acuerdo.	Tratan de engañar
OBJETIVOS	No complicarse la vida. Hacer lo que se pueda.	Quedar bien.	Hallar una solución.	Ganar.
PERCEPCIÓN	Evitar los líos, mejor no complicarse.	Los otros pensarán mal de mí.	A todos nos interesa un acuerdo sin perder el tiempo.	Los otros tratarán de engañar.
PROBLEMAS	El problema es del Estado, el Gobierno, las leyes, las crisis.	El problema se reduce a llegar a un fin amistoso.	Son solucionables con el aporte de ambas partes.	Es culpa de la otra parte.
CONCESIONES	Da lo mismo que se lleven todo.	Conceder es ganar amigos.	Las dos partes deben ganar.	No hay que conceder nada.
CONFIANZA	No es cuestión de confianza ni de desconfianza.	Confianza.	Buscar el objetivo común independiente de la confianza.	Desconfianza.
ACCIÓN	Dilatar el tiempo, no enfrentar la situación.	Ofrecer.	Buscar puntos de interés.	Amenazar.
SOLUCIONES	Es muy difícil hallar soluciones.	Solución amistosa.	Nuestra solución.	Mi solución.

C.4 Habilidades del negociador

Como una clasificación general, resaltan dos tipos de habilidades: las **habilidades interpersonales**, tienen que ver con las capacidades y estilos personales de los negociadores; y las **habilidades técnicas**, que se relacionan con conocimientos profesionales necesarios para una buena Negociación.

Las principales características personales, para tener éxito en la Negociación, son las siguientes:

acción (lo que harán durante la Negociación); y soluciones (como debe ser el desenlace de la Negociación)

⁶⁸ Adaptado de Senlle, *op. cit.*, pp. 64-73.

- 1) **Anticiparse:** Hacer un diagnóstico adelantado sobre los futuros escenarios alternativos de la Negociación. Un negociador, debe anticiparse a las necesidades futuras de la Negociación y el desarrollo que puedan tener éstas, esto es, ser proactivo.
- 2) **Estrategia:** Un buen negociador debe elaborar una estrategia que le permita saber dónde quiere llegar, cómo hacerlo y en qué lugar ubicarse como consecuencia de la Negociación, de manera que tenga un rumbo a seguir ordenado y coherente; con un plan establecido. Esta estrategia debe ser competitiva, teniendo presente el accionar de la contraparte y del entorno.
- 3) **Creatividad:** En momentos de cambio y en un mundo variable como el de hoy, se deben aplicar nuevas estrategias, pues nuevas situaciones generan diferentes y diversas alternativas, y la necesidad de potenciar la creatividad e innovación de los negociadores.
- 4) **Emprendimiento:** El negociador no se queda sentado esperando ver qué pasa, o que ocurran nuevas situaciones o necesidades que lo obliguen a negociar, sino que anticipa estos escenarios, los analiza y emprende la Negociación.
- 5) **Cultura flexible y ganadora:** Se debe desarrollar una cultura flexible y ganadora; compartida y comprometida con la excelencia y la eficiencia. Ésta incluye conocimientos, creencias, moral, costumbres y otras capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad, por lo que el negociador debe generar conocimientos, creencias y costumbres flexibles y compartidos por todo el equipo involucrado en la Negociación para así lograr eficiencia, excelencia y rentabilidad.

- 6) **Paciencia:** El negociador debe ser paciente, no apurar las cosas ni hacer o decir algo indebido, siendo tolerante y controlado.

Para que un negociador sea exitoso, dichas características se complementan con las siguientes cualidades⁶⁹:

- 1) *Estilo ético de vida.* Esto se refiere a que son personas que demuestran una tranquilidad de espíritu y valores sólidos, lo que les aporta seguridad en sí mismos. Son íntegros en sus planteamientos, demuestran prudencia y suelen ser respetuosos con el protocolo, así como con las posiciones de su contraparte. Además, tienen un carácter con cierto grado de humor y optimismo, junto con ser muy sociables y cordiales.
- 2) *Buenos comunicadores.* Esto implica fluidez verbal, con capacidad para expresar en un lenguaje sencillo –pero no por ello menos claro– las ideas, mensajes y argumentos. Junto con lo anterior, poseen una gran capacidad de escucha activa; son grandes observadores, ya que son conscientes de que el lenguaje no verbal de las personas dice más que las palabras; son persuasivos y saben adaptar sus argumentos, racionales y emocionales, a las motivaciones reales de su contraparte.
- 3) *Inteligencia intuitiva.* Los buenos negociadores desarrollan una gran capacidad intuitiva y analítica; pueden sintetizar con rapidez y claridad. Son resolutivos ante los problemas, buscando acciones óptimas para resolverlos. También son buenos planificadores y organizadores, pero sin perder la capacidad de improvisación.

⁶⁹ Bozzo Dumont, *op. cit.*, pp. 135-136; y Aldao Zapiola, *op. cit.*, pp. 64-67.

- 4) *Competentes y conocedores de su materia.* Tienen un amplio conocimiento, tanto técnico como comercial, de los elementos que le sirven de intercambio en los procesos de Negociación, ya sean productos, servicios, ideas, o cambios de sistemas. Dominan perfectamente las técnicas de comunicación, escucha, argumentación ante objeciones y cierre. Son conocedores de los distintos métodos para la investigación, de las necesidades, motivaciones, problemas o conflictos de sus interlocutores.

A continuación se presentan algunas habilidades tanto interpersonales –características y cualidades personales– como habilidades técnicas que complementan el perfil de un buen negociador⁷⁰.

C.4.1 Habilidades interpersonales del Negociador

Estas habilidades se refieren a aquellas características y cualidades que se encuentran de manera innata en el negociador y que, por lo tanto, no son estudiadas para adquirirlas; aún cuando es posible desarrollarlas a través del tiempo, será una característica de la persona como tal. Estas son:

-  Observadores. Reconocen sus errores. Existe congruencia entre lo que piensan y lo que verdaderamente hacen, dándose cuenta del efecto que están teniendo sobre la interacción negociadora, pues captan el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, y qué es lo que esperan alcanzar; están siempre pendientes de todo lo que sucede a su alrededor. Tienen una

⁷⁰ Dado que las características mencionadas –anticipador, estratega, creativo, emprendedor, flexible, paciente, competente, inteligente, ético y buen comunicador– no son las únicas existentes para ser un buen negociador, las autoras desarrollaron una lista de habilidades complementarias.

percepción realista de la situación, pues se conocen a sí mismos y el impacto que producen en los demás. Captan, sin prejuicios ni estereotipos, la realidad externa y a sus oponentes.

-  Autoconfianza. Los buenos negociadores se sienten seguros de su posición; no se dejan impresionar por la otra parte; no se sienten intimidados por el estilo agresivo del oponente; y saben mantener la calma en situaciones de tensión. Además, confían en sí mismos, pero con humildad; y reconocen que, lo que caracteriza a las buenas negociaciones, es el hecho de que ambas partes salgan beneficiadas.
-  Le gusta negociar. La Negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío y se siente cómodo con ella. Es entusiasta, aborda el proceso con ganas y aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
-  Sociable. Una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo y para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada y oportuna. Además, tiene sentido del humor.
-  Respetuoso. Muestra deferencia hacia su contraparte, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses; lo escucha atentamente. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos, por ello es empático, siendo capaz de ponerse en el lugar del otro.
-  Honesto. Negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte y cumple lo acordado.
-  Meticuloso. Recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su

estrategia y sus objetivos; le da mucha importancia a los pequeños detalles. Por tanto, detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad. Conoce con precisión las características de su oferta, cómo compararlas con la de los competidores y cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.

 Firme. Tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas – sin llegar a ser inflexible–. También es perseverante, debido a que su entusiasmo no decae con facilidad y persuasivo, porque sabe convencer; utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados o los que más le puedan interesar.

 Ágil. Capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la Negociación. No deja escapar una oportunidad. Sabe tomar una decisión y trabajar bajo presión, y acepta el riesgo que puede conllevar esa decisión, pero sin ser imprudente. Es resolutivo, ya que busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse, sabe que cada Negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo. Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos.

C.4.2 Habilidades Técnicas del Negociador

Estas habilidades se refieren a las competencias profesionales que posee el negociador, que ha estudiado a través del tiempo, y que por tanto, le dan mayores conocimientos para enfrentar una Negociación

exitosa. Pues, la capacidad de negociar es una disciplina que se puede aprender, siempre que las personas estén motivadas por desarrollar y/o potenciar nuevas competencias. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- 📄 Redactar bien, es decir, tener buena comunicación escrita, clara, precisa y con buena ortografía.
- 📄 Capacidad de síntesis.
- 📄 Profesional. Es una persona capacitada, con gran formación; prepara con esmero cualquier nueva Negociación.
- 📄 Trabajador.
- 📄 Sabe planificar, organizar, dirigir y controlar.
- 📄 Capacidad de analizar problemas desde el punto de vista técnico, numérico y estadístico.
- 📄 Capacidad de trabajo en equipo. Sabe trabajar con más personas, delegando y complementándose unos a otros, generando así, una sinergia positiva que lleve a la Negociación por buen camino.

Finalmente, y para completar este punto *-características personales del negociador-* las autoras presentan un cuadro que muestra, en detalle, las distintas características presentes en un negociador eficaz⁷¹; y que además resume las condiciones, capacidades y rasgos del negociador.

⁷¹ Adaptado de Francisco Rodríguez, *Técnicas de Negociación para la democracia participativa*, Fundación Escuela de Gerencia Social, Ministerio de Planificación y Desarrollo, Caracas, Venezuela, 2005, p. 53.

Perfil del Negociador Eficaz				
Requisitos y Condiciones	Capacidades de desempeño	Rasgos de la personalidad	Imagen proyectada	Actuación en la mesa
<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de los intereses y objetivos - No actúa por intuiciones o corazonadas - Las opciones están fundamentadas en el largo plazo y en el fin de un colectivo: Organización - Empatía para ponerse en el lugar de la contraparte - Disposición de información de calidad que permita un análisis objetivo de la situación y un mejor conocimiento de los asuntos que se negocian - Trabajar con el apoyo de un equipo y con enfoque multidisciplinario de los problemas - Basarse en principios y elementos objetivos: leyes, informes técnicos, principios - Utilizar instrumentos de apoyo a la calidad de la decisión: árboles de decisión, planificación estratégica - Contar con el apoyo del colectivo representado, la capacidad de decidir y de compromiso en la mesa negociadora 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización y procesamiento de información - Capacidad de anticipar escenarios y decidir bajo condiciones de incertidumbre y riesgo - Capacidad de análisis y comprensión de la contraparte y de sus necesidades e intereses - Capacidad para comunicarse generando un lenguaje de cooperación - Capacidad de aprendizaje para hacer ajustes en las estrategias - Capacidad para organizarse e interactuar en equipos de trabajo multidisciplinarios - Capacidad de pensar y planificar estratégicamente el proceso de Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovador, crítico y realista - Prudente y precavido - Autoevaluación y aprendizaje - Habilidad para evaluar los lenguajes verbales y no verbales - Paciencia, tolerancia y autocontrol - Facilidad de expresión para comunicarse y de interacción personal - Flexibilidad e innovación frente a contextos sujetos a cambio - Fortaleza para asumir el trabajo eventual de la Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de persona confiable - Imagen de persona fuerte, de autoridad, con poder y claridad de objetivos - Confianza y seguridad de sí mismo - Analítico - Transparente - Persuasivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Manipula el ambiente de la Negociación: mobiliario, dónde sentarse, refrigerios - Autocontrol de las emociones y conductas - Escucha activamente y con respeto a la contraparte - No asume opciones únicas que lo encasillen o posicionen - Evalúa constantemente el desarrollo de la Negociación y los cambios que ocurren - Adopta un enfoque que resalte las posibilidades de ganancias mutuamente beneficiosas y la complementariedad de los intereses - Evita, en lo posible, el uso de engaños: ataques personales, información falsa, presiones, amenazas - Se apoya en criterios y elementos objetivos para negociar - El objetivo es alcanzar un acuerdo o un rompimiento amistoso

SEGUNDA PARTE



CAPÍTULO III

HALLAZGOS

Trabajo de Campo

Este capítulo recopila los resultados obtenidos en el estudio de campo efectuado, exhibiendo a modo descriptivo, la información recabada de la muestra global y luego, en un análisis comparativo⁷², por tipo de Organización. Para ello se establecen los siguientes factores de análisis: modelo de Negociación, características personales del negociador, estilo de Negociación y ambiente multicultural.

A. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio corresponde a 105 organizaciones ubicadas a lo largo de todo el país⁷³. La encuesta se realizó vía correo electrónico a diversas compañías, utilizando tres clasificaciones que permiten identificar a las observaciones de la muestra.

Una primera caracterización es por tipo de Organización, según lo cual se obtuvo la siguiente clasificación.

Tipo de Organización	N°	Porcentaje
Org. Listadas (Cotizan en Bolsa de Comercio)	14	13%
Org. no gubernamental (ONG)	0	0%
Fundaciones y Corporaciones	12	11%
Org. del Estado (SEP y Servicios Públicos)	9	9%
Establecimientos Educativos	17	16%
Org. No Listadas (No cotizan en Bolsa de Comercio)	53	50%
Total	105	100%

⁷² También se realizó el análisis comparativo por tipo de cargo y género de los altos directivos encuestados, sin embargo, por el volumen de datos obtenido, se presenta dicho análisis como Anexo.

⁷³ Si bien la muestra definida inicialmente es de 99 organizaciones, se consiguieron 105 respuestas. La razón de esto, radica en que la encuesta fue enviada a un mayor número de organizaciones, por considerar la existencia de un porcentaje de no respuesta y por el cambio a muestreo por conveniencia –tal como se explicito en el Capítulo I apartado E.3- .

Una segunda caracterización de las observaciones es el cargo –de alta dirección– ocupado por el encuestado.

Cargo	N°	Porcentaje
Gerente General	48	46%
Presidente de Directorio	10	10%
Presidente de Organización	8	8%
Director	29	28%
Secretario General	2	2%
Rector	7	7%
Vicerector	1	1%
Total	105	100%

Finalmente, una tercera caracterización del objeto de estudio, corresponde al género del alto directivo encuestado.

Género de los Altos Directivos	N°	Porcentaje
Hombre	97	92%
Mujer	8	8%
Total	105	100%

B. PRESENTACIÓN GENERAL DE LOS DATOS

Dado el volumen de los datos recogidos –105 encuestados– a través del instrumento de observación, la presentación general de la información tabulada se encuentra en el Anexo 7: “Tabulación General de los Datos”.

C. RESULTADOS

Las autoras realizan el análisis descriptivo de los datos para la muestra global y el estudio comparativo por tipo de Organización, cargo y género de los altos directivos respecto a ésta. Sin embargo, por el gran volumen de información que esto conlleva, el desarrollo de los dos últimos sólo se exhibe en el Anexo 8: “Análisis comparativo según tipo de cargo y género de los encuestados”.

C.1 Análisis General de la Muestra

Para presentar y analizar los resultados obtenidos de la investigación realizada, se seleccionan cuatro categorías de estudio:

C.1.1 Caracterización de la muestra

C.1.2 Modelo de Negociación

C.1.3 Características y Estilo del negociador

C.1.4 Ambiente multicultural

A continuación se realiza el análisis exploratorio⁷⁴ para cada una de estas categorías.

C.1.1 Caracterización de la Muestra

En este apartado se analiza la composición de la muestra y sus aspectos relevantes. Esto de acuerdo a tres criterios –mencionados en el punto A del presente Capítulo– correspondientes a cargo del alto directivo encuestado, tipo de Organización a la que pertenece y género de los encuestados.

En cuanto al *género de los altos directivos* encuestados –tal como se observa en el gráfico siguiente– más del 90% de ellos pertenecen al género masculino, lo cual denota la poca presencia del género femenino en altos cargos de organizaciones en Chile.

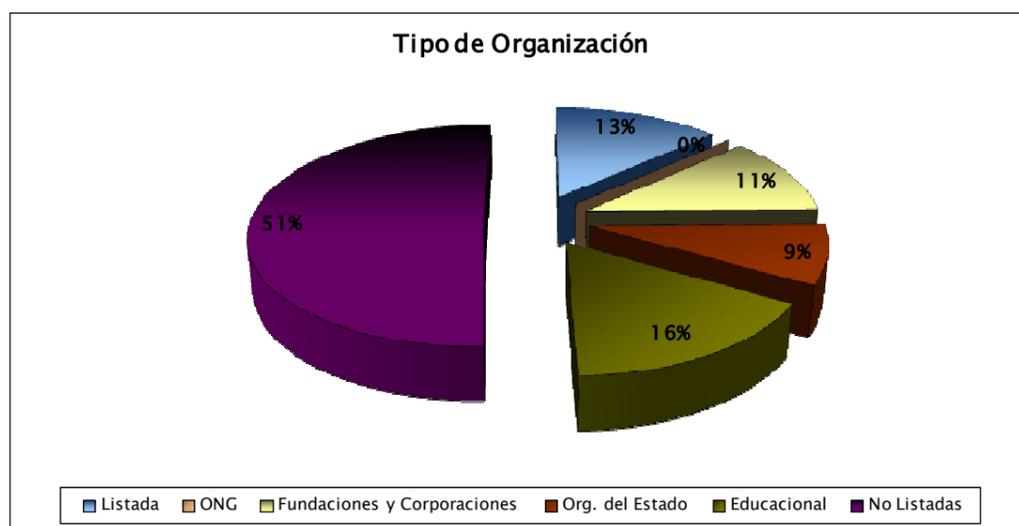
⁷⁴ Entendiéndose la investigación como un estudio exploratorio y no como un estudio concluyente del tema, debido a que, como ya se mencionó en el Capítulo I apartado E.3, se realizó a partir de una muestra por conveniencia.



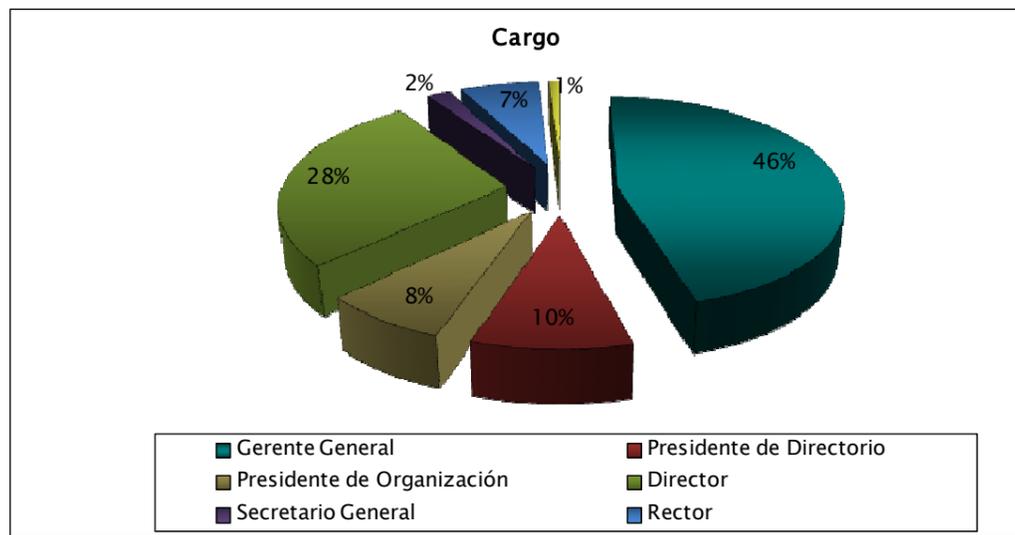
Aunque las mujeres se han ido incorporando activamente al mundo laboral, las autoras señalan algunas razones que amparan el bajo porcentaje de ellas dentro de la muestra: aunque existen esfuerzos por incrementar la presencia de mujeres en altos cargos directivos, el hecho de tener que hacer ciertos “sacrificios” en términos familiares, hace que éstas no accedan o no acepten cargos de mayor responsabilidad dentro de la Organización, o bien, las organizaciones –creadas por el género masculino– no las convoca o las convoca poco; si las mujeres se dedican o preocupan de la familia, son consideradas poco comprometidas con la Organización y su causa, mientras que si compiten como hombres son consideradas poco femeninas, hechos que dificultan la inserción en estos cargos para ellas; y finalmente, está la brecha en las remuneraciones existente entre hombres y mujeres, la cual es mayor en cargos más altos o de mayor responsabilidad, lo que puede generar rechazo al puesto por parte de ellas –a pesar de estar igualmente instruidas para el cargo–. Desde otro punto de vista, se podría interpretar esta brecha como atractiva para las organizaciones, ya que contarían con directivos capacitados de igual manera, pero a menor costo remuneracional, sin embargo,

para las mujeres no resulta atractivo acceder bajo estas condiciones a cargos que demandan más compromiso y tiempo.

Con respecto al *tipo de Organización* al que pertenecen los altos directivos encuestados, la mitad son no Listadas, lo cual no es extraño si se considera que el mayor número de organizaciones del universo planteado pertenece a este grupo –tal como pudo observarse en el Capítulo I apartado E.1–; el 16% de los directivos consultados pertenecen a establecimientos de tipo Educativo; un 13% de los directivos encuestados pertenecen a compañías Listadas; un 11% corresponde a Corporaciones y Fundaciones; seguido de instituciones del Estado (SEP: Servicios de Empresas Públicas y Servicios Públicos) con un 9%. Finalmente, cabe mencionar que, si bien las autoras contactaron a Organizaciones no Gubernamentales (ONG), ningún alto directivo de éstas accedió a responder la encuesta presentada. Lo anterior, se visualiza en el siguiente gráfico.



Para terminar con el análisis de caracterización de la muestra, a continuación se presenta el gráfico que contiene los *cargos de los altos directivos* encuestados.

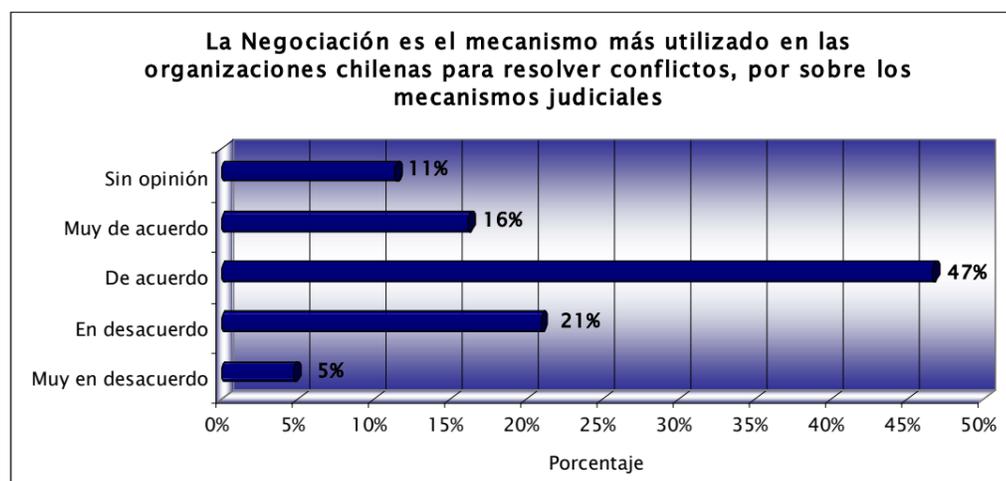


Aquí se aprecia que un 46% de ellos ocupa el cargo de Gerente General en la Organización; seguido de un 28% perteneciente al Directorio de la Organización con cargo de Director de ésta; con menores porcentajes se encuentran –entre los altos directivos encuestados– Presidente de Directorio, Presidente de Organización, Rector, Secretario General y Vicerrector, con 10%, 8%, 7%, 2% y 1% cada uno de ellos.

C.1.2 Modelo de Negociación

Lo que se busca determinar con esta categoría es si, el Modelo de Negociación utilizado en Chile, es más bien Cooperativo (utilizando el concepto de Ganar–Ganar en la Negociación) o Competitivo (usando el concepto de Ganar–Perder).

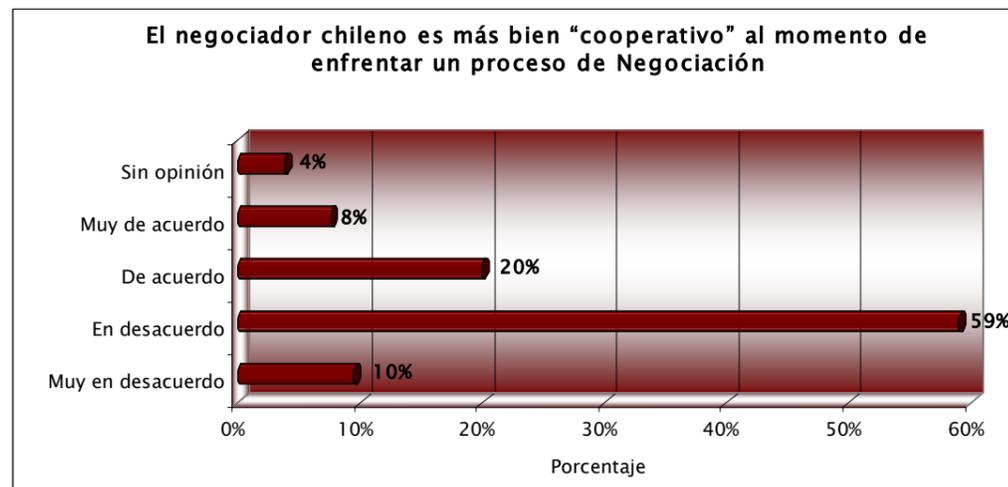
Para comenzar se analiza si la Negociación es el mecanismo más utilizado por los negociadores nacionales para resolver conflictos, con el fin de determinar si es relevante el estudio de este mecanismo o validar la importancia del tema. Lo obtenido se observa en el gráfico siguiente.



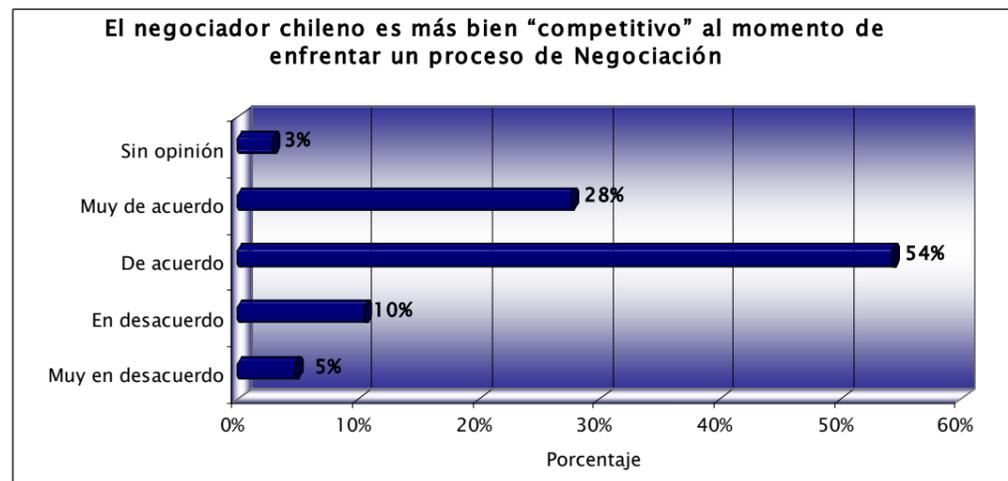
De los 105 altos directivos encuestados, un 63% se manifiesta a favor de la afirmación planteada, lo cual valida la importancia de investigar el tema. Sin embargo, existe un 26% que muestra discrepancia con la aseveración, lo cual puede significar que prefieren otros medios de solución de conflictos, tales como Mediación, Conciliación, Arbitraje, o bien, medios judiciales. También cabe destacar un 11% que se abstiene de responder esta afirmación, lo que –a juicio de las autoras– puede deberse al desconocimiento del tema o simplemente por no tener opinión al respecto.

Luego, ante la consulta sobre si consideran que el negociador chileno es cooperativo⁷⁵ al momento de negociar, más del 60% de ellos responde estar en desacuerdo, tal como se observa en el siguiente gráfico.

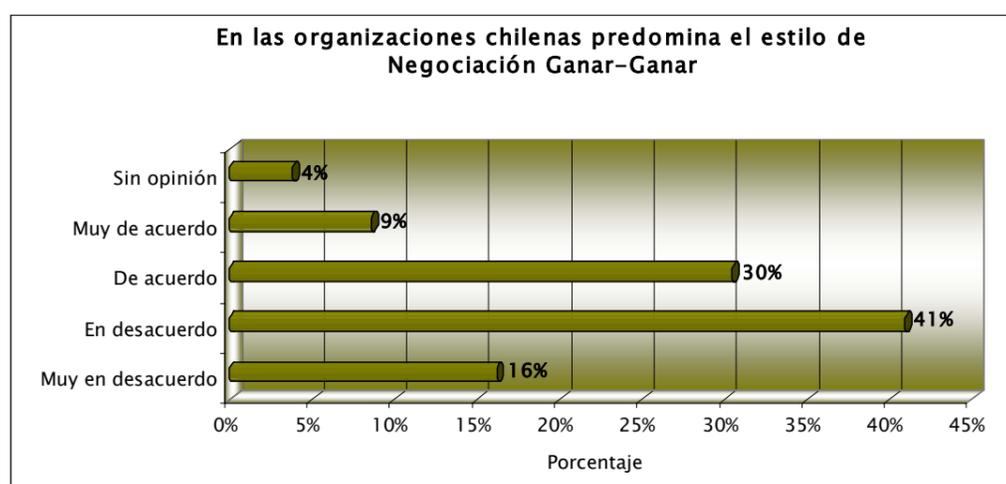
⁷⁵ Recordando lo analizado en el capítulo 2: Cooperativo se entiende, en la presente investigación, como aquel negociador que ve la posibilidad de encontrar una solución que permita satisfacer las aspiraciones de todos los involucrados; y Competitivo como aquel negociador que considera primordial la ganancia personal, sin importar el cumplimiento de los objetivos de la parte contraria.



Lo cual se respalda por un porcentaje similar que afirma estar de acuerdo con la afirmación relacionada con el ser competitivo al momento de negociar. Esto queda representado en el gráfico que sigue.



Un porcentaje mayor al 80% considera que el negociador chileno es más bien competitivo al momento de enfrentar un proceso de Negociación, esto es, que buscan la ganancia personal y se enfocan, principalmente, en su posición inicial con respecto a lo negociado. Para validar lo obtenido en las dos preguntas anteriores –relacionadas con el ser competitivo o cooperativo al enfrentar un proceso de Negociación– se presenta la siguiente pregunta.



Se obtiene que, un 57% de los altos directivos –41% en desacuerdo y 16% muy en desacuerdo– consideran que el estilo que predomina a la hora de negociar en las organizaciones chilenas no es Ganar-Ganar, lo cual deja en evidencia que más de la mitad de los consultados no cree que en las empresas nacionales se privilegie la ganancia de ambas partes, como lo postula dicho estilo.

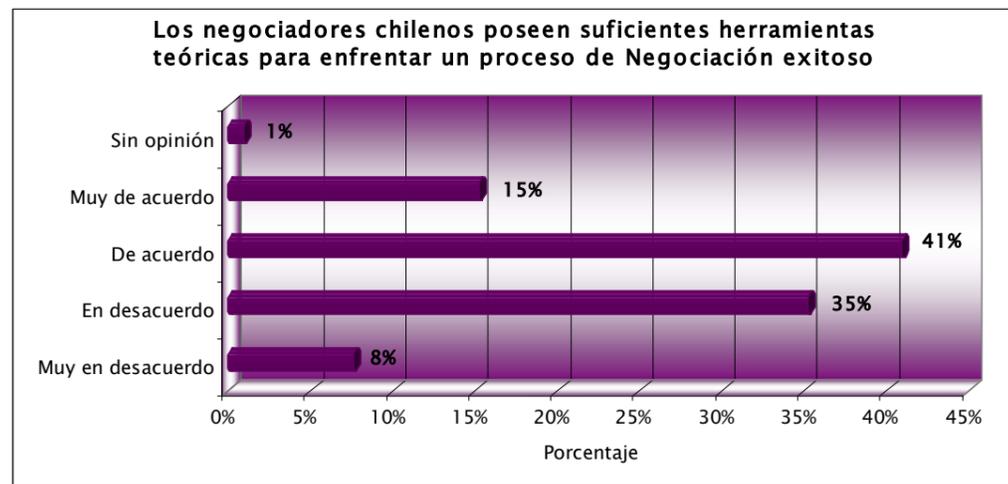
C.1.3 Características y Estilo del negociador

En esta categoría, se busca determinar el estilo del negociador chileno, junto con sus características tanto personales como técnicas –según la opinión de los altos directivos consultados– por lo cual se divide el análisis en dos secciones: Características del negociador y Estilo de Negociación en Chile.

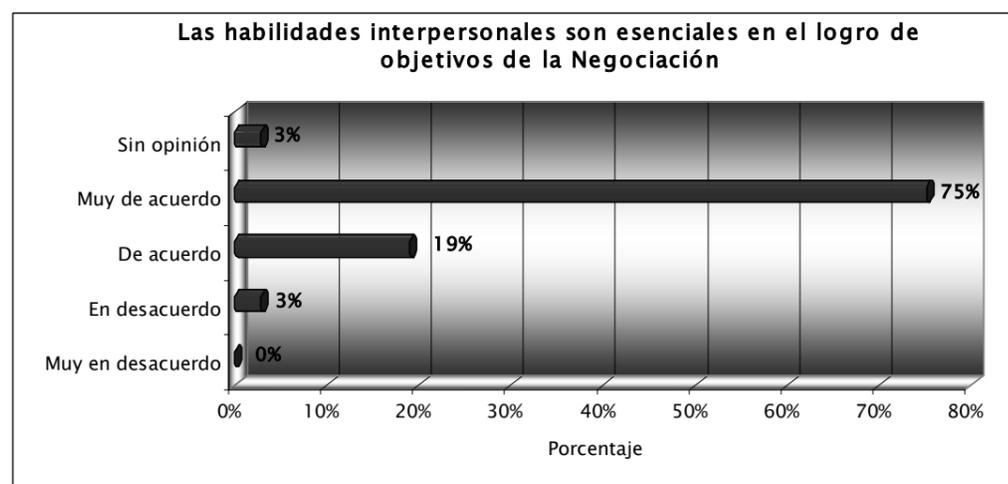
C.1.3.1 Características del Negociador

Comenzando el análisis, se presenta un gráfico que muestra que un 56% afirma la existencia de herramientas teóricas⁷⁶ en los negociadores chilenos, mientras que un porcentaje significativo cercano al 40% aseguró lo contrario.

⁷⁶ Ver categorización de las herramientas teóricas en Capítulo 2, p. 80.



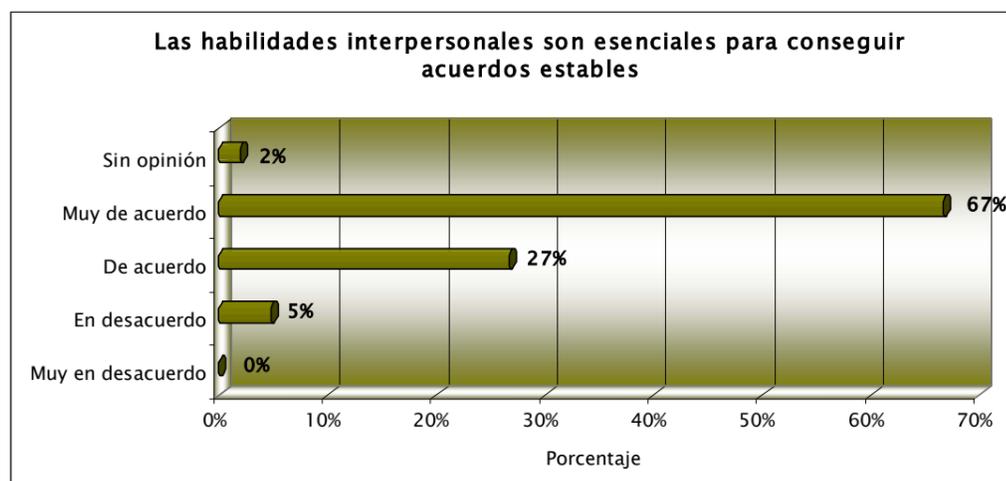
Adicionalmente, un porcentaje mayor al 90% manifiesta que las habilidades interpersonales⁷⁷ son esenciales en el logro de objetivos de la Negociación. Esto se grafica a continuación.



Las habilidades interpersonales juegan un papel fundamental para lograr los propósitos de la Negociación, por tanto queda de manifiesto la relevancia que los altos directivos encuestados atribuyen a estas destrezas.

Complementario a lo anterior, con un porcentaje similar, los altos directivos encuestados consideran que para conseguir acuerdos estables en una Negociación, las habilidades interpersonales de los involucrados son esenciales. Esto se observa en el gráfico que sigue.

⁷⁷ Las habilidades interpersonales se presentan en detalle en el Capítulo 2.



Dado que, es validado por la muestra que las características personales del negociador son relevantes para lograr los objetivos y acuerdos buenos y estables, se desarrolla a continuación el análisis de las ventajas y falencias de los negociadores chilenos.

Con este propósito las autoras dividieron tanto las falencias como las ventajas en cuatro factores de estudio⁷⁸:

- **Aspectos Multiculturales.** Aborda características o elementos relacionados con la preparación para enfrentar distintas culturas –tanto de la Organización como del país– que envuelve a un proceso de Negociación.
- **Modelo de Negociación.** Se procura observar las características de los modelos de Negociación estudiados –Competitivo y Cooperativo– que se ven reflejadas tanto en las ventajas como en las falencias descritas por los encuestados. Comprende elementos como la ganancia personal y el énfasis en los objetivos y posiciones (para el caso del modelo Competitivo); y buscar acuerdos beneficiosos para todos los involucrados, lo que implica

⁷⁸ Es necesario mencionar que, tal como se mencionó en el Capítulo 1 apartado E.4, en las preguntas respecto a las falencias y ventajas de los negociadores chilenos, los altos directivos consultados respondieron abiertamente, pudiendo señalar cualquier falencia y/o ventaja que ellos estimaran como tal.

centrarse en los intereses y necesidades (caso del modelo Cooperativo).

 **Habilidades Técnicas.** Se refiere a todas las características relacionadas con la educación profesional y técnica de los negociadores chilenos, las cuales se pueden adquirir mediante estudios.

 **Habilidades Interpersonales.** Este factor se relaciona con aquellas características de la personalidad del negociador que, probablemente, son innatas en él y que, si bien pueden trabajarse, no se aprenden con estudios como las habilidades técnicas.

En primer lugar, se realiza el análisis de falencias del negociador chileno –según la muestra encuestada–.

Para el primer factor, referido a aspectos multiculturales, se obtuvo que un 21,7% de los altos directivos de la muestra considera que hay falencias con respecto a esto, tal como se observa en la tabla siguiente.

Aspectos Multiculturales	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
falta de conocimientos multiculturales	13	12,4	0,1	7,8
desconocer a la contraparte (cultura)	13	12,4	0,1	7,8
idioma (inglés)	7	6,7	0,0	4,2
mente cerrada (falta de visión global)	3	2,9	0,0	1,8
Totales	36	34,3	0,2	21,7

Dentro de los principales aspectos nombrados por los encuestados como falencias están la *falta de conocimientos multiculturales* y *desconocer la cultura de la contraparte*, seguido por la *falta de dominio de idioma inglés* con un menor porcentaje.

En cuanto al modelo de Negociación, se observa que las características indicadas tienen directa relación con el modelo

Competitivo de Negociación, pues un 14,5% de los encuestados menciona como falencia en los negociadores chilenos la adopción de una forma competitiva de negociar.

Modelo de Negociación	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
priman objetivos personales (o la ganancia personal)	9	8,6	0,1	5,4
no considerar o desconocer intereses de contraparte	7	6,7	0,0	4,2
poco cooperador	3	2,9	0,0	1,8
competitivo en exceso	2	1,9	0,0	1,2
no conciliador	1	1,0	0,0	0,6
poco objetivos	1	1,0	0,0	0,6
solo interés comercial	1	1,0	0,0	0,6
Totales	24	22,9	0,1	14,5

Las características principales dentro de este factor son: la *ganancia personal* referida a la búsqueda de lograr los objetivos propios sin importar la contraparte; seguido de la *falta de consideración de los intereses de la contraparte* al momento de negociar. Además, están las variables *poco cooperador*, *no conciliador* y *competitivo en exceso* que también tienen estrecha relación con lo mencionado anteriormente.

En el tercer factor, se obtuvo que un 23,5% cree que existen falencias con respecto a la preparación o existencia de habilidades técnicas en los negociadores chilenos.

Habilidades técnicas	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
falta técnicas de neg. (especialización, estudios, preparación, información)	14	13,3	0,1	8,4
cortoplacista	6	5,7	0,0	3,6
poco compromiso (acuerdos poco estables)	4	3,8	0,0	2,4
inexperiencia	3	2,9	0,0	1,8
falta de visión estratégica	3	2,9	0,0	1,8
no analizar efectos y riesgos de las decisiones	3	2,9	0,0	1,8
desconocimiento de marco jurídico y laboral	1	1,0	0,0	0,6
informalidad	1	1,0	0,0	0,6
busca salidas simples	1	1,0	0,0	0,6
falta prolijidad	1	1,0	0,0	0,6
no separar lo emocional con lo profesional	1	1,0	0,0	0,6
poco ejecutivos	1	1,0	0,0	0,6
Totales	39	37,1	0,2	23,5

La principal falencia mencionada es la *falta de técnicas de Negociación*, que se entiende como carencia en la especialización o estudios con respecto al tema Negociación y preparación sobre lo que se está negociando. También, variables como *cortoplacista*, entendido como falta de visión a largo plazo⁷⁹, lo cual refleja una carencia de estudios respecto a cómo visualizar el futuro en una Negociación; y *poco compromiso*, referido a que los acuerdos logrados son poco estables. Además, están la *falta de experiencia*, *falta de visión estratégica* y *falta de análisis de los riesgos y posibles efectos de las decisiones* como falencias en los negociadores en lo referido a su habilidad técnica.

En el último factor, con un porcentaje de 33,1%, los altos directivos nombraron diversas falencias relacionadas con la habilidad interpersonal o características personales del negociador.

⁷⁹ Corto plazo, en lenguaje empresarial, es entendido como un periodo menor a un año. Pero además, en el marco de la investigación realizada, cortoplacista es enfocarse solamente en la Negociación en proceso, sin considerar lo que pueda ocurrir en el futuro respecto a ésta, como modificaciones en las condiciones, integrantes o entorno; asimismo, no tener en cuenta que pueden presentarse futuras negociaciones con las mismas personas o referidas al mismo tema.

Habilidades interpersonales	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
soberbia	15	14,3	0,1	9,0
no empáticos	9	8,6	0,1	5,4
impaciencia	4	3,8	0,0	2,4
dificultad para ser francos y/o directos (falta transparencia)	3	2,9	0,0	1,8
temor al conflicto público	3	2,9	0,0	1,8
prepotencia	2	1,9	0,0	1,2
falta inteligencia emocional	2	1,9	0,0	1,2
problemas de comunicación	2	1,9	0,0	1,2
prejuicios	2	1,9	0,0	1,2
mal manejo de relaciones interpersonales	2	1,9	0,0	1,2
desconfianza	1	1,0	0,0	0,6
ansiedad	1	1,0	0,0	0,6
ingenuidad	1	1,0	0,0	0,6
poca autoestima	1	1,0	0,0	0,6
reducida conciencia social	1	1,0	0,0	0,6
poco asertivos	1	1,0	0,0	0,6
autocomplacencia	1	1,0	0,0	0,6
falta creatividad	1	1,0	0,0	0,6
solitario	1	1,0	0,0	0,6
inflexible	1	1,0	0,0	0,6
poco tolerante	1	1,0	0,0	0,6
Totales	55	52,4	0,3	33,1

La principal falencia nombrada fue la *soberbia*⁸⁰, la cual representa un tercio del porcentaje obtenido. Luego se encuentran características como *no empáticos*, *impaciencia*, *falta de transparencia* y *temor al conflicto público*.

Del total de 105 encuestados sólo dos afirmaron que los negociadores chilenos *no presentan falencia alguna*, mientras que nueve de ellos se *abstuvieron* de contestar la pregunta. Esto se ve en la tabla siguiente.

	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
no contesta	9	8,6	0,1	5,4
ninguna falencia	2	1,9	0,0	1,2
sin opinión	1	1,0	0,0	0,6

⁸⁰ Soberbia es entendida, en esta investigación, como actuar con arrogancia en el proceso de Negociación.

En segundo lugar, se presenta el análisis de las ventajas de los negociadores chilenos, en el cual se encontró lo siguiente:

Sólo dos personas del total encuestado, que representa menos del 3% de la muestra, considera como ventaja alguna característica relacionada con la multiculturalidad de los negociadores chilenos, tal como se aprecia en la tabla a continuación.

Aspectos Multiculturales	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
conocer contraparte	2	1,9	0,0	1,3
conciencia de multiculturalidad	1	1,0	0,0	0,6
valoración internacional	1	1,0	0,0	0,6
Totales	4	3,8	0,0	2,5

También un bajo porcentaje, cercano al 2,6%, considera que las ventajas de los negociadores chilenos tienen relación con el modelo utilizado para negociar.

Modelo de Negociación	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
buscar beneficio de todos	3	2,9	0,0	1,9
objetivo	1	1,0	0,0	0,6
Totales	4	3,8	0,0	2,5

Sin embargo, entre las variables indicadas referidas al modelo de Negociación se encuentran aquellas que dicen relación con un estilo Cooperativo.

Por lo tanto, luego de analizar ventajas y falencias respecto a este factor –modelo de Negociación– se encuentra que las ventajas o aspectos positivos nombrados por los altos directivos se relacionan con el ser cooperativo al momento de negociar, mientras que los aspectos negativos o falencias mencionados tienen que ver con el ser competitivo en el proceso.

Con respecto a las habilidades técnicas de los negociadores chilenos, un 36,9% de la muestra general considera que estas habilidades son una ventaja entre ellos.

Habilidades técnicas	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
técnicas de neg. (especialización, estudios, preparación e información)	30	28,6	0,2	19,1
profesionalismo	7	6,7	0,0	4,5
experiencia	5	4,8	0,0	3,2
competitividad	3	2,9	0,0	1,9
trabajador	3	2,9	0,0	1,9
formal	2	1,9	0,0	1,3
adaptabilidad	2	1,9	0,0	1,3
alta capacitación jurídica y comercial	1	1,0	0,0	0,6
busca nuevas estrategias	1	1,0	0,0	0,6
claridad de objetivos	1	1,0	0,0	0,6
disciplina	1	1,0	0,0	0,6
reglas claras	1	1,0	0,0	0,6
acepta desafíos	1	1,0	0,0	0,6
Totales	58	55,2	0,4	36,9

La característica con más votación fue la existencia de *técnicas de Negociación*, con un 19,1%. Esto se traduce en que, según los encuestados, los negociadores chilenos están especializados profesionalmente para enfrentar un proceso de Negociación satisfactorio.

Otras variables relacionadas con la habilidad técnica del negociador son el *profesionalismo* y la *experiencia* que en conjunto suman cerca de un 8% de la muestra.

Luego, el factor relacionado con las habilidades interpersonales del negociador es el que obtuvo una mayor cantidad de votos en cuanto a representar una ventaja para el negociador chileno, con un 45,2% del total de la muestra, tal como se aprecia a continuación.

Habilidades interpersonales	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
seriedad	9	8,6	0,1	5,7
amigable (sociable)	8	7,6	0,1	5,1
perseverancia	4	3,8	0,0	2,5
flexibilidad	4	3,8	0,0	2,5
habilidades interpersonales	3	2,9	0,0	1,9
confianza	3	2,9	0,0	1,9
improvisación	3	2,9	0,0	1,9
honestidad y transparencia	3	2,9	0,0	1,9
compromiso (cumplidor)	3	2,9	0,0	1,9
saber escuchar	2	1,9	0,0	1,3
no corrupto	2	1,9	0,0	1,3
poder de convencimiento	2	1,9	0,0	1,3
empatía	2	1,9	0,0	1,3
paciencia	2	1,9	0,0	1,3
dispuesto al diálogo	2	1,9	0,0	1,3
autoconfianza	2	1,9	0,0	1,3
cordial	2	1,9	0,0	1,3
creatividad	2	1,9	0,0	1,3
madurez	1	1,0	0,0	0,6
audaces	1	1,0	0,0	0,6
indiferencia	1	1,0	0,0	0,6
espíritu de superación	1	1,0	0,0	0,6
credibilidad	1	1,0	0,0	0,6
negociadores por talento	1	1,0	0,0	0,6
arrojo	1	1,0	0,0	0,6
buen humor	1	1,0	0,0	0,6
tenacidad	1	1,0	0,0	0,6
carisma	1	1,0	0,0	0,6
respetuoso	1	1,0	0,0	0,6
manejo de estrés	1	1,0	0,0	0,6
ímpetu	1	1,0	0,0	0,6
Totales	71	67,6	0,5	45,2

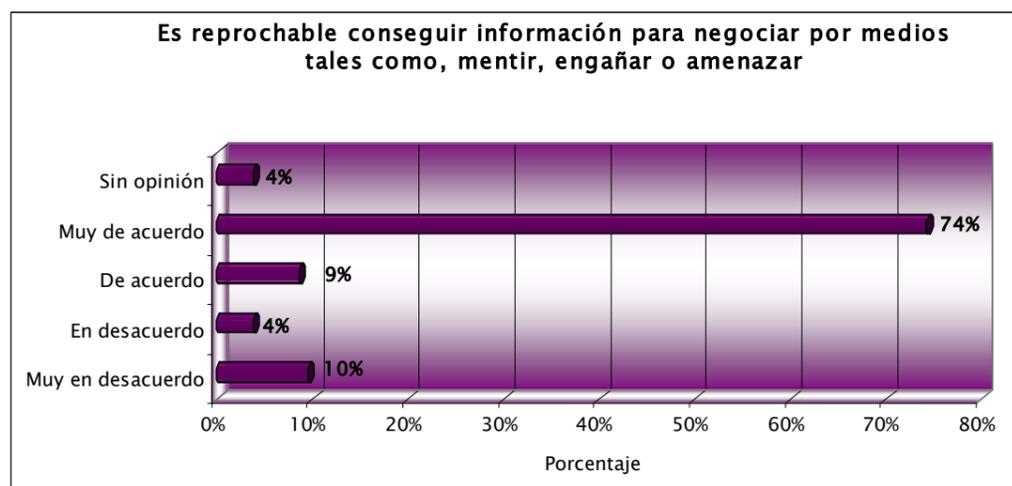
Sin embargo, tal como se observa en la tabla, son diversas las características mencionadas por los encuestados como una ventaja para el negociador, no superando, ninguna de ellas, el 6% de los votos.

Finalmente, del total de 105 encuestados, 5 de ellos afirmaron que el negociador chileno *no presenta ventaja alguna*, mientras que 14 de

los consultados, representando un 8,9% de la muestra, se *abstuvieron* de contestar la pregunta. Esto se ve en la tabla que sigue.

	N°	% Simple	Frec. Rel.	Frec. Rel. (%)
ninguna ventaja	5	4,8	0,0	3,2
sin opinión	1	1,0	0,0	0,6
no contesta	14	13,3	0,1	8,9

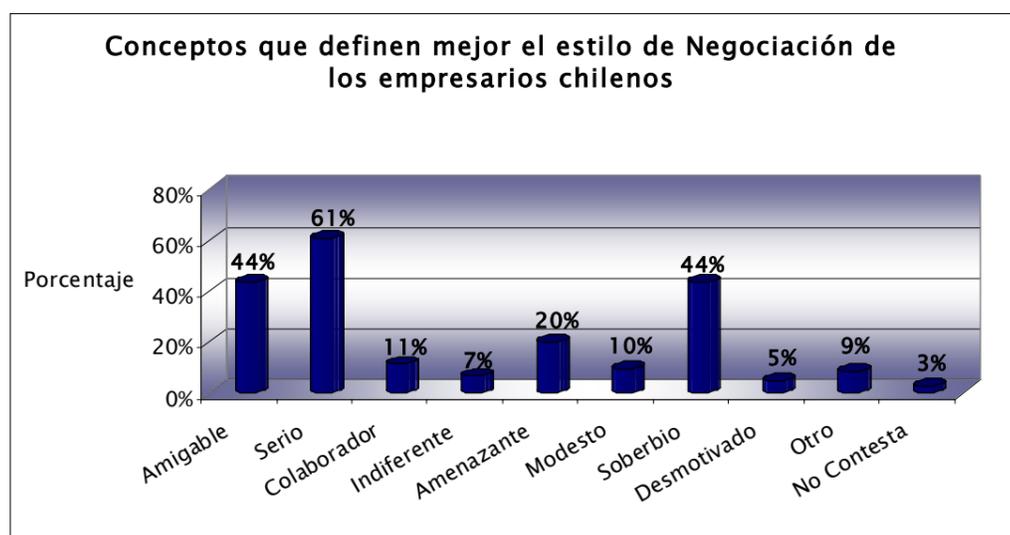
Se finaliza el análisis de características de los negociadores chilenos mencionando que, según los encuestados, existe reproche ante el uso de medios indebidos para conseguir información para negociar, lo cual se demuestra en el siguiente gráfico.



Es así como, conseguir información mediante mentir, engañar o amenazar, es mal visto por más del 80% de los altos directivos encuestados. Cabe mencionar que, el 14% de los consultados, afirmó que no es censurable obtener información por medios como los mencionados (sin embargo, esta investigación no abordó las razones que podrían fundamentar dichos porcentajes, por no ser el objetivo de ésta).

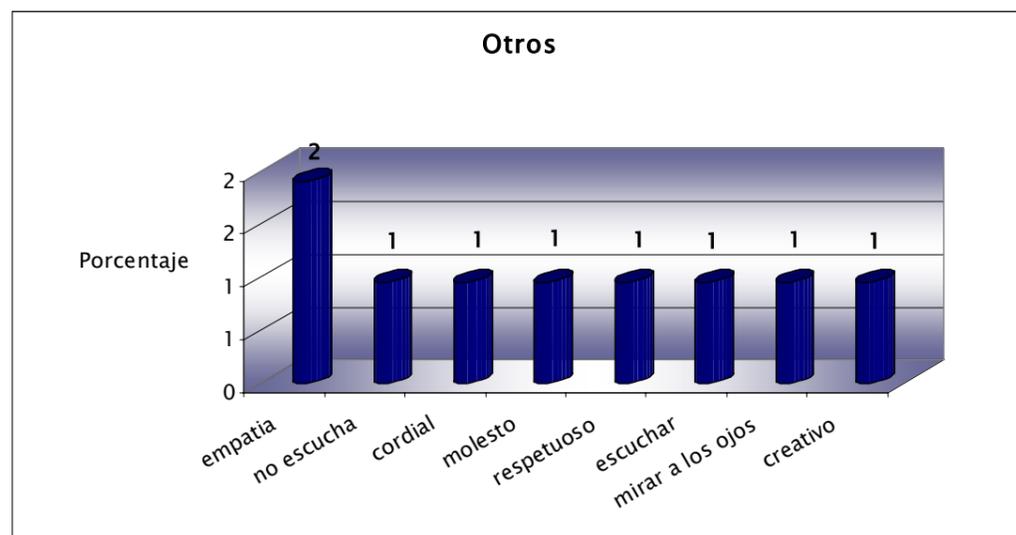
C.1.3.2 Estilo de Negociación

A continuación, se analiza el estilo de Negociación en Chile –según los altos directivos encuestados– para lo cual se realizó un sondeo de distintos conceptos asociados a éste. Se presentan los resultados en forma gráfica a continuación.



El estilo de los negociadores chilenos se define, por los altos directivos encuestados, con conceptos más bien positivos como: Serio y Amigable, pues el 61% y 43,8% –respectivamente– marcó dichas características como representativas del estilo para negociar. Sin embargo, aparecen conceptos contrarios como Soberbio con un valor de 43,8% de los votos de los encuestados.

Existe una parte de la muestra global, correspondiente a un 8,6%, que manifestó otros conceptos –observables en el siguiente gráfico–entre los que destaca, con un porcentaje de 2%, la Empatía como palabra que define el estilo del negociador chileno.



Los elementos mencionados –en el ítem Otros (I) de la encuesta– como definición del estilo de Negociación, son más bien características del negociador, razón por la cual, las autoras, de aquí en adelante, utilizan la siguiente relación para su inclusión en el análisis de estilo del negociador, ya que, si bien no pertenecen a la clasificación dictada en la encuesta, son expresión de los altos directivos consultados y tienen cierta tendencia hacia alguno de los estilos definidos en el marco teórico de la presente investigación:

-  Empatía. Entendida como ponerse en el lugar del otro, se asemeja al estilo de Negociación Objetivo, pues en éste, el negociador busca un acuerdo mutuamente beneficioso considerando los intereses y necesidades de la contraparte.
-  Mirar a los ojos. Se define como transparencia y se asimila a un estilo de Negociación más bien Objetivo.
-  Molesto. Se describe como enojado y se acerca a la postura de un estilo de Negociación Duro, en el que el negociador tiene dicha actitud.
-  Cordial. Se entiende como amigable y servicial, lo cual se parece a un estilo negociador Blando; se busca amistad y buena relación con la contraparte.

-  **Creativo.** Se concibe como búsqueda de soluciones y opciones diferentes, lo que se acerca al estilo de Negociación Objetivo, en cuanto a la búsqueda de soluciones de beneficio mutuo.
-  **Respetuoso.** Al igual que la anterior, se asemeja a un estilo Objetivo de Negociación.
-  **No escucha.** Se aproxima a un estilo de negociar Duro, pues se centra en las posiciones, sin escuchar lo que la contraparte tenga que decir.
-  **Escucha.** Finalmente, esta característica se acerca al estilo Objetivo de Negociación, en cuanto a poner atención a lo que la contraparte tenga que decir respecto a los temas a negociar.

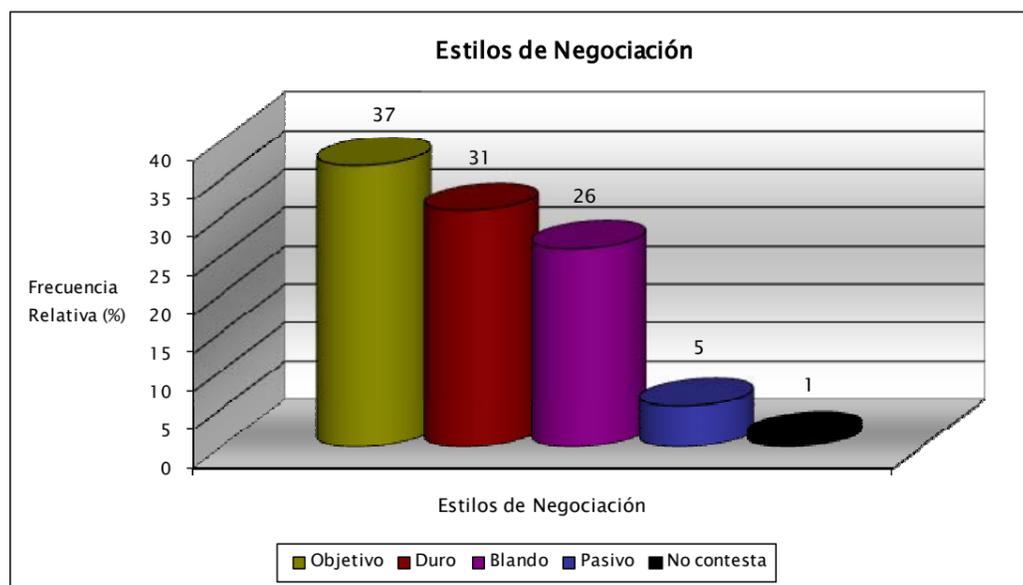
Dicho lo anterior, se analiza el estilo de Negociación de acuerdo a los siguientes conceptos consultados: Amigable, Serio, Colaborador, Indiferente, Desmotivado, Amenazante, Modesto, Soberbio y Otro, utilizando la siguiente relación, presentada tanto en porcentaje simple como en frecuencia relativa⁸¹.

Estilo	Concepto	Porcentaje	Frec. Rel. (%)
Blando	Amigable	43,8	20,6
	Modesto	9,5	4,5
	Otro	1	0,5
Objetivo	Serio	61	28,7
	Colaborador	11,4	5,4
	Otro	5,7	2,7

⁸¹ El porcentaje simple presentado contempla la cantidad de altos directivos encuestados que votó por cada variable en particular, mientras que, la frecuencia relativa, muestra el peso relativo de cada variable en la muestra total. Dado lo anterior, al sumar los porcentajes simples suman más de 100%, pues cada alto directivo podía marcar más de una opción a la vez.

Pasivo	Indiferente	6,7	3,1
	Desmotivado	4,8	2,2
Duro	Amenazante	20	9,4
	Soberbio	43,8	20,6
	Otro	1,9	0,9

Empleando como método de comparación la frecuencia relativa de cada concepto, la forma de negociar de los chilenos se asemeja al estilo Objetivo con un total de 36,8%, seguido del estilo Duro con 30,9%, luego un estilo Blando con 25,6% y finalmente una cantidad menor –5,3%– para el estilo de Negociación Pasivo, tal como se aprecia en el gráfico siguiente.

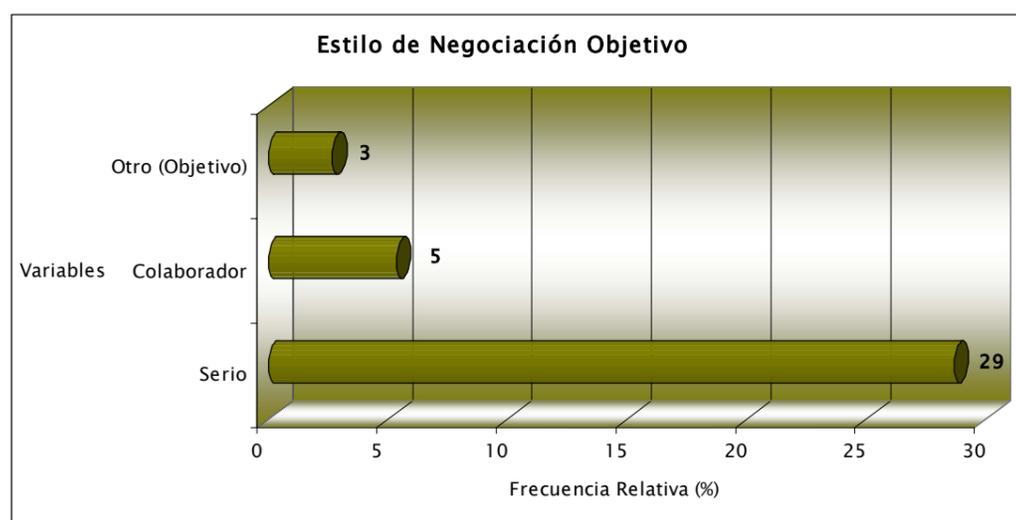


Si bien, el estilo con más votos es el Objetivo, no se puede inferir que es el más utilizado en Chile, pues ninguno de ellos tiene un peso relativo en la muestra superior al 50%, razón por la cual, las autoras consideran necesario mencionar que, la única conclusión obtenida hasta ahora, es que el estilo de negociar en Chile no se asemeja al Pasivo, pues su valor es muy pequeño como para ser significativo.

Dado esto, es necesario analizar, de forma más detallada, los estilos y sus resultados por concepto para determinar el estilo de Negociación chileno⁸² –según los altos directivos de la muestra–.

Estilo de Negociación Objetivo

Es el más semejante al modelo Cooperativo, se busca la ganancia de todos los involucrados en la Negociación, es por ello que los dos conceptos que más lo caracterizan –como se observa en el siguiente gráfico– son Colaborador y Serio, entendiendo que *Colaborador* se refiere a considerar los intereses de los demás para buscar una solución a lo negociado, ayudando a encontrar la mejor solución mutuamente beneficiosa; y *Serio* en el sentido de dar a la Negociación una connotación profesional en que, sin importar quién sea la contraparte, será escuchada y tratada respetuosamente, pues lo importante es el tema a negociar.



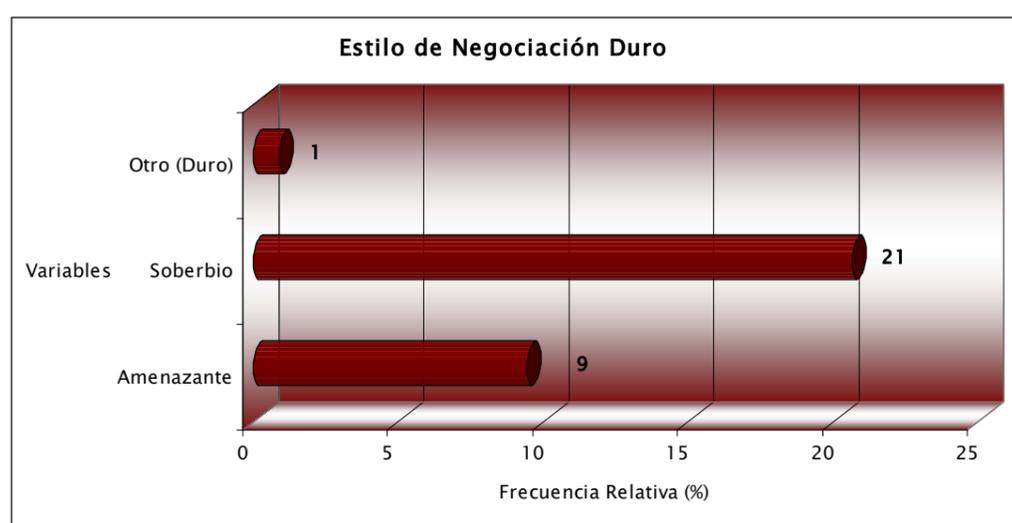
Según los altos directivos encuestados, el Negociador Objetivo chileno, es más Serio que Colaborador, lo cual es señal de su profesionalismo –ante todo– al momento de negociar, éste busca un

⁸² Dicho análisis se realiza utilizando frecuencias relativas, pues cada estilo contiene más de una variable, razón que hace necesario trabajar con el peso relativo –sobre la muestra– de los votos obtenidos por cada una de ellas.

intercambio de ideas y proposiciones de forma juiciosa y respetuosa. Además, están las características Empático, Mirar a los ojos, Creativo, Respetuoso y Escuchar, nombradas en el ítem Otro por los consultados, que representan un porcentaje menor y, por lo tanto, no merecen mayor análisis.

Estilo de Negociación Duro

En este tipo de estilo el negociador busca la ganancia personal, por lo cual las variables o conceptos que mejor lo definen son Amenazante y Soberbio; tal como se observa gráficamente a continuación: un estilo de Negociación *Amenazante* es aquel que intimida a la contraparte ya sea por su forma dura y fuerte de expresarse como por su forma despectiva de mirar y escuchar a los demás, lo cual se relaciona estrechamente con ser *Soberbio*, referido a menospreciar a los demás, siendo así presumido o arrogante.

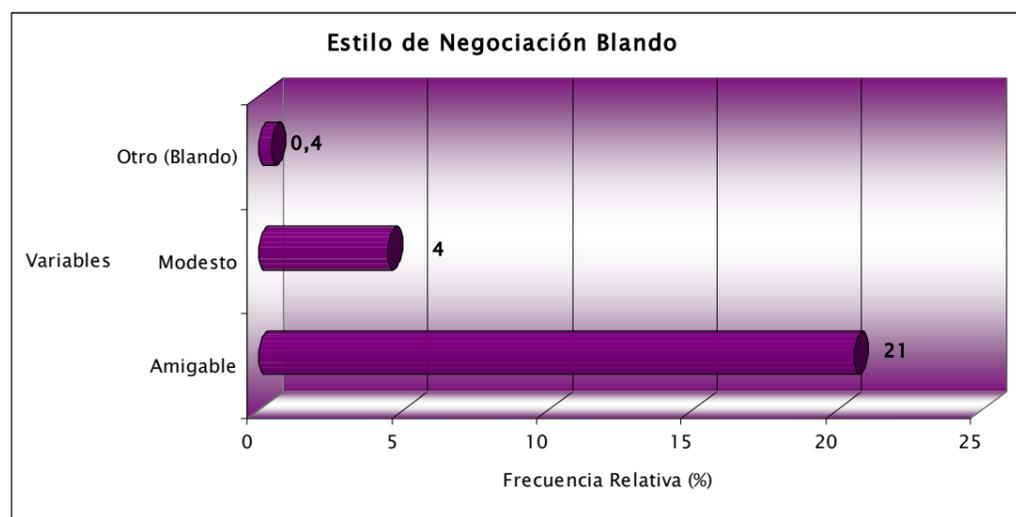


Se observa que, según la opinión de los altos directivos encuestados, el negociador chileno es más Soberbio que Amenazante por una diferencia de 11,2%, por lo tanto, se trata de un negociador arrogante más que uno agresivo e intimidante. Cabe mencionar, además, que

fueron nombrados los elementos Molesto y No escucha como parte de este estilo en el ítem Otro de la encuesta planteada.

Estilo de Negociación Blando

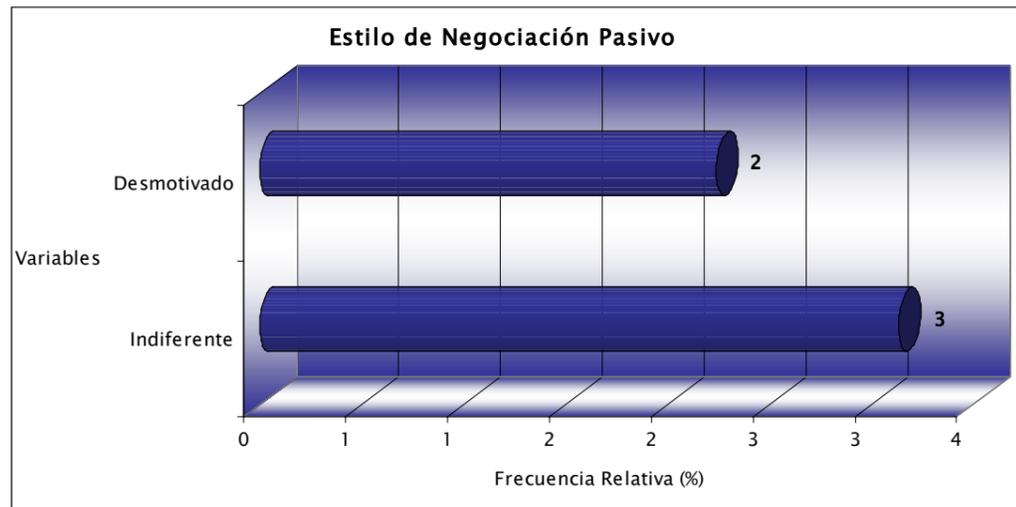
Es un estilo que antepone la amistad con los demás a la consecución de un objetivo, siendo el negociador capaz de ceder –aunque parezca curioso– con tal de mantener esa relación afectiva, por lo cual se trata de una persona Amigable y Modesta, tal como se observa en el gráfico a continuación: se habla de un negociador *Amigable*, pues privilegia la simpatía y generar buenas relaciones con la contraparte, además de ser *Modesto*, entendido como humilde en su forma de relacionarse con los demás y por ende en su manera de negociar.



Según los consultados, el negociador chileno es Amigable más que Modesto, siendo la diferencia porcentual de 16,1%, por lo que se trata de un negociador que desea mantener un buen trato con los demás, buscando, probablemente, un lazo, ya sea afectivo o laboral a largo plazo con la contraparte negociadora. Adicionalmente, la característica Cordial fue nombrada como parte de este estilo por los encuestados –en el ítem Otro–.

Estilo de Negociación Pasivo

Está compuesto por las características *Desmotivado*, referido a la pérdida del interés en la Negociación, e *Indiferente*, pues no muestra preferencia por algún método o solución, ni interés por el camino que tome el proceso de Negociación en cuestión.

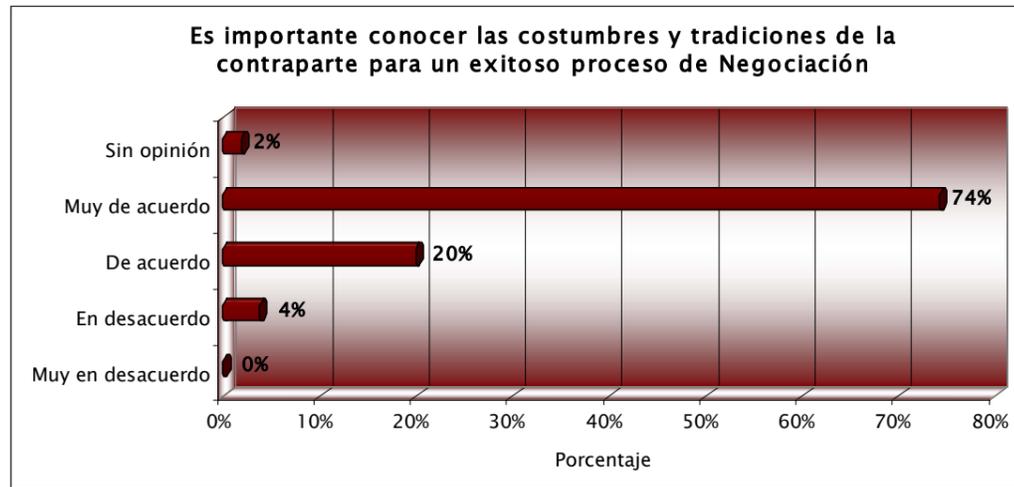


No obstante, la cantidad de votos que obtuvo no supera el 10%, siendo poco significativo.

C.1.4. Ambiente Multicultural

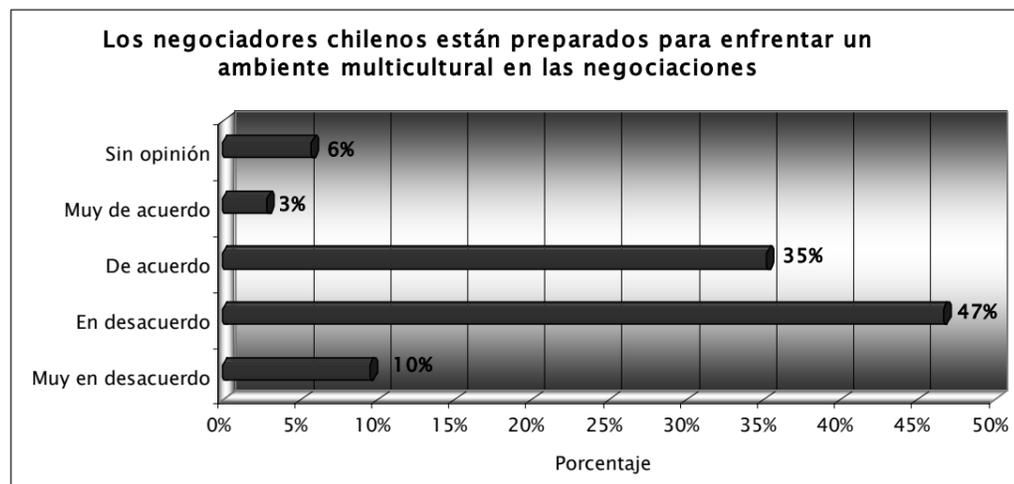
Esta última categoría, dice relación con el ambiente multicultural en el que las organizaciones, y por ende los altos directivos, se encuentran inmersas.

Sobre la importancia de conocer la cultura de la contraparte y todo lo que la rodea, para así enfrentar un proceso de Negociación de forma exitosa, se obtuvo que más del 90% de los altos directivos encuestados piensan que sí es relevante.



Las razones que explican esta respuesta tienen directa relación con el mundo dinámico, globalizado e interconectado en el que se desenvuelven las organizaciones y negociadores del mundo.

Considerando la importancia de los aspectos culturales –reflejado, incluso en las respuestas de los encuestados– los negociadores chilenos no están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones, lo que es confirmado en la gráfica siguiente.



Así lo demuestra el 47% de los altos directivos que estuvo en desacuerdo con la afirmación y el 10% que estuvo muy en desacuerdo con ella. A pesar de la tendencia en contra de la aseveración, existe un 38% de altos directivos que creen en la buena preparación que

poseen los negociadores chilenos para enfrentar ambientes multiculturales.

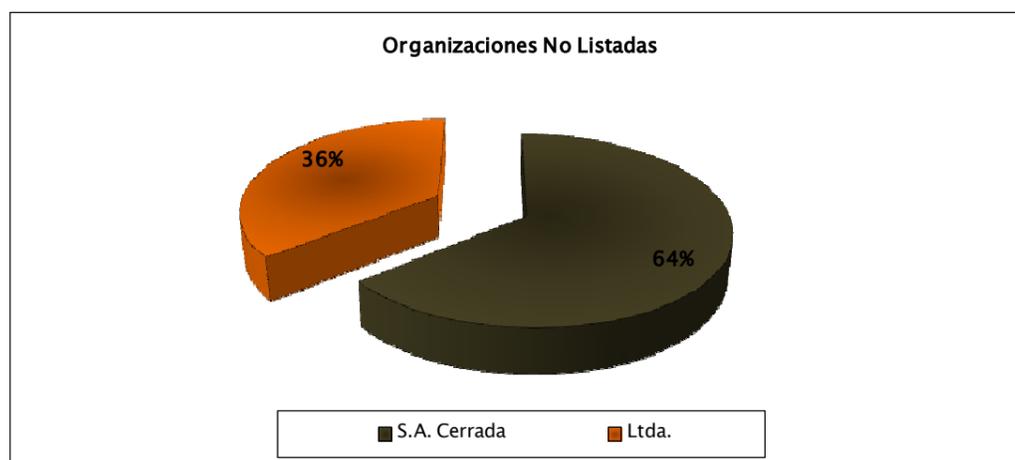
C.2 Análisis por Tipo de Organización

Este análisis tiene el objetivo de determinar la existencia de discrepancia de opinión de los altos directivos por tipo de Organización respecto a la muestra total –antes analizada–. Esto se realiza utilizando como categorías de análisis las mismas empleadas en el estudio general de la muestra, correspondientes a: Caracterización de la muestra; Modelo de Negociación; Características y Estilo del negociador; y Ambiente multicultural; señalándose con mayor énfasis sólo aquellas diferencias relevantes de investigación.

C.2.1 Caracterización

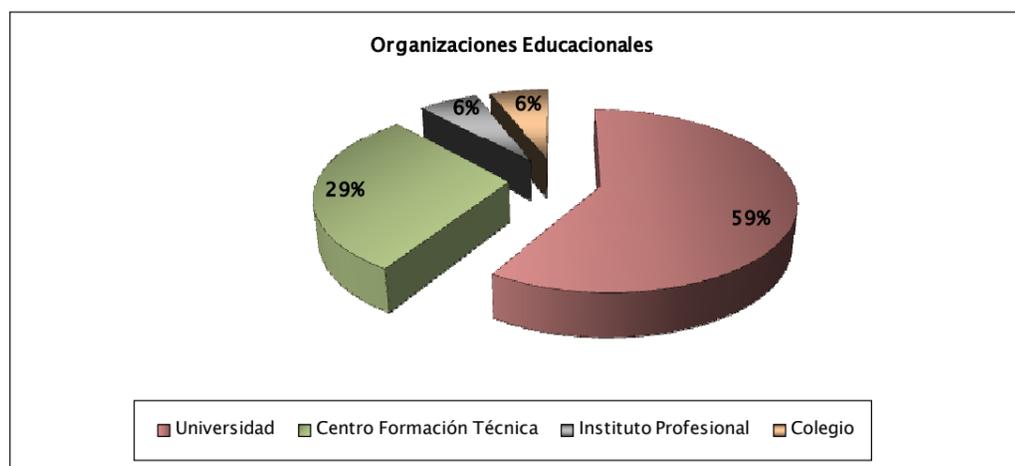
En este apartado, se analiza la composición de la muestra desde el punto de vista de los distintos tipos de Organización a los que pertenecen los altos directivos encuestados y sus aspectos relevantes. Tanto las organizaciones No Listadas como los Establecimientos Educativos, tienen subcategorías que las componen, las cuales se revisan a continuación.

La composición de las *organizaciones no Listadas* encuestadas es la que sigue.



El 64% de estas organizaciones corresponde a Sociedades Anónimas Cerradas y el 36% a organizaciones de Responsabilidad Limitada. Siendo las Sociedades Anónimas Cerradas las que tienen mayor número de participación dentro de la categoría de organizaciones que no cotizan en bolsa o no Listadas.

Mientras que, en el caso de los *establecimientos Educativos*, se encuentra la siguiente composición.

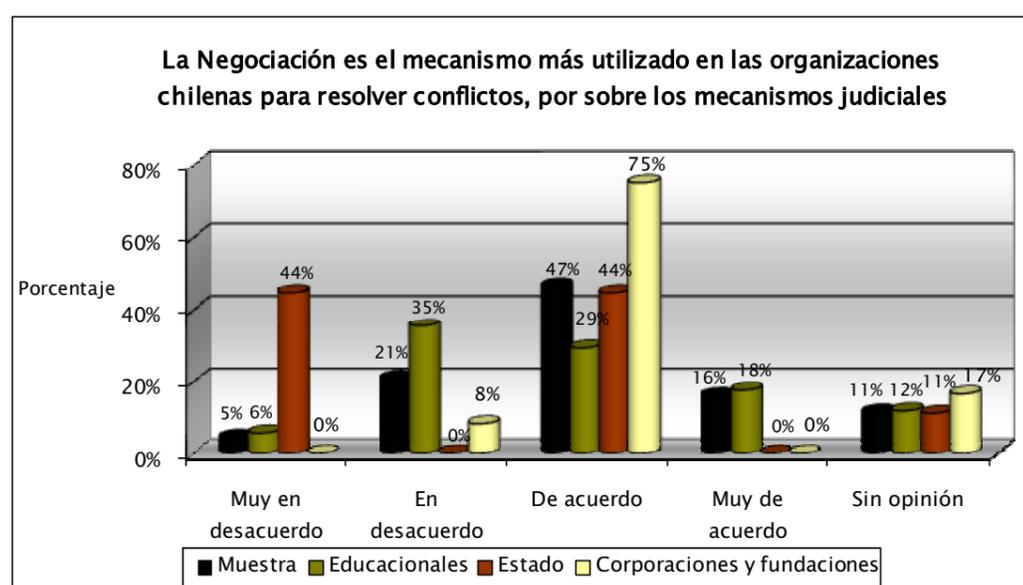


Dónde el 59% de éstas corresponde a Universidades; un 29% a Centros de Formación Técnica; y los Institutos Profesionales y Colegios con un 6% cada uno. Siendo, por lo tanto, las Universidades las organizaciones educativas con mayor representación en la muestra.

C.2.2 Modelo de Negociación

Lo que las autoras buscan analizar con esta categoría es variaciones respecto de la muestra global sobre el modelo de Negociación utilizado en Chile; verificando si existen diferencias en la opinión de altos directivos por tipo de Organización.

En cuanto a la primera pregunta –¿es la Negociación el mecanismo más utilizado en Chile para resolver conflictos?– por tipo de Organización, se observa que, tanto para las organizaciones no Listadas, como para las Listadas no existen variaciones con respecto a la muestra general. Sin embargo, es posible notar diferencias con respecto a la muestra total en el caso de los Establecimientos Educativos, Instituciones del Estado y Corporaciones y Fundaciones, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

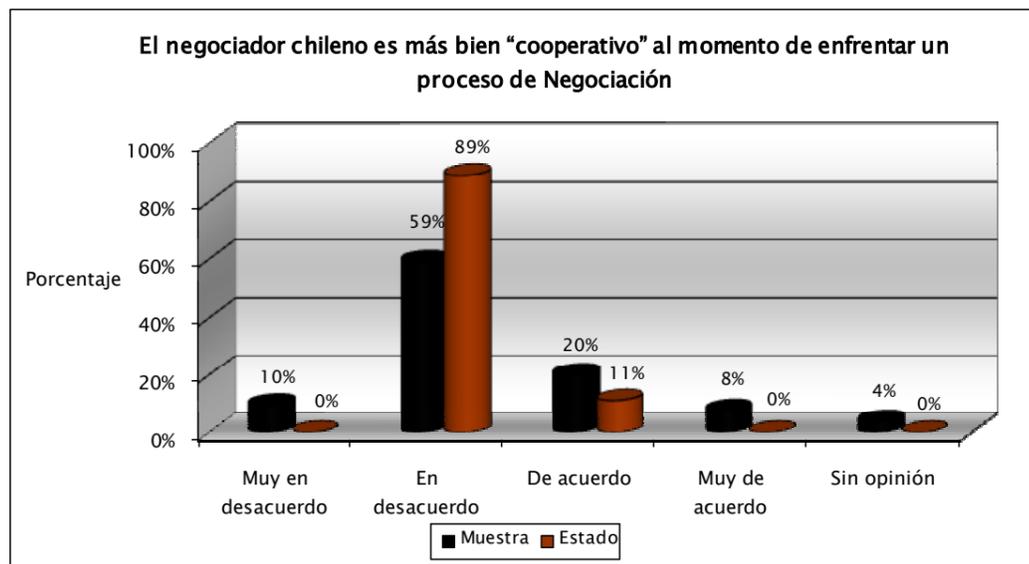


El 41,2% de los altos directivos pertenecientes a *Establecimientos Educativos* encuestados no estuvo de acuerdo con que la Negociación es el mecanismo más utilizado para resolver conflictos en Chile, lo cual se encuentra por encima de la muestra general, que presenta un 26% en desacuerdo con la afirmación.

Por otro lado, el 44,4% de los altos directivos pertenecientes a *Instituciones del Estado* encuestados no opinó que la Negociación sea el mecanismo más utilizado en las organizaciones en Chile para resolver conflictos, versus un 26% que apoyó esto en la muestra global. La mayor diferencia se encuentra en que el 44,4% estuvo de acuerdo con la afirmación planteada, lo cual genera un empate de opinión entre quienes están de acuerdo y quienes no, yendo así contra la tendencia de la muestra.

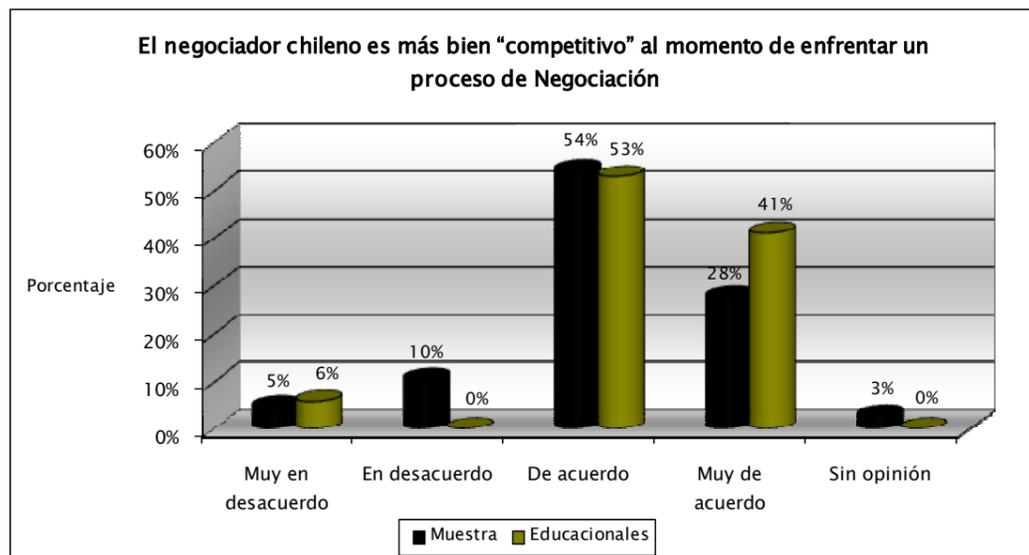
Finalmente, sólo el 8,3% de los altos directivos pertenecientes a *Corporaciones y Fundaciones* piensa que la Negociación no es el mecanismo más utilizado en Chile para resolver conflictos, lo cual se encuentra por debajo del porcentaje total de la muestra correspondiente a un 26%. En este caso, el 75% estuvo de acuerdo con la afirmación planteada en la encuesta, por sobre el porcentaje de la muestra. Sin embargo, el porcentaje de no respuesta es mayor que en la muestra total y en los otros tipos de organizaciones (de un 16,7%).

Respecto a si consideran que el negociador chileno es cooperativo, se determinó que sólo las Instituciones del Estado presentan discrepancia con respecto a la muestra general, diferencia que se muestra de forma gráfica a continuación.



El 88,9% de los altos directivos pertenecientes a *Instituciones del Estado* estuvo en desacuerdo con la afirmación "el negociador chileno es más bien cooperativo al momento de negociar", porcentaje que supera en casi un 19,9% a lo expresado por la muestra general, en la que un 69% mostró su desacuerdo con la afirmación.

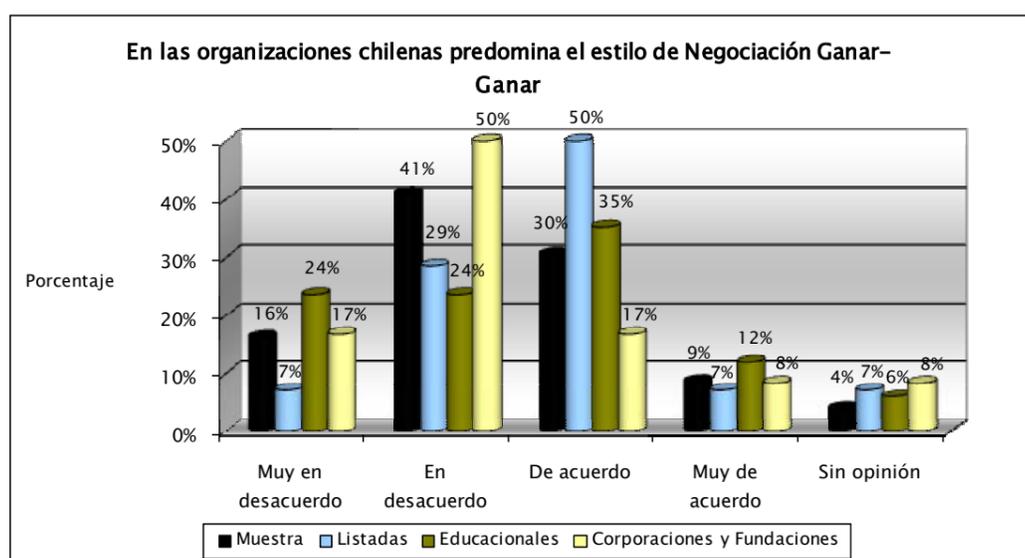
Luego, al preguntar si el negociador chileno es más bien competitivo, se obtuvo discrepancias con respecto a la muestra total sólo en el caso de los altos directivos encuestados de *Establecimientos Educativos*. Esto queda representado en el gráfico que sigue.



El 94,1% considera que el negociador chileno es competitivo al momento de enfrentar un proceso de Negociación, lo cual, si bien

mantiene la tendencia de la muestra total, es superior al porcentaje de ésta –correspondiente al 82%–.

Para validar lo obtenido en las dos preguntas anteriores –relacionadas con el ser competitivo o cooperativo al momento de negociar– se realiza la siguiente pregunta: “en las organizaciones chilenas predomina el estilo de Negociación Ganar-Ganar”; en la que se encuentran diferencias porcentuales con respecto a la muestra en las organizaciones Listadas, Establecimientos Educativos y Corporaciones y Fundaciones.



El 66,7% de los altos directivos encuestados pertenecientes a *Corporaciones y Fundaciones* considera que, en las organizaciones, no predomina el estilo de Negociación Ganar-Ganar, porcentaje que, si bien mantiene la tendencia general, supera en un 10% a la muestra total.

Por otra parte, el 47% de los altos directivos encuestados pertenecientes a *Establecimientos Educativos* piensa que en las organizaciones en Chile no predomina el estilo de Negociación Ganar-Ganar, porcentaje que se encuentra por debajo de la muestra

total en un 10%, llegando a estar contra la tendencia general, pues un 47,1% considera que sí predomina el estilo Ganar-Ganar versus un 39% en la muestra general; generándose un empate de opinión entre los altos directivos de establecimientos educacionales.

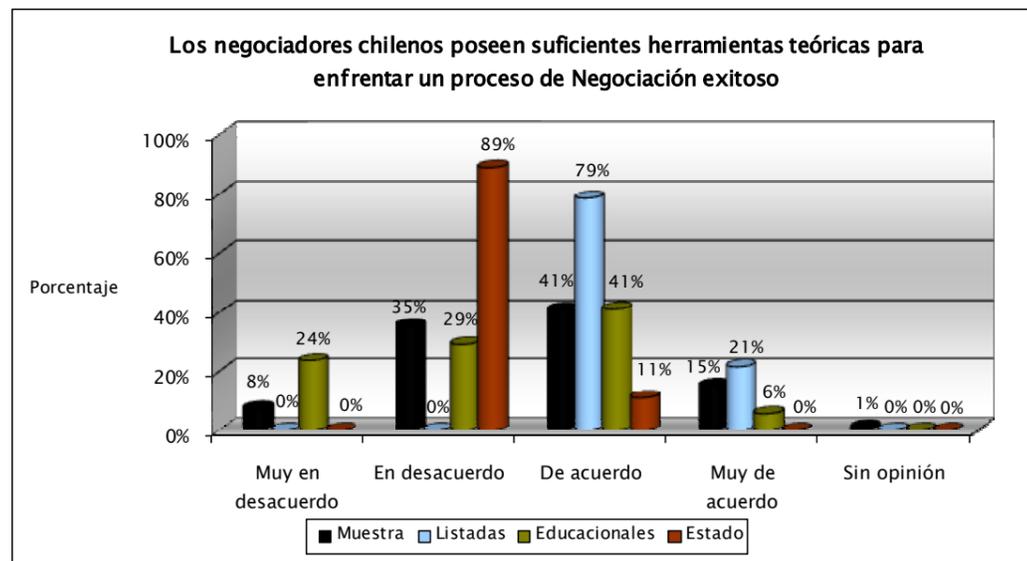
Finalmente, sólo el 35,7% de los altos directivos encuestados pertenecientes a *organizaciones Listadas* afirma que en Chile no predomina el estilo de Negociación Ganar-Ganar, mientras que el 57,1% considera que justamente ese es el estilo predominante en la Negociación chilena, lo cual está en contra de la opinión de la muestra general.

C.2.3 Características y Estilo del Negociador

Aquí se busca determinar variaciones en la opinión de los altos directivos de distintos tipos de Organización con respecto a la muestra global en cuanto al estilo del negociador chileno; y a sus características personales y técnicas.

C.2.3.1 Características del Negociador

Con respecto a las herramientas técnicas que poseen los negociadores chilenos, se encuentran diferencias con respecto a la muestra total en la opinión de altos directivos pertenecientes a organizaciones Listadas, Establecimientos Educacionales e Instituciones del Estado.



En el caso de las *organizaciones Listadas*, si bien se mantiene la tendencia de la muestra en cuanto a estar de acuerdo con la afirmación, dicho porcentaje asciende desde un 56% de la muestra global a un 100% para el caso particular de este tipo de Organización. Mientras que, el 52,9% de los altos directivos pertenecientes a *Establecimientos Educcionales*, afirman que los negociadores chilenos no poseen suficientes herramientas técnicas para enfrentar un proceso de Negociación exitoso.

Para el caso de las *Instituciones del Estado*, existe una clara contrariedad con respecto a la muestra general, pues el 88,9% está en desacuerdo con la afirmación, lo cual significa que consideran que los negociadores chilenos no poseen suficientes herramientas teóricas para enfrentar un proceso de Negociación.

Los altos directivos pertenecientes a los distintos tipos de Organización encuestados afirmaron que, las habilidades interpersonales, son esenciales en el logro de objetivos de la Negociación, lo que coincide con la muestra general, no

presentándose, por tanto, alguna diferencia relevante de investigar respecto a esto.

Lo mismo ocurre al preguntar si para conseguir acuerdos estables, en una Negociación, las habilidades interpersonales de los involucrados son esenciales, ya que no se observan diferencias relevantes respecto de la muestra en el análisis por tipo de Organización, por que los altos directivos encuestados –cualquiera sea su tipo de Organización– consideran que las habilidades interpersonales son esenciales para conseguir acuerdos estables.

El estudio de ventajas y falencias de los negociadores chilenos utiliza –tal como se apreció en el análisis general de la muestra– cuatro factores de estudio: Aspectos Multiculturales; Modelo de Negociación; Habilidades Técnicas; y Habilidades interpersonales; sin embargo, para este análisis, sólo se mencionan aquellas características relevantes de estudio o que –a juicio de las autoras– presentan alguna variación o tendencia importante. Para este apartado se utiliza como unidad de análisis la frecuencia relativa porcentual, siendo el criterio relevante de investigación una diferencia de +/- 5% respecto de la muestra general.

En primer lugar, se presenta el análisis de falencias del negociador chileno segmentado por tipo de Organización en comparación con la muestra global.

La mayoría de los altos directivos encuestados pertenecientes a *Organizaciones Listadas* considera una falencia del negociador

chileno alguna característica del factor aspectos multiculturales, siendo el más nombrado la falta de conocimientos multiculturales.

A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente.

FALENCIAS	Muestra		Listadas	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	8	38,1
Modelo de Negociación	24	14,5	3	14,3
Habilidades Técnicas	39	23,5	1	4,8
Habilidades Interpersonales	55	33,1	6	28,6
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	3	14,3
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100	21	100

Las principales diferencias respecto de la muestra, encontradas en la opinión de altos directivos de este tipo de Organización, –en términos de frecuencia relativa (%)– son las siguientes:

-  El 38,1% considera falencia algún aspecto multicultural, lo cual es mayor al 21,7% de la muestra general en 16,4%.
-  Sólo un 4,76% señala como falencia algún aspecto técnico de los altos directivos, lo cual es, 18,74% menor a la muestra global.
-  El 14,29% no contesta esta pregunta.

Para los *Establecimientos Educativos* no existe mayor incidencia sobre el total de la muestra, ni algún tipo de falencia que represente mayor porcentaje de opinión; sin embargo, se observan ciertas diferencias en términos relativos, tal como se aprecia en la tabla comparativa siguiente.

FALENCIAS	Muestra		Educativas	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	6	24,0
Modelo de Negociación	24	14,5	4	16,0
Habilidades Técnicas	39	23,5	6	24,0
Habilidades Interpersonales	55	33,1	6	24,0
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	2	8,0
Sin opinión	1	0,6	1	4,0
Totales	166	100	25	100

-  Un 24% de los votos es para habilidades interpersonales, lo cual está por debajo de la muestra en 9,1%.
-  El 12% no contesta o se mantiene sin opinión.
-  Además, la característica más votada por este tipo de altos directivos, corresponde a *falta de conocimientos multiculturales*, con 20%.

La mayor parte del total de altos directivos pertenecientes a *Instituciones del Estado* nombran como falencia algún aspecto multicultural, no obstante, con igual porcentaje, mencionan como falencia alguna habilidad interpersonal. A continuación, se presenta la tabla comparativa, utilizando frecuencias relativas, correspondiente.

FALENCIAS	Muestra		Estado	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	6	31,6
Modelo de Negociación	24	14,5	2	10,5
Habilidades Técnicas	39	23,5	3	15,8
Habilidades Interpersonales	55	33,1	8	42,1
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100	19	100

-  El 31,58% considera como falencia aspectos multiculturales, lo cual es 9,88% mayor que la muestra. Con respecto a lo anterior, es importante destacar que el *idioma inglés* y *desconocer a la*

contraparte son las características más votadas, ambos aspectos multiculturales, con 15,8% cada una.

- El 15,79% opina que algún aspecto técnico es una falencia del negociador chileno, lo cual está 7,71% bajo la muestra.
- El 42,1% señala como falencia algún aspecto interpersonal, porcentaje que se encuentra 9% sobre la muestra total.

La mayor cantidad de altos directivos encuestados pertenecientes a *Corporaciones y Fundaciones* considera como falencia algún aspecto técnico de los negociadores chilenos. Sin embargo, no existe alguna característica en particular que destaque entre las demás.

A continuación se presenta la tabla de análisis comparativo respecto de la muestra.

FALENCIAS	Muestra		Corp. y Fund.	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	3	17,6
Modelo de Negociación	24	14,5	3	17,6
Habilidades Técnicas	39	23,5	8	47,1
Habilidades Interpersonales	55	33,1	3	17,6
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100	17	100

- El 47,06% piensa que es falencia del negociador chileno alguna habilidad técnica, lo cual está 23,56% por sobre la muestra.
- Además, el 17,65% considera que alguna habilidad interpersonal es falencia del negociador, lo que está 15,45% bajo la muestra.

En el caso de las organizaciones *no Listadas*, no se observa alguna tendencia relevante. No obstante, a continuación se presenta la tabla comparativa.

FALENCIAS	Muestra		No Listadas	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	13	15,5
Modelo de Negociación	24	14,5	12	14,3
Habilidades Técnicas	39	23,5	21	25,0
Habilidades Interpersonales	55	33,1	32	38,1
No hay	2	1,2	2	2,4
No contesta	9	5,4	4	4,8
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100	84	100

-  El 15,48% considera falencia algún aspecto multicultural, lo cual es 6,22% menor a la muestra. Dentro de este factor, las características más nombradas fueron: *desconocer a la contraparte* y *falta de conocimientos multiculturales*, con 5,95% cada una.
-  El 38,09% opina alguna habilidad interpersonal como falencia del negociador, lo cual es 4,99% superior a la muestra total. Siendo la característica más nombrada, dentro de este factor, la *soberbia*, con 10,71%.
-  Además, cabe mencionar que la característica *falta de técnicas de Negociación*, perteneciente al factor habilidades técnicas, obtuvo un 10,71% de los votos; y la característica *desconocer los intereses de la contraparte*, perteneciente al factor modelo de Negociación con un 7,14% de los votos.

En cuanto a las ventajas de los negociadores chilenos, mencionadas por los altos directivos de los distintos tipos de Organización, se exhibe lo siguiente.

La mayoría de los altos directivos pertenecientes a *organizaciones Listadas* encuestados considera como ventaja alguna habilidad técnica de los negociadores chilenos.

Es relevante mencionar que, ningún alto directivo de organizaciones Listadas, considera que los negociadores chilenos tienen como ventaja alguna característica relacionada con aspectos multiculturales o con el modelo de Negociación utilizado.

A continuación se presenta la tabla comparativa, utilizando frecuencias relativas, correspondiente.

VENTAJAS	Muestra		Listadas	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	0	0,0
Modelo de Negociación	4	2,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	58	36,9	9	42,9
Habilidades Interpersonales	71	45,2	10	47,6
No hay	5	3,2	0	0,0
No contesta	14	8,9	2	9,5
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	157	100	21	100

El 42,86% considera, como ventaja del negociador chileno, alguna habilidad técnica, lo cual está 5,92% sobre la muestra general. Siendo la característica con mayor votación la *existencia de conocimientos técnicos*, con un 23,8%.

La mayor parte del total de altos directivos encuestados que pertenece a *Establecimientos Educativos* marca como ventaja las habilidades técnicas del negociador. Cabe mencionar que, ningún alto directivo, nombra alguna característica relacionada con el modelo de Negociación utilizado. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente.

VENTAJAS	Muestra		Educativos	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	1	4,5
Modelo de Negociación	4	2,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	58	36,9	10	45,5
Habilidades Interpersonales	71	45,2	7	31,8
No hay	5	3,2	1	4,5
No contesta	14	8,9	2	9,1
Sin opinión	1	0,6	1	4,5
Totales	157	100	22	100

El 45,45% señala como ventaja alguna habilidad técnica del negociador, lo cual está por sobre la muestra en 8,51%. Siendo la característica más nombrada la *existencia de conocimientos técnicos*, con un 22,73%.

El 31,82% considera como ventaja alguna habilidad interpersonal de los negociadores chilenos, lo cual está bajo la muestra en 13,4%.

La mayor parte de los altos directivos que pertenecen a *Instituciones del Estado* considera una ventaja del negociador chileno alguna característica técnica, e igual porcentaje, indica alguna habilidad interpersonal como ventaja de los negociadores nacionales. Además, cabe señalar que ningún alto directivo encuestado de Instituciones del Estado considera que los negociadores chilenos tienen ventajas en aspectos multiculturales o relacionados con el modelo de Negociación utilizado. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente.

VENTAJAS	Muestra		Estado	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	0	0,0
Modelo de Negociación	4	2,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	58	36,9	7	41,2
Habilidades Interpersonales	71	45,2	10	58,8
No hay	5	3,2	0	0,0
No contesta	14	8,9	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	157	100	17	100

- El 58,82% señala como ventaja alguna característica interpersonal.
- No obstante, la característica con más votos es la *presencia de conocimientos técnicos* en los negociadores con 29,41% de representatividad, lo cual pertenece al factor habilidades técnicas.

La mayoría de los encuestados pertenecientes a *Corporaciones y Fundaciones* considera ventaja alguna habilidad técnica. A continuación se realiza el análisis comparativo, tal como se aprecia en la siguiente tabla de frecuencias.

VENTAJAS	Muestra		Corp. y Fund.	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	1	6,7
Modelo de Negociación	4	2,5	1	6,7
Habilidades Técnicas	58	36,9	8	53,3
Habilidades Interpersonales	71	45,2	3	20,0
No hay	5	3,2	1	6,7
No contesta	14	8,9	1	6,7
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	157	100	15	100

- El 53,33% nombra como ventaja del negociador chileno alguna característica técnica, lo cual está sobre la muestra global con 16,39%, dentro de esto se encuentra *conocimientos técnicos* como la más votada con 33,33% del total.
- El 20% señala alguna habilidad interpersonal como ventaja del negociador chileno, lo cual está 25,22% por debajo de la muestra total.

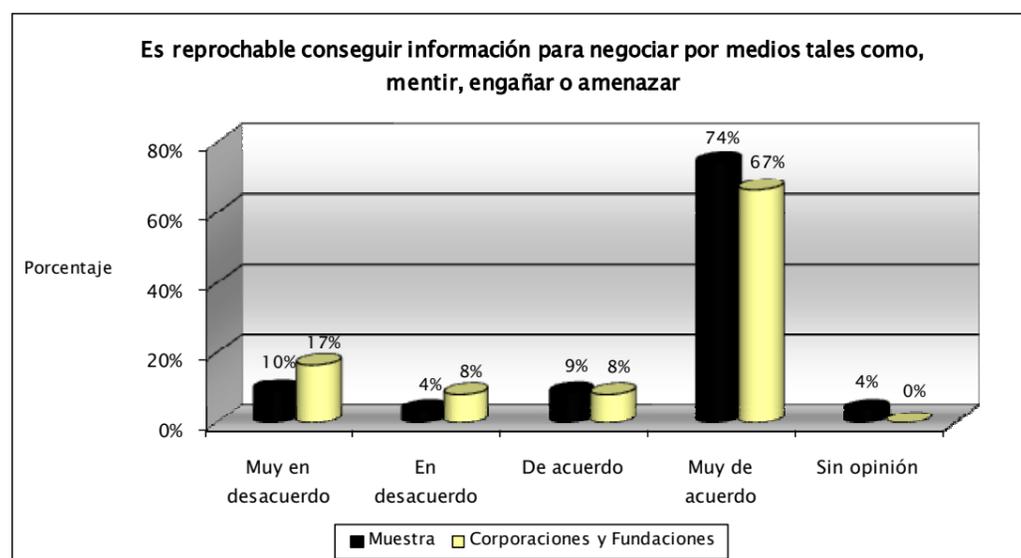
En el caso de los altos directivos pertenecientes a organizaciones *no Listadas*, no se observa alguna tendencia relevante.

VENTAJAS	Muestra		No Listadas	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	2	2,4
Modelo de Negociación	4	2,5	3	3,7
Habilidades Técnicas	58	36,9	24	29,3
Habilidades Interpersonales	71	45,2	41	50,0
No hay	5	3,2	3	3,7
No contesta	14	8,9	9	11,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	157	100	82	100

☐ Cabe señalar que, la ventaja con mayor votación es *conocimientos técnicos* con 12,2%, seguido de *seriedad* con 6,1%.

☐ Por otra parte, el 10,98% de éstos no contesta la pregunta.

En la muestra global se obtuvo que los negociadores chilenos sienten reproche ante el uso de medios indebidos para conseguir información para negociar. Sin embargo, para el análisis por tipo de Organización, se encuentran diferencias de porcentaje en las Corporaciones y Fundaciones.



Si bien se mantiene la tendencia de la muestra, al considerar reprochable conseguir información para negociar por medios tales

como, mentir, engañar o amenazar, dicho porcentaje es de 75%, el cuál es menor al 83% observado en la muestra, lo que se explica por un aumento en el porcentaje de aquellos que están muy en desacuerdo con la afirmación. Esto se menciona porque implica que existe un porcentaje mayor en este tipo de organizaciones que considera que esto no es reprochable.

C.2.3.2 Estilo de Negociación

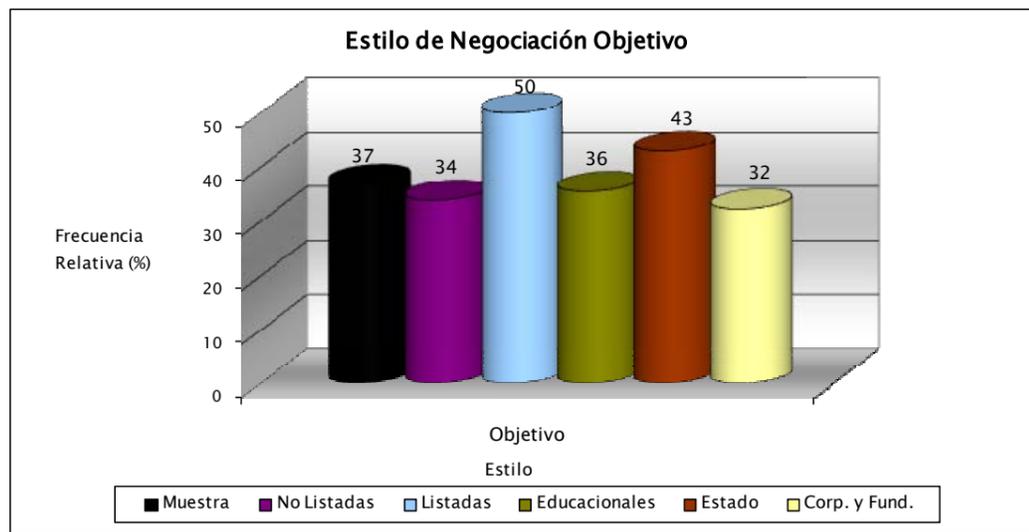
Para realizar el análisis del estilo de Negociación por tipo de Organización se utiliza la misma relación que en el análisis general:

- 📄 Estilo Objetivo: Conceptos Serio, Colaborador y Otros
- 📄 Estilo Duro: Conceptos Amenazante, Soberbio y Otros
- 📄 Estilo Blando: Conceptos Amigable, Modesto y Otros
- 📄 Estilo Pasivo: Conceptos Indiferente y Desmotivado

Además, cabe señalar que, para este estudio se emplea la frecuencia relativa como unidad de análisis, siendo el criterio relevante de investigación una diferencia de +/- 5 puntos porcentuales respecto de la muestra general.

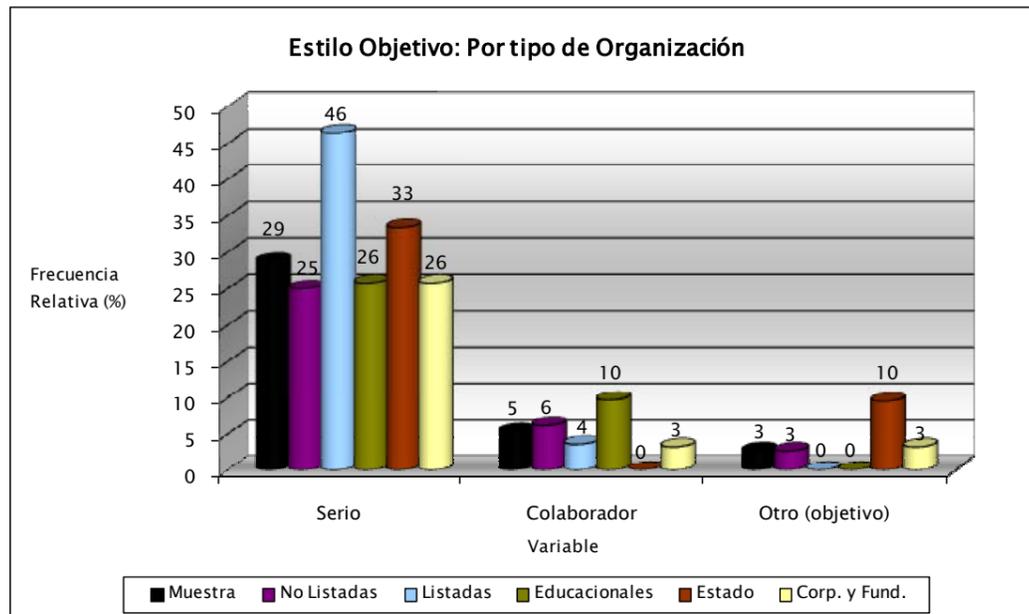
Estilo Objetivo:

Con respecto a este estilo, se encuentran diferencias relevantes respecto de la muestra general en organizaciones Listadas, instituciones del Estado y Corporaciones y Fundaciones, tal como se muestra en el gráfico siguiente.



En cuanto a la opinión de altos directivos encuestados de las *organizaciones Listadas*, se observa un porcentaje mayor al de la muestra general en 13,2%; lo mismo ocurre en el caso de las *instituciones del Estado*, que otorga a este estilo un valor mayor al de la muestra total en 6,1%; mientras que las *Corporaciones y Fundaciones* poseen un valor menor a la muestra global en 4,5%.

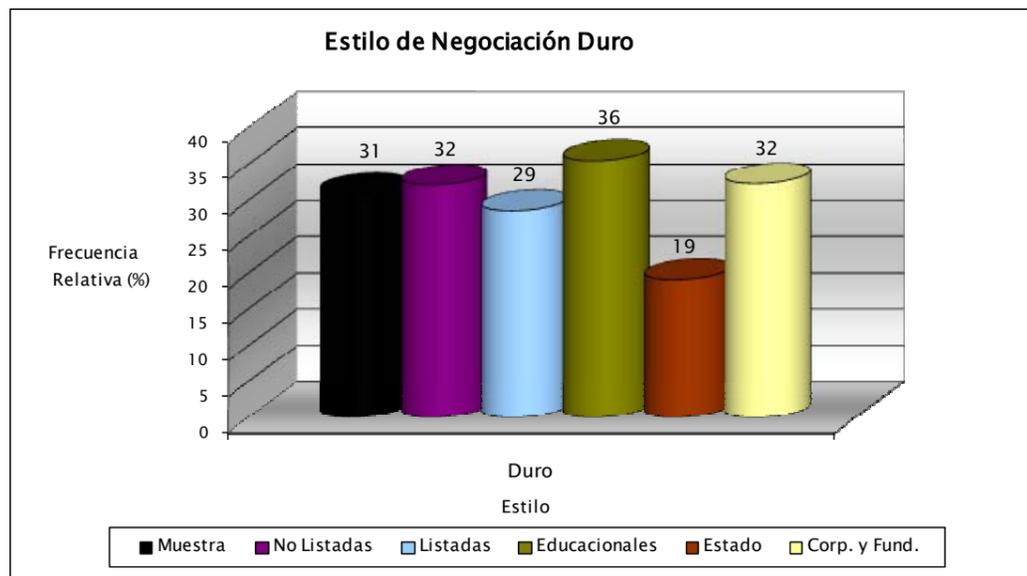
La explicación de estas variaciones porcentuales para el estilo de Negociación Objetivo se muestra en el siguiente gráfico, analizando uno a uno los conceptos que lo componen.



- 📄 Para los encuestados de *organizaciones Listadas*, el concepto Serio tiene un peso relativo mayor respecto de la muestra general en 17,7%, lo cual explica el aumento porcentual en la preferencia por este estilo para los altos directivos de organizaciones Listadas.
- 📄 De igual forma, pero en menor proporción, se observa un aumento en el concepto Serio de un 4,6% en la opinión de altos directivos de *instituciones del Estado*. Cabe mencionar que ningún alto directivo de este tipo de Organización nombra el concepto Colaborador como estilo de Negociación.
- 📄 Con respecto a Otros conceptos, se observa la siguiente distribución: tres votos de directivos de organizaciones *no Listadas*, dos de *instituciones del Estado* y uno de *Corporaciones y Fundaciones*. Sin embargo, el mayor peso relativo está en las *instituciones del Estado*, en las cuales el voto por otra opción representa un 10% de altos directivos de este tipo de Organización.

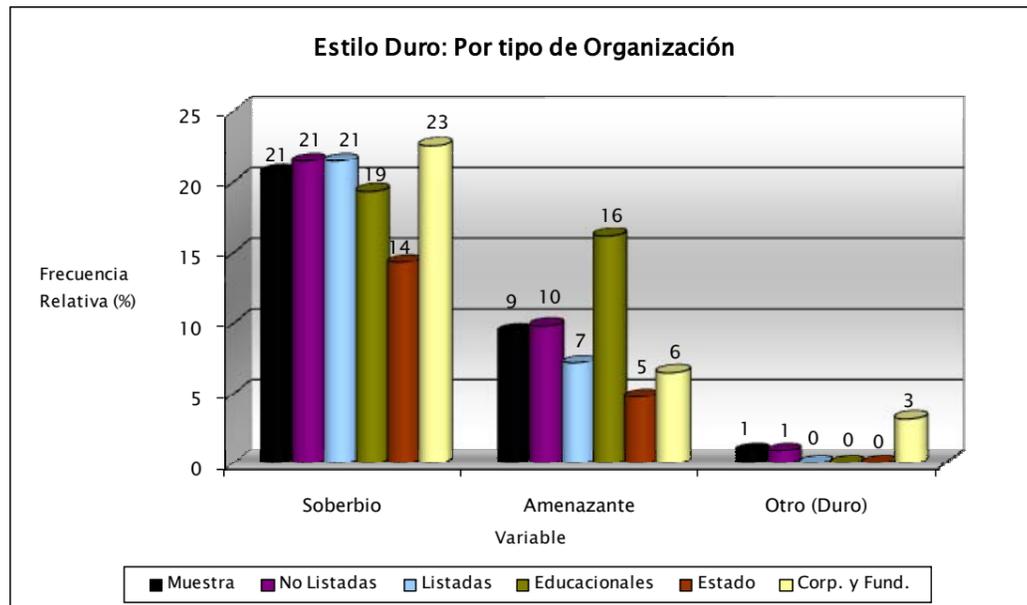
Estilo Duro:

En cuanto a este estilo de Negociación sólo se encuentran diferencias respecto de la muestra en la opinión de altos directivos de *establecimientos Educativos* e *instituciones del Estado*, tal como se aprecia en forma gráfica a continuación.



Es así como, en la opinión de los encuestados de *establecimientos Educativos* se observa una diferencia positiva de 4,6% respecto de la muestra total y para el caso de las *instituciones del Estado* se obtuvo un porcentaje menor en 11,8%.

Para analizar lo anterior, a continuación se presenta el análisis desglosado por conceptos, de manera de poder determinar variaciones respecto de la muestra en los componentes del estilo analizado.



Los directivos de *instituciones del Estado* dan menor importancia al concepto Soberbio en relación a lo obtenido en la muestra

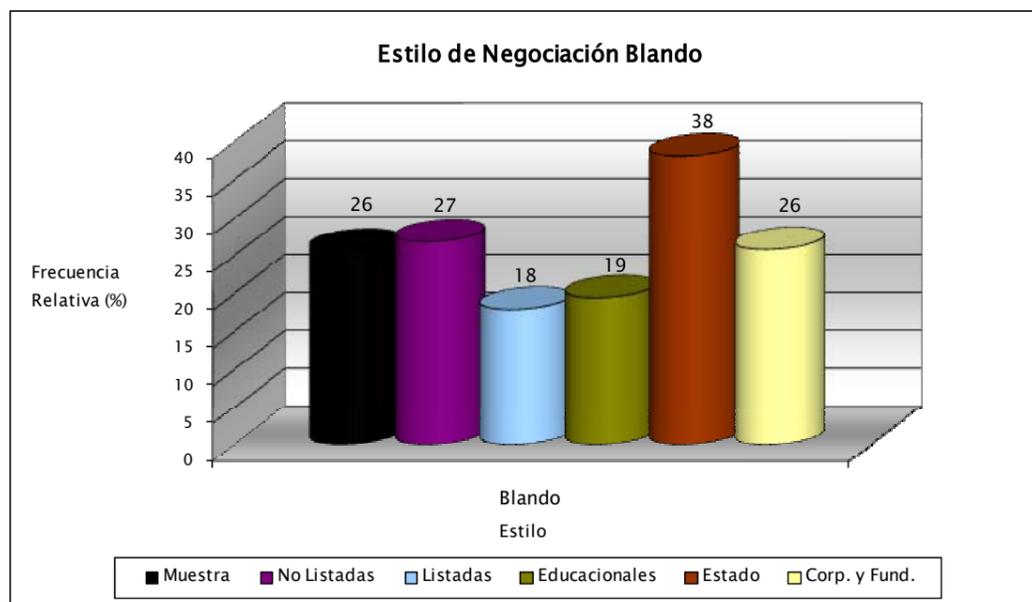
general, mostrando una diferencia porcentual de 7%. Además, el concepto Amenazante presenta menor porcentaje en comparación a la muestra global, sin embargo, la diferencia es sólo del 4,6%.

Por otra parte, los encuestados pertenecientes a *establecimientos educacionales*, proporcionan al concepto Amenazante un valor de 16,1%, lo cual está por sobre la tendencia de la muestra total en 6,7%.

En cuanto a la opción Otro, los conceptos mencionados son Molesto y no Escucha, indicados por altos directivos tanto de *organizaciones no Listadas* como de *Corporaciones y Fundaciones*, respectivamente.

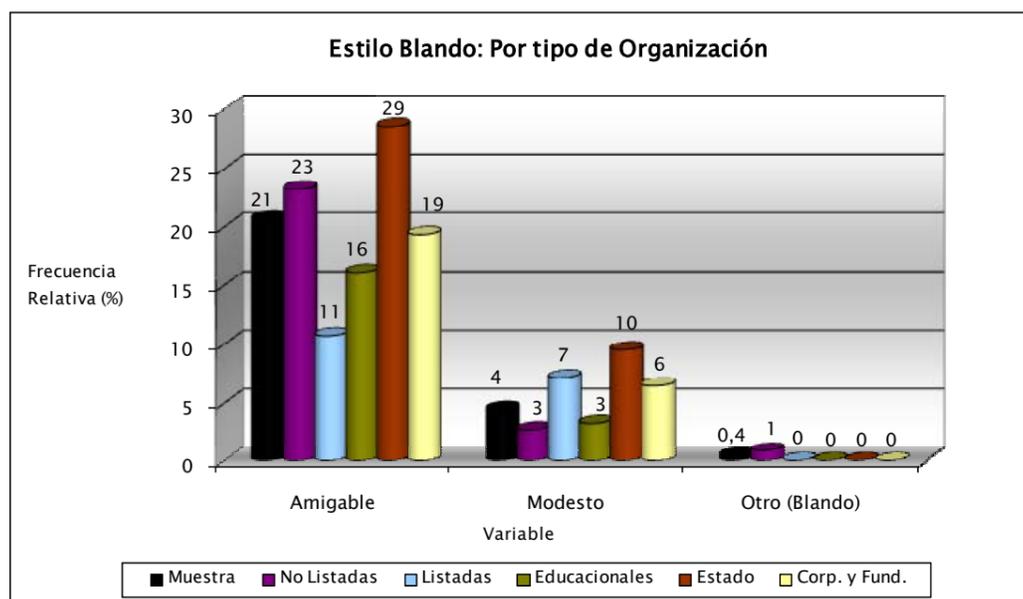
Estilo Blando:

Con respecto al estilo Blando de Negociación, se observan diferencias respecto de la muestra general en opinión de directivos de *organizaciones Listadas, establecimientos Educacionales e instituciones del Estado*, lo cual se aprecia a continuación.



Los altos directivos encuestados, tanto de *organizaciones Listadas* como de *establecimientos Educativos*, otorgan menor valor porcentual a este estilo de negociar, con 18% y 19% respectivamente, lo cual está por debajo de la muestra global en 7,7% y 6,2% correspondientemente. Por el contrario, los altos directivos de *instituciones del Estado*, conceden mayor importancia al estilo Blando de Negociación con un 38,1%, valor que se encuentra por sobre la muestra total en 12,5%.

A continuación, se muestra el gráfico que revela las diferencias por concepto en este estilo de Negociación.

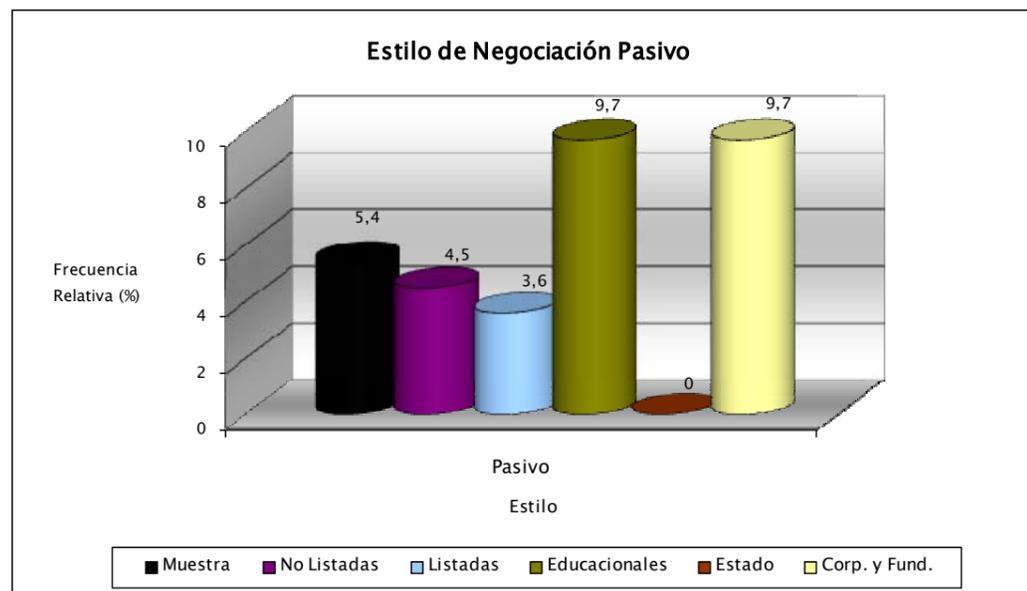


- Las principales diferencias respecto de la muestra global se observan en el concepto Amigable, en el que los altos directivos pertenecientes a *organizaciones Listadas* dan un porcentaje de 10,7% a dicho concepto, lo que está debajo de la muestra general en 9,9% (casi el doble).
- Por otro lado, los altos directivos encuestados de *establecimientos educativos*, también otorgan un porcentaje menor al de la muestra total en dicho concepto, con un porcentaje de 16,1%, lo cual está bajo la muestra en 4,5%.

- Finalmente, los altos directivos de *instituciones del Estado*, entregan porcentajes de importancia mayores a los de la muestra general, tanto en el concepto Amigable como en el concepto Modesto, con 28,6% y 9,5% respectivamente, valores que superan al de la muestra total en 8% y 5% cada uno.
- Adicionalmente, el concepto Otro corresponde a Cordial, el cual es nombrado por un alto directivo perteneciente al grupo de *organizaciones no Listadas*.

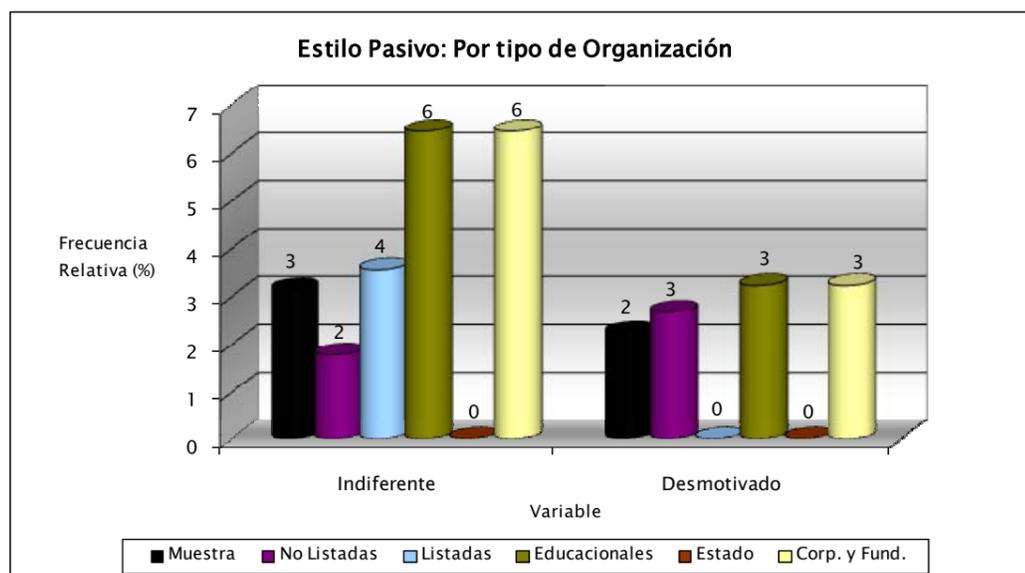
Estilo Pasivo:

En este estilo, cabe mencionar que ningún porcentaje supera el 10%, sin embargo, se observan discrepancias respecto de la muestra general en *establecimientos Educativos, instituciones del Estado y Corporaciones y Fundaciones*, lo cual se presenta en el gráfico que sigue.



Tanto en la opinión de altos directivos pertenecientes a *establecimientos Educativos* como a *Corporaciones y Fundaciones*, el estilo de Negociación Pasivo tiene un porcentaje de 9,7%, lo cual supera a la muestra general que presenta un porcentaje de 5,4%. Por

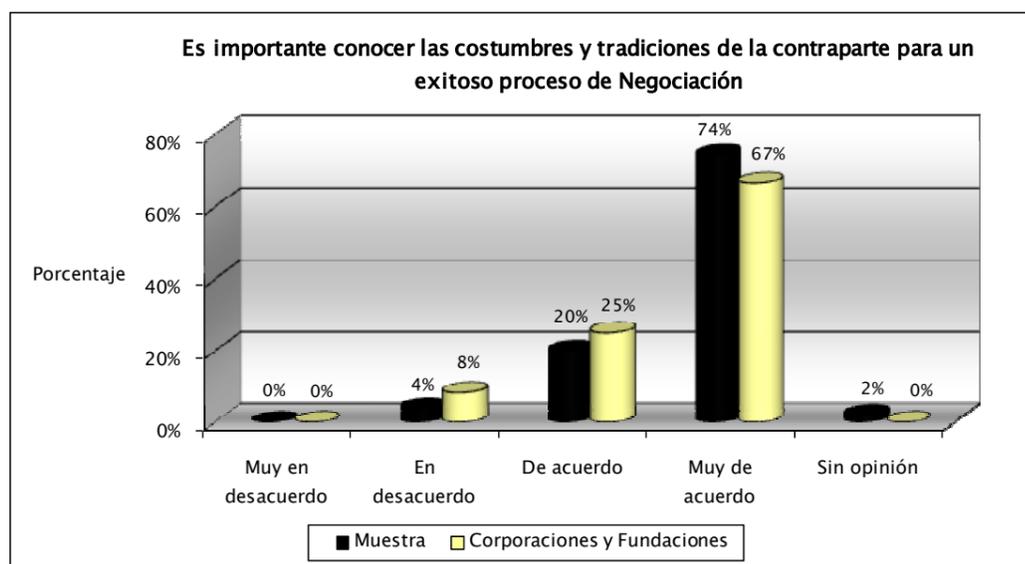
el contrario, ningún alto directivo de *instituciones del Estado*, considera que éste es el estilo de Negociación que define a los chilenos. Para analizar dichas diferencias se presenta el siguiente gráfico que contiene las variaciones por cada concepto.



🖨 Ningún tipo de Organización presenta alguna diferencia –por concepto– mayor al 5%, sin embargo, se destaca que los *establecimientos Educativos* y las *Corporaciones y Fundaciones* superan a la muestra global tanto en el concepto Indiferente como en el concepto Desmotivado.

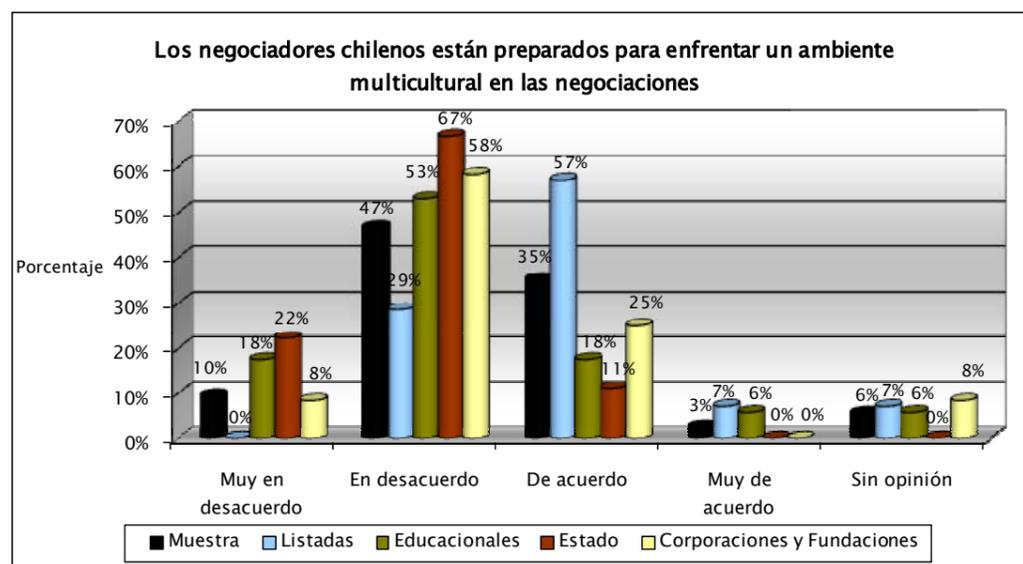
C.2.4. Ambiente Multicultural

Con respecto a la primera pregunta de esta categoría no existen diferencias relevantes por tipo de Organización, manteniéndose la tendencia global que considera importante conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte.



Sin embargo, cabe mencionar, que sólo altos directivos de *Corporaciones y Fundaciones* tienen un porcentaje que está en desacuerdo con la afirmación, esto es, que no consideran importante conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte para un exitoso proceso de Negociación; mientras que los altos directivos de los otros tipos de Organización encuestados están de acuerdo en su totalidad.

Existen diferencias respecto de la muestra total en organizaciones Listadas, Establecimientos Educacionales, instituciones del Estado y Corporaciones y Fundaciones respecto a la muestra general en la pregunta: ¿los negociadores chilenos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones?



Sólo el 28,6% de los altos directivos de organizaciones Listadas encuestados está en desacuerdo con la afirmación, por lo cual existe un 64,2% considera que los negociadores chilenos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones, contradiciendo la tendencia de la muestra global.

El 70,5% de los altos directivos de *establecimientos Educativos* afirma que los negociadores chilenos no están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones, lo cual, si bien mantiene la tendencia de la muestra general, lo hace con un porcentaje mayor en más del 10%.

El 88,9% de los altos directivos de *instituciones del Estado* asevera que los negociadores chilenos no están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones, lo cual mantiene la tendencia de la muestra global, pero aumentando el porcentaje que está en desacuerdo con la afirmación planteada desde un 57% a un 88,9%.

El 66,6% de los altos directivos de *Corporaciones y Fundaciones* está en desacuerdo con la afirmación, por lo cual mantienen la tendencia de la muestra general, pero con un porcentaje mayor en 9,6%.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Este último capítulo entrega un resumen de lo presentado, las conclusiones obtenidas de la investigación y finalmente las propuestas que formulan las autoras, tanto del estudio realizado como para nuevas líneas de investigación.

A. RESUMEN

El objeto de estudio de la presente investigación es la Negociación en cargos de Alta Dirección en organizaciones que operan en Chile, al año 2008.

El estudio plantea las siguientes interrogantes: ¿Los directivos chilenos utilizan el concepto Negociación como principal método de resolución de Conflictos?; ¿Qué estilo de Negociación predomina en los directivos nacionales?; ¿Cuáles son las características que conforman el perfil del negociador chileno?; y ¿Están preparados los negociadores nacionales para enfrentar una Negociación en un clima organizacional multicultural? Éstas dan paso a los siguientes tres objetivos: comprender el concepto Negociación, a través de su definición y características principales planteadas por diversos autores; realizar un ordenamiento teórico de la información existente sobre Negociación, desde el punto de vista de los distintos modelos existentes, determinando para cada uno de ellos cuál es el concepto de Negociación y una descripción de las características, estilo y perfil del negociador; y el tercer y último objetivo es desarrollar un análisis sobre las características que conforman el perfil del negociador

chileno, a partir del modelo de Negociación que predomina en los negociadores chilenos –Competitivo o Cooperativo–; establecer las principales falencias y ventajas, ya sea habilidades personales o teóricas, de los negociadores chilenos; y examinar si éstos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en el proceso de Negociación.

Las hipótesis propuestas son, primero, que los negociadores chilenos poseen suficientes herramientas técnicas para enfrentar un proceso de Negociación exitoso, vale decir, estudios relacionados o capacitación que les permite una buena preparación y desarrollo del proceso en cuestión; segundo, que el negociador chileno es más bien cooperativo al momento de enfrentar un proceso de Negociación, esto es, que busca encontrar soluciones mutuamente beneficiosas; tercero, que las habilidades interpersonales son esenciales en el logro de objetivos de la Negociación, pues la Negociación es comunicación entre personas, por lo cual, poseer cualidades interpersonales adecuadas es fundamental; cuarto, es importante conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte para un exitoso proceso de Negociación, puesto que las diferencias culturales, no sólo entre nacionalidades diferentes, sino también entre organizaciones y personas distintas, existen y, por ende, deben ser consideradas al momento de iniciar un proceso de comunicación conducente a resultados positivos para ambos; y quinto, que los negociadores chilenos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones, pues –a juicio de las autoras– los negociadores chilenos, tienen la preparación necesaria para enfrentar procesos de Negociación con diversas culturas – extranjeras y organizacionales–

sin que éstas sean un contratiempo o un impedimento para efectuar el proceso con una comunicación fluida y respetuosa.

El diseño del estudio es de tipo exploratorio. Se determina un universo de la población compuesto por organizaciones Listadas, empresas no Listadas, establecimientos Educativos, instituciones del Estado, Corporaciones y Fundaciones y organismos no Gubernamentales, pertenecientes a cualquier región del país. La técnica de muestreo es en un inicio aleatoria, pero dada la baja tasa de respuesta (6% de la muestra total en tres meses de investigación), ésta se transforma en muestreo por conveniencia. La unidad de análisis corresponde a altos directivos de las organizaciones, correspondiente a los cargos Presidente de la Organización, Presidente del Directorio, Director, Gerente General, Rector y Secretario General, ya sean hombres o mujeres. El tamaño de muestra es de 105 organizaciones y los datos se recogen a través de una Encuesta vía correo electrónico, la cual consta de diez preguntas en escala tipo Likert, dos preguntas abiertas y una última pregunta de alternativas. Para validar dicho instrumento se realiza primero un Focus Group y después una encuesta piloto.

Luego, para realizar un ordenamiento teórico de la información, se presenta el marco teórico de la investigación, para lo cual, se procede a analizar qué es Negociación, Ambiente Multicultural y Alta Dirección, para en seguida analizar los distintos Modelos de Negociación existentes, dividiéndose éstos en dos corrientes principales: Modelos Cooperativos, aquellos que postulan que una Negociación exitosa es aquella en que la solución es mutuamente beneficiosa y se basa en los intereses de las partes para lograr dicho objetivo; y Modelos Competitivos, cuya postura es ganar a toda costa,

sin importar los intereses de la contraparte, centrándose así en las posiciones iniciales de las partes. Para cada modelo se analizan diversas posturas planteadas por diferentes autores⁸³, junto con las características y estilo del negociador asociados. Por último, se describen las características personales del negociador que enmarcan el propósito de la presente investigación.

Una vez hecho el marco teórico, y recogidos y procesados los datos necesarios para llevar a cabo el estudio, se presentan los hallazgos, en los que se procede a caracterizar el objeto de estudio en tres bloques: tipo de Organización, tipo de Cargo y Género de los altos directivos encuestados. Es así, como se presentan, en primer lugar, los datos referidos a la muestra general, esto es, sin hacer distinción según la caracterización de la muestra; y segundo, los análisis respectivos de acuerdo a la segmentación mencionada, con el objeto de determinar la existencia de posibles tendencias o diferencias relevantes de estudio respecto de la muestra total, ya sea por tipo de Organización, por cargo o por género, con éstas dos últimas comparaciones presentadas como Anexo.

Concluye la investigación con las conclusiones y recomendaciones, apartado que se desarrolla a continuación.

⁸³ Para el Modelo Competitivo se analizaron los siguientes modelos: Ganar a toda Costa, Ganar-Perder y Clausewiano; mientras que para el caso del Modelo Cooperativo se analizaron los modelos Negociar Sin ceder (Fisher y Ury), Negociación efectiva (Huthwaite research Group), Negociar para satisfacción mutua (H. Cohen), Ganar-Ganar (F. Jandt y P. Gillette), Modelo de las ocho fases (G. Kennedy, J. Benson y J. McMillan) y Modelo Cooperativo (G. Nierenberg).

B. CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación tanto teórico como de campo se presentan desglosadas de acuerdo a los objetivos planteados al principio del estudio. Es necesario indicar que todo lo descrito a continuación es sólo a modo exploratorio y, por tanto, no representan afirmaciones concluyentes en cuanto al perfil del negociador chileno, esto debido a posibles sesgos derivados de la selección por conveniencia.

Dicho lo anterior, una conclusión inicial, dice relación con el *primer objetivo* planteado; aquí se aborda el concepto de Negociación con todo lo que lo rodea, mezclando posturas de diversos autores, a partir de lo cual se genera una definición de Negociación para la investigación, utilizada como base de todo el estudio:

“Acercamiento de dos partes opuestas e interdependientes que reconocen la existencia de divergencias en sus intereses; o bien, la necesidad de lograr un acuerdo respecto a un tema que no presenta oposiciones, pero sí requiere intercambio de intereses; por lo que deciden buscar un arreglo a través de la comunicación, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas, cuyo resultado permite el máximo beneficio mutuo posible e implica compromiso por parte de los involucrados”.

Respecto al *segundo objetivo* de la investigación, también relacionado con la teoría que enmarca esta investigación, se analizan los diversos Modelos de Negociación, destacando como clasificación principal la que sigue:

- 🖨 Modelos Competitivos. Aquellos en los que existe una débil cooperación entre los negociadores, e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Bajo este modelo, lo primordial es la ganancia personal, sin importar los objetivos de la parte contraria.
- 🖨 Modelos Cooperativos. Los negociadores buscan alcanzar un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria de uno sobre otro, pues ambas partes consideran que existe la posibilidad de encontrar una solución que permita satisfacer las aspiraciones de todos los involucrados, por tanto los dos deben sentir que han ganado algo.

Luego, respecto a las ventajas y falencias que conforman el perfil del negociador, se plantearon cuatro factores de análisis, que obedecen a los temas relacionados con la investigación: Ambiente multicultural, Modelo de Negociación, Técnica y Habilidades interpersonales, los cuales representan los aspectos en los que podría fallar o destacar un negociador.

Además, relacionado con lo arriba mencionado, se utilizó como guía para el análisis de estilo de Negociación, un esquema de cuatro cuadrantes que define, por consiguiente, cuatro estilos diferentes: Objetivo, Blando, Duro y Pasivo; al ser ésta la representación más cercana a lo planteado como definición y modelos de Negociación, puesto que mantiene la línea de agrupar por un lado el interés por los objetivos y por otro el interés por las personas. Es así como las autoras utilizaron la siguiente relación, basada en este esquema, para estudiar el estilo de Negociación: Estilo Objetivo (centrado tanto en objetivos como en personas) se caracteriza por ser Serio y Colaborador; Estilo Duro (centrado en objetivos) es definido por las variables Soberbio y Amenazante; Estilo Blando (centrado en las

personas) compuesto por los conceptos Amigable y Modesto; y finalmente el Estilo Pasivo (sin interés ni por personas ni por objetivos) descrito por Indiferente y Desmotivado. Dicha caracterización de los estilos es realizada en base a la definición de cada uno de los estilos mencionados y por tanto constituye la forma de análisis utilizada en el trabajo de campo.

El *objetivo tercero* de esta investigación, se divide en cuatro partes, las cuales tienen directa relación con la labor de campo mediante la encuesta realizada a 105 altos directivos chilenos pertenecientes a distintos tipos de organizaciones⁸⁴. Sin embargo, una conclusión preliminar de este apartado es la referida al cumplimiento del número de encuestados necesarios para la muestra definida, aunque, esto se logró gracias al cambio de la metodología de investigación de muestreo aleatorio a muestreo por conveniencia, debido a que la tasa de respuesta después de tres meses de trabajo era baja (sólo se obtienen 23 cuestionarios respondidos); dado esto ya no resulta posible efectuar cálculos de precisión ni pruebas de hipótesis, no obstante, el tamaño de muestra global –superior a 100 organizaciones– permite la obtención de conclusiones tentativas, aunque teniendo precaución, debido a posibles sesgos derivados de la selección por conveniencia.

Dicho esto, la primera conclusión correspondiente al trabajo de campo dice relación con el Modelo de Negociación utilizado en Chile,

⁸⁴ A modo de recordatorio: organizaciones Listadas, empresas no Listadas, instituciones del Estado, establecimientos Educativos, Corporaciones y Fundaciones y Organismos no Gubernamentales. Asimismo los cargos analizados son Gerente General, Presidente de Directorio, Presidente de Organización, Director, Rector, Secretario General y Vicerrector. La encuesta se aplicó tanto a directivos hombres como a mujeres.

obteniéndose que la Negociación sí es utilizada como principal mecanismo de resolución de conflictos, superando a los de tipo judicial, lo que valida la relevancia del tema investigado. No obstante, en el análisis por tipo de Organización, cargo y género de los altos directivos, se observan discrepancias sólo en establecimientos Educativos, instituciones del Estado y Corporaciones y Fundaciones; y en los cargos Presidente de la Organización, Secretario General y Vicerrector, en que la diferencia de opinión puede deberse al desconocimiento de dichos encuestados sobre los pasos para llevar a cabo un proceso de Negociación, o por ignorar cuáles son sus beneficios respecto a otros mecanismos de resolución de conflictos, optando por buscar la intervención de terceras personas para solucionar sus diferencias; sin embargo no representan porcentajes relevantes dentro del resultado de la muestra.

En cuanto al modelo de Negociación utilizado por los altos directivos del país, se obtiene que el negociador chileno es más bien Competitivo al momento de enfrentar un proceso de este tipo, destacando que más de la mitad de los encuestados tuvo esta opinión. Esto se reafirma en la respuesta obtenida al momento de consultar sobre el si el estilo que predomina en las organizaciones chilenas al momento de negociar es el de Ganar-Ganar, en que un 41% de los altos directivos se manifiesta en desacuerdo con ello. Uniendo ambos resultados, las autoras podrían inferir que los negociadores chilenos son competitivos, buscando por sobre todo la ganancia personal, sin importarles lo que la contraparte busque y no considerando la opción del beneficio mutuo. Sólo en el caso de los altos directivos de la muestra pertenecientes al cargo de Rector se observan diferencias respecto a que éstos sí creen que en Chile

predomina el concepto Ganar–Ganar al momento de hacer negocios, teniendo similar opinión los altos directivos de organizaciones Listadas. Lo anterior podría deberse a que, para el primer caso, al ser un cargo perteneciente a instituciones Educativas, posean una tendencia más fuerte al trabajo en equipo y por tanto tengan mayor conciencia de la necesidad de ganancia mutua; y para el segundo, podría ocurrir que estas organizaciones –al ser abiertas– tengan mayor preparación en manejo de técnicas de Negociación, por lo que saben que existe la posibilidad de que ambas partes se retiren con ganancias del proceso.

En segundo lugar, las autoras analizan tanto las falencias como las ventajas que conforman las características de los negociadores chilenos; un 56% de los altos directivos consideran que la preparación teórica que posee el negociador chileno es suficiente para enfrentar un proceso de Negociación exitoso. La misma opinión la tuvieron los altos directivos de la muestra pertenecientes a los cargos de Presidente de Directorio y Vicerrector, sumándose a dicha respuesta las mujeres encuestadas, quienes tienen opinión similar respecto a la preparación teórica de los negociadores nacionales.

En cuanto a la importancia que las habilidades interpersonales cobran en un proceso de Negociación, más del 60% afirma que éstas son esenciales tanto para lograr los objetivos de Negociación como para la estabilidad de los acuerdos conseguidos. Lo que se complementa con que la principal falencia mencionada por los altos directivos, fue precisamente la falta de estas habilidades en los negociadores nacionales, destacando como negativa –de acuerdo a la opinión de los encuestados– la soberbia con que éstos actúan al enfrentar un

proceso de Negociación. Sólo discrepan con la muestra consolidada las Corporaciones y Fundaciones y los altos directivos que pertenecen al cargo de Director, quienes consideran como principal falencia las habilidades técnicas, de lo cual las autoras infieren que, a pesar que éstos opinaron que los negociadores chilenos poseen herramientas teóricas suficientes, aún les falta conocimiento y preparación en el tema de Negociación, para tener el éxito buscado al enfrentarse a un proceso de este tipo.

En cuanto a las ventajas, a juicio de los altos directivos, se ubican en las habilidades técnicas que los negociadores chilenos poseen, lo que complementa la opinión obtenida sobre la suficiente preparación técnica que éstos tienen para enfrentar una Negociación de forma exitosa. Sin embargo, las autoras consideran necesario mencionar que, al hacer una revisión por tipo de Organización y cargos, la discrepancia se da en su mayoría en las habilidades interpersonales, las que fueron destacadas por los altos directivos pertenecientes a diversos tipos de organizaciones y cargos, como ventajas de los negociadores nacionales, donde la seriedad y el carácter amigable son considerados como aspectos positivos de la personalidad de éstos.

Adicionalmente, es necesario hacer mención al hecho de que los encuestados nombraron características técnicas tanto en las falencias como en las ventajas, ya que en la muestra global el 56% considera que las habilidades técnicas de los negociadores chilenos son suficientes para enfrentar un proceso negociador, pero existe un porcentaje alto –de 43%– que cree lo contrario, lo cual demuestra una falta de tendencia, y comprueba el hecho que aún falta preparación en este ámbito.

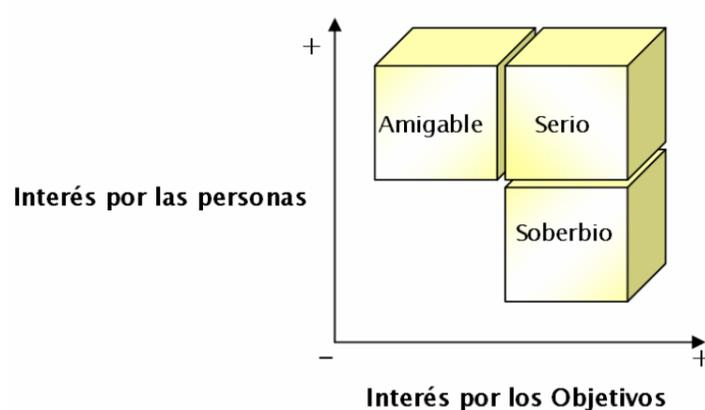
Asimismo, es relevante hacer mención a la connotación negativa otorgada a la Soberbia como característica personal del negociador chileno, lo que podría interpretarse como un rechazo de los altos directivos chilenos ante la arrogancia o exceso de seguridad en sí mismo en un proceso de Negociación.

Finalmente, se hace referencia al idioma inglés como falencia del negociador, nombrada por varios altos directivos encuestados, sin embargo, cabe señalar que en el mundo globalizado de hoy, y considerando que Chile es un país abierto con cada vez más tratados internacionales, el inglés se ha transformado en una segunda lengua prácticamente obligatoria, generándose, por tanto, la necesidad en los negociadores nacionales, de manejar un tercer idioma-o inclusive más-. No obstante, ningún alto directivo encuestado nombró otro idioma o la necesidad de idiomas en general como falencia, lo que puede significar una visión sesgada –enfocada sólo en el inglés- y alejada de las reales condiciones demandadas por el actual mundo de los negocios, sobretodo considerando el ambiente multicultural que hoy rodea a un proceso de Negociación.

Con estos resultados es posible dejar planteada la Hipótesis sobre que “las habilidades interpersonales son esenciales en el logro de objetivos de la Negociación”, siendo una variable atractiva de profundizar por futuros investigadores interesados en el tema.

Tercero, en cuanto al Estilo de Negociación utilizado en Chile, se concluye que no existe un estilo marcado de acuerdo al modelo teórico de cuatro cuadrantes utilizado como base en la investigación, por lo cual, las autoras consideran que el estilo propio de los chilenos

es un cruce entre las variables⁸⁵ Seriedad-29%- Soberbia -con 21%- y Amistad -también con 21%- , o bien, no existe un estilo marcado, siendo éstas las características que marcan el estilo de negociar en Chile. Se destaca que dichas variables obedecen a los estilos Objetivo, Duro y Blando respectivamente, quedando fuera de discusión el ser Pasivo en la Negociación, lo cual queda representado en el siguiente esquema modificado a la realidad descrita.



Es así como, para las autoras, el estilo de Negociación de los negociadores chilenos -en general- fluctúa alrededor de dichas tres características -no presentándose necesariamente todas al mismo tiempo-; la interpretación de lo obtenido es que el negociador es Serio en la forma de enfrentar y preparar un proceso de Negociación; Amigable con las personas, preocupándose de mantener las buenas relaciones con la contraparte negociadora; y Soberbios en cuanto a sí mismos, su postura arrogante frente a los demás en relación a sus conocimientos y forma de ver las cosas, lo cual puede ser síntoma de mentalidad cerrada y poca aceptación de los demás, aunque, esto no implica que exista deterioro en la relación interpersonal con otras personas involucradas en el proceso.

⁸⁵ Las demás características: Colaborador, Amenazante, Modesto, Indiferente y Desmotivado no adquieren un porcentaje de importancia relativa mayor a 10% por lo cual se consideran poco significativos por las autoras.

No obstante lo anterior, existen diferencias de opinión en los altos directivos de organizaciones Listadas, que consideran que el negociador es más Serio y menos Amigable en su estilo de negociar, pero mantienen la tendencia de la muestra en cuanto a las tres características principales y al orden de preferencia de los estilos de Negociación: Objetivo (Serio), Duro (Soberbio), Blando (Amigable) y Pasivo –las demás características no obtienen porcentajes de preferencia mayor al 10% por lo cual no tienen mayor significancia –. Por otra parte, altos directivos de instituciones del Estado también consideran que el negociador chileno es más Serio, sin embargo, también otorgan mayor valor a la característica Amigable respecto a lo obtenido en el análisis global, lo cual cambia el orden de preferencia de dichas características, sin cambiar la composición de éstas, a Objetivo (Serio), luego Blando (Amigable) y finalmente Duro (Soberbio), no otorgando valor alguno al estilo Pasivo –las demás características no alcanza un porcentaje significativo de opinión–.

En cuanto a los cargos, se observaron diferencias relevantes en cuatro de éstos, siendo los altos directivos Presidentes de Organización los únicos que no sitúan el estilo Objetivo en primer lugar, lo cual se explica por una disminución de la característica Serio –a 24%–, un aumento de la característica Amenazante –a 14%– y una disminución en la característica Amigable –a 10%– más un aumento de la característica Modesto perteneciente al mismo estilo –a 10%–, quedando el orden de preferencia con las características más significativas –que superan el 10% de peso relativo– de la siguiente manera: Duro (Soberbio y Amenazante), Objetivo (Serio), Blando (Amigable y Modesto) y Pasivo. También se encuentran diferencias en los altos directivos que ocupan el cargo de Presidente del Directorio,

con un aumento en la característica Serio –de 29% a 43%– y una disminución de la característica Soberbio –de 21% a 10%–, lo que disminuye la relevancia otorgada por este cargo al estilo de Negociación Duro, cambiando para ellos el orden descriptivo del estilo del negociador chileno, pero manteniendo las tres características principales de la muestra con porcentaje significativo mayor al 10%: Objetivo (Serio), Blando (Amigable) y Duro (Soberbio y Amenazante), no otorgando porcentaje alguno al estilo Pasivo. Además, el cargo Rector, presenta las siguientes discrepancias respecto al análisis global, disminución de la característica Serio – 24%–, disminución de la característica Soberbio más un aumento de la característica Amenazante –quedando ambas con 14%– y aumento de la característica Indiferente –a 14%–, lo cual genera un empate entre estilos Objetivo (Serio) y Duro (Soberbio más Amenazante) en el primer lugar y un empate para los estilos Blando (Amigable) y Pasivo (Indiferente) en el segundo.

Adicionalmente, los altos directivos de género femenino creen que el negociador chileno es menos Serio en su estilo de negociar –con sólo 6%–, sin embargo, señalan que es más Soberbio –28%– y Modesto – 17%– (característica que tanto para la muestra general como para las demás clasificaciones no tiene relevancia). Esto cambia tanto las características principales como el orden de preferencia de los estilos quedando: Blando en primer lugar (con las variables Amigable más Modesto), Duro (Soberbio), Objetivo y Pasivo –estos últimos dos sin características con porcentaje relevante superior al 10%–.

A modo de resumen, las autoras señalan que las tres características – y sus estilos asociados– presentes son: Serio (Objetivo), Soberbio (Duro) y Amigable (Blando), lo cual no sufre mayores desviaciones al

realizar el análisis por tipo de Organización (como ya se describió al comienzo de este apartado), no obstante, queda sujeto a posibles investigaciones futuras estudiar más a fondo la diferencia de opinión encontrada en las mujeres pertenecientes a la Alta Dirección, pues otorgan mayor importancia a variables Amigable y Modesto (del estilo Blando) e incluso al estilo Duro (Soberbio) por sobre el Objetivo (Serio) que corresponde al más votado en general; y Presidentes de Organización, que creen que el estilo se asemeja más al Duro con variables Soberbio y Amenazante.

Y finalmente, se exhibe lo concluido respecto a la preparación para enfrentar un ambiente multicultural; se determina que existe conciencia respecto a la necesidad de considerar los aspectos multiculturales en la Negociación, resaltando la importancia de conocer costumbres y tradiciones de la contraparte. No obstante, existen falencias en cuanto a esta preparación en los negociadores chilenos, pues no estarían listos para enfrentar un ambiente con diversas culturas nacionales y organizacionales. Esto es amparado por los encuestados al nombrar como falencias de los negociadores nacionales aspectos multiculturales –con 32 altos directivos que votaron esto como desventaja, lo cual representa el 30,5% de los encuestados– entre los cuales están la falta de conocimientos de distintas costumbres y culturas, sobretodo de la contraparte negociadora; escasez de conocimientos multiculturales propiamente tales; deficiente nivel de idioma inglés; y mentalidad cerrada, lo que implica la falta de visión de mundo necesaria en el ambiente globalizado actual. Nuevamente, cabe mencionar que para los negociadores chilenos, inmersos en un país abierto con tratados internacionales con diversas culturas, es muy importante manejar

conocimientos multiculturales con todo lo que ello involucra –idioma, cultura, estudio de la contraparte– para enfrentar exitosamente un proceso de Negociación.

Respecto a este factor, además se obtuvo que los altos directivos de organizaciones Listadas, a diferencia de los demás y de la muestra global, consideran que los negociadores chilenos están capacitados para afrontar este tipo de ambientes –con un 64,2%–; lo que puede deberse a que dichos altos directivos pertenecen a organizaciones abiertas⁸⁶ y cuya mentalidad obedece a una aceptación y necesidad de conocimiento multicultural mayor. No obstante, a pesar de considerarlos preparados, afirman que sus mayores falencias son aspectos de multiculturalidad, por lo cual, las autoras concluyen que el hecho de que altos directivos de organizaciones Listadas consideren estar preparados para enfrentar ambientes multiculturales, obedece más bien a una necesidad de comunicación constante con otras culturas –extranjeras y organizacionales– pero que eso no significa que exista preparación sobre otras culturas en general, ni de la contraparte negociadora; pues considerar estar preparado para enfrentar culturas no implica que no hayan asuntos que mejorar respecto a esto, como lo son el interés por conocer las costumbres de la contraparte antes de negociar y el manejo de idiomas.

Dado lo anteriormente expuesto, es posible afirmar la siguiente Hipótesis de estudio: "es importante conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte para un exitoso proceso de Negociación", para ser posiblemente analizada en alguna investigación posterior a ésta. Sin embargo, tentativamente, no es posible afirmar que están suficientemente preparados para ello –

⁸⁶ Las organizaciones Listadas están compuestas por Sociedades Anónimas abiertas.

como las autoras pensaban antes de efectuar la investigación– por lo cual la Hipótesis inicialmente descrita cambia a "los negociadores chilenos no están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones" también sujeto de posibles investigaciones futuras.

C. PROPUESTAS

A continuación, las autoras proponen recomendaciones derivadas del presente estudio, tanto para las organizaciones del país, como para nuevas investigaciones en el ámbito de Negociación y Alta Dirección.

Propuestas derivadas de la investigación realizada:

- 📖 Debido a la importancia que obtiene la multiculturalidad en los procesos de Negociación y en el mundo globalizado actual, se propone incorporar aquellos aspectos concernientes a la multiculturalidad (tema considerado como falencia por los negociadores nacionales) en los estudios –tanto de pregrado como de postgrado– que tengan relación con la formación de los negociadores nacionales. Esto a través de cursos, ya sea obligatorios u optativos, que tengan como objetivo mostrar a los estudiantes los aspectos más relevantes de aquellas culturas con las que Chile mantiene relaciones internacionales y también aquellos países que muestran potencial para generar oportunidades de negocio (aunque aún no existan acuerdos comerciales con éstos).
- 📖 En el mundo globalizado de hoy, el dominio del idioma inglés resulta de vital importancia, razón por la cual se hace necesario

reforzar su aprendizaje en colegios y estudios superiores. Adicionalmente y como se manifestó en las conclusiones obtenidas, en la actualidad, existe una necesidad importante de que los encargados de enfrentar procesos de Negociación, tengan un mayor manejo idiomático que el basado en la lengua nativa y el inglés, si lo que se busca es realizar negociaciones efectivas que conlleven beneficio para todos los involucrados.

- 🖼 El estilo de Negociación utilizado en Chile se asocia a los conceptos Soberbio, Amigable y Serio, resultado que no presenta alguna tendencia clara que permita efectuar un perfil del estilo negociador chileno, sin embargo, las autoras proponen que el estilo que los negociadores nacionales –actuales y futuros– deben adoptar para enfrentar exitosamente un proceso de Negociación se asemeja al Objetivo, debiendo ser Serios y Colaboradores al momento de negociar, buscando acuerdos mutuamente beneficiosos, actuando con formalidad en el manejo de los temas, comunicando con claridad sus ideas y siendo cordial en el proceso.
- 🖼 Por otra parte, se destaca lo importante que es el enfoque holístico que el negociador chileno debe tener para enfrentar y encausar bien un proceso de Negociación, debiendo integrar a lo largo de su vida diversos conocimientos, no sólo de su área o materia específica, sino también de otros aspectos del mundo. La razón principal que ampara esta necesidad es que el negociador se verá envuelto en distintas situaciones y se relacionará con distintas personas no sólo de otras culturas, sino de otras áreas profesionales, y por tanto, debe estar capacitado para tratar con ello, a fin de evitar posibles obstáculos en el proceso. Esto se complementa con la importancia de que el negociador tenga a su

haber diversas y variadas características interpersonales y técnicas, tal como se mencionó en la presente investigación⁸⁷.

- Los negociadores deben realizar un trabajo de preparación para enfrentar correctamente un proceso de Negociación, lo que implica no sólo estudiar a la contraparte con la que se negociará, sino que también preparar el tema a negociar, esto se refiere a plantear objetivos a lograr y argumentos para ello, además de manejar variadas opciones para poder negociar sin caer en inflexibilidad.
- Los chilenos deben ser más bien cooperativos al momento de negociar y no competitivos como lo mencionaron los encuestados en esta investigación, para lo cual es necesario un cambio de mentalidad que incorpore la visión de que el objetivo principal de la Negociación es conseguir un acuerdo lo más beneficioso posible para todos los involucrados y no buscar ganarle al otro como si fuera una competencia. Esta percepción, –referida a que los negociadores son competitivos– puede deberse a que, al ser la Soberbia nombrada por los consultados como falencia y además como característica principal del estilo negociador, otorga una visión de competencia y arrogancia a la forma de negociar, siendo un elemento a trabajar por los negociadores chilenos para transformar esa soberbia –considerada negativa– en seguridad –con connotación positiva–.

⁸⁷ Habilidades nombradas y analizadas en el Capítulo 2 apartado C.4.

Propuestas para nuevas líneas de investigación:

- 🖨 Se recomienda profundizar en el estudio sobre la preparación teórica –en Negociación– que poseen quienes participan en procesos negociacionales dentro de las organizaciones. Esto permitiría que los negociadores conozcan cómo llevar a cabo de forma correcta un exitoso proceso, comprender que se puede lograr la ganancia de ambas partes y estar al tanto de las técnicas y beneficios que este mecanismo de resolución de conflictos presenta.
- 🖨 Estudiar la Hipótesis obtenida en este análisis, a través de un muestreo aleatorio– relacionada con el modelo de Negociación que predomina en Chile: “el negociador chileno es más bien competitivo al momento de enfrentar un proceso de Negociación”, pues al tener clara la forma en que se negocia, pueden corregirse errores que evitan conseguir acuerdos estables y beneficiosos para todos los involucrados, con el fin de perfeccionar la forma en que los altos directivos manejan este proceso en la actualidad.
- 🖨 Se propone ampliar la aplicación de instrumentos de observación a una mayor cantidad de organizaciones por sector de análisis, a fin de obtener información de aquellas instituciones de las cuales en este estudio no fue posible conseguir, como es el caso de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG); junto con aumentar la cantidad de datos del resto de organizaciones, que permita contar con más información empírica a fin de contrastar de mejor manera las hipótesis y sacar conclusiones. Esto puede realizarse a partir de un muestreo estratificado aleatorio, que permita obtener conclusiones por estratos o tipos de organizaciones.

- 🖨 Utilizando este estudio como base, se plantea complementar el análisis de las características personales y estilos del negociador chileno, mediante la realización de Test diseñados para ello, a través de muestreo aleatorio, con el propósito de construir un perfil definido del negociador en las organizaciones chilenas.
- 🖨 Es recomendable profundizar en la relevancia que tienen para el proceso de Negociación los aspectos multiculturales, temas que día a día, cobran mayor valor al momento de Negociar de forma exitosa. Esto a partir de la comprobación de dos Hipótesis que se derivan del estudio presentado por las autoras: “es importante conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte para un exitoso proceso de Negociación” y “los negociadores chilenos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones”, para lo cual es necesario un muestreo aleatorio.
- 🖨 Puede resultar interesante realizar un estudio considerando solamente la opinión de las mujeres en cargos de Alta Dirección, puesto que su opinión, presentó discrepancia con la muestra general en varios puntos de análisis –a pesar de su bajo porcentaje de representación en la muestra con 8%–.
- 🖨 Un dato obtenido en el estudio de campo realizado, fue que, si bien la mayoría de los encuestados reprocha conseguir información por medios indebidos para negociar, existe un porcentaje que respondió lo contrario. Sin embargo, no se determinó si realmente esto se practica en el ámbito empresarial y si así fuera, cuáles son las razones por las que esto ocurriría, pues escapa de los objetivos de la investigación. Por lo antes mencionado, es recomendable realizar dicho estudio para obtener las causas que amparan ese porcentaje.

Bibliografía

LIBROS, REVISTAS Y DIARIOS:

- ALDAO Zapiola, Carlos Marcelo, Negociación: un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral, Argentina, Editorial Macchi Buenos Aires, 1990.
- COHEN, Steven P. y Altimira Ricardo, Claves de Negociación... con el corazón y la mente, España, Editorial McGraw- Hill Interamericana de España S.A.U, 1º Edición en español, 2003.
- DE CARLOS, Carlos, Administración y Dirección para el Desarrollo Empresarial y Social, Chile, Editorial Universitaria de Valparaíso, Valparaíso, 1990.
- DE CARLOS, Carlos, Análisis Estratégico del Negocio, Chile, Editorial Universitaria de Valparaíso, Valparaíso, 1º Edición, 2004.
- FISHER, Roger, Ury William, Patton Bruce, Obtenga el SI, El Arte de Negociar sin ceder, Cía. Editorial Continental S.A., 2º Edición, 2000.
- HITT, Michael, Duane Ireland, Robert Hoskisson, Administración Estratégica. Conceptos, Competitividad y Globalización, México, Internacional Thomson Editores, 3º Edición, 1999.
- JIMENEZ Bermejo, Patricio, Teoría de la Negociación. El arte de Negociar con éxito, Santiago, Chile, Editorial Lexis Nexis, 2002.
- KRIEGER, Mario, Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional, Argentina, Pearson Education, 2001.

- ❏ MADDUX, Robert B, Cómo Negociar con éxito” Estrategias y Tácticas efectivas para Ganar-Ganar, México, Grupo editorial Iberoamérica S.A., Año 2001.
- ❏ MALARET, Juan, Manual de negociación y mediación. Negociaciones eficaces para juristas y directivos de empresa, España, Colex, 2003.
- ❏ NIERENBERG, Gerard, Principios Fundamentales de la Negociación, Buenos aires, Editorial Sudamericana, 1984.
- ❏ REDORTA, Joseph, Mediación, cómo analizar los conflictos, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., España, 2004.
- ❏ RODRIGUEZ Mansilla, Darío, Gestión Organizacional: elementos para su estudio, Santiago, Chile, Edición Universidad Católica de Chile, 2° edición, 2002.
- ❏ RODRIGUEZ Opazo, Saieh, Negociación ¿Cooperar o Competir?, Chile, El Mercurio, 2006.
- ❏ SCHILLING, Mario, Métodos alternativos de resolución de conflictos, Chile, Editorial Jurídica Conosur Ltda. , 1999.
- ❏ SENLLE, Andrés, Negocie para Ganar. Desarrollo de las competencias para lograr resultados, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000, 2003.
- ❏ TJOSVOLD, Dean, El conflicto positivo en la Organización, Estados Unidos, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, 1° Edición, 1993.

INTERNET:

-  Asociación Chilena de ONG. <www.accionag.cl>
-  Bolsa de Comercio de Santiago.< www.bolsadesantiago.cl>
-  BOZZO, Dumont Carolina, Martín Gutiérrez Hernán, Silva Villalón Rodolfo, **Desarrollo de Competencias para la Negociación Internacional**, Tesis para optar al grado de Magíster en Dirección de Empresas, Facultad de Economía y Empresa, Escuela de Post Grado, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile, 2003, <http://www.capsis.cl/desarrollo_competencias.pdf>
-  Centro de Arbitraje y Mediación (CAM). <www.camsantiago.cl>
-  CARRION, José Antonio, **Técnicas de Negociación**, Documento del VI encuentro de Responsables de Protocolo y relaciones Institucionales de las Universidades Españolas, Universidad de Alicante, España, 2007, <<http://www.ua.es/es/congresos/protocolo/6encuentro/ponencias/docs/negociacion.pdf>>
-  CASTRO Curiel, María Inés, Asignatura Comportamiento Organizacional, Instituto Tecnológico Superior de Uruapan, México, Unidad VI “Conflicto”, <http://www.tecuruapan.com.mx/portal/info/comportamiento_org/Comportamiento%20organizacional%20B/C0%20UNIDAD%20VI.doc>.
-  Catálogo de Empresas Chilnet. <www.chilnet.cl>
-  Consejo Superior de Educación (CSE). <www.cse.cl>
-  DI CIO De Canzonieri María Elena, **Negociación la práctica nuestra de todos los días**, publicado en Revista NEGOCyAR , IANCA

- (Instituto Argentino de Negociación, Conciliación y Arbitraje),
Número 2, 2005,
<<http://www.negocyar.com.ar/articulos/art12.pdf>>
-  Directorio Industrial de Chile, SOFOFA, 2006.
<http://www.sofofa.cl/Net/DirectorioIndustrial/Consulta/WebForms/Buscar.aspx?prm_idioma>
-  DOMINGUEZ, Bilbao Roberto, García Dauder Silvia, **Introducción a la Teoría de la Negociación**, Servicio de Publicaciones Universidad Rey Juan Carlos, Facultad de ciencias jurídicas y sociales, Madrid, España, 2003,
<<http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/download/uywrtuxtqr/WP%202002-52%20Estructuras%20y%20procesos%20de%20la%20negociaci%C3%B3n.pdf>>
-  FISAS, Vincenç, **Abordar el conflicto: la Negociación y la Mediación**, Revista Futuros, N° 10 Volumen III, año 2005,
<http://revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro10/abordar_conflicto.doc>.
-  MIRABAL, Daniel, **Técnicas para manejo de Conflictos, Negociación y Articulación de alianzas efectivas**, Documento de Universidad de Los Andes, Mérida Venezuela, publicado en Revista Provincia, enero–diciembre N° 10, 2003,
<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/555/55501005.pdf>>.
-  RAMIREZ Calderón, Daniel, **Negociación Exitosa**, Venezuela, Artículo Revista Visión Gerencial Año 3 N° 1 Vol.3, enero – junio 2004,
<http://www.saber.ula.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T016300002608/6&Nombrebd=Saber>.

-  RODRIGUEZ, Francisco, **Técnicas de Negociación para la Democracia participativa**, Fundación Escuela de Gerencia Social Ministerio de Planificación y Desarrollo, Caracas, Venezuela, 2005, <http://www.gerenciasocial.org.ve/editorial/publicaciones_especiales/pdf/pe_12.pdf>
-  RODRIGUEZ Fisse, Hernán **Negociación y manejo de Conflictos**, Documento de apoyo docente, Universidad de Chile, INAP (instituto de asuntos públicos departamento de gobierno y gestión pública), Octubre 2006, <www.inap.uchile.cl/gobierno/dad12.pdf>.
-  SERRA Vila, Esteban, **La resolución de Conflictos y la Negociación**, publicado en E-Magíster, <http://www.emagister.com/frame_cg.cfm?id_user=25514520809200703676766555167514&id_centro=57953030052957564866666952674548&id_curso=65392080050353696851516850574556&id_estado=1&url_frame=http://www.emagister.com/uploads_user_home/Comunidad_Emagister_1781_CONFLICTOS_Y_LA_NEGOCIACION.pdf>
-  Sistema de Empresas Públicas (SEP). <www.comitesep.cl>
-  YCIZ, Oscar, **Fundamentos de las Negociaciones**, Argentina, 2005, <http://www.fundacionregional.com.ar/download/material_de_negociaciones_la_pampa.doc>.

ANEXOS



ANEXO 1: TIPOS DE CONFLICTOS

A continuación las autoras presentan diversas clasificaciones de los **tipos de conflictos** existentes, las cuales son distintas a la descrita en el marco teórico de esta investigación; y se presentan como un modo de profundizar más en el tema.

Una primera clasificación de los conflictos es la que identifica tres tipos:

-  Intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones dentro de las personas.
-  Interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas.
-  Laborales u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en éste, entre individuos, grupos o departamentos.

Por otra parte, la teoría moderna sostiene que los conflictos no son ni buenos ni malos en sí, sino que son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o sea malo. Por lo tanto, la clasificación corresponde a:

-  *Conflictos Funcionales*: Son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones; mantienen y, sobre todo, mejoran el desempeño de las partes.
-  *Conflictos Disfuncionales*: Son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la Organización. Siendo así, contrario a lo anterior, pues tensionan

las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente limitando o impidiendo una relación armoniosa en el futuro. Además, generan stress, descontento, desconfianza, frustración, temores y deseos de agresión; todo ello afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general, su productividad y eficacia personal.

Una tercera clasificación de los conflictos es la que dice que estos pueden ser de dos clases:

 *Conflictos Irreales:* Son ocasionados por problemas de comunicación y de apreciaciones. En este tipo de conflictos se encuentran las percepciones; lamentablemente, las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas. Aquí también se dan los prejuicios.

 *Conflictos Reales:* Se derivan de causas estructurales o del entorno (económicas, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, posesión irregular de bienes)

También existe una clasificación de los conflictos que los separa en tres grupos, tal como se muestra a continuación:

1) Según su alcance o sus efectos:

 *Conflicto de relación.* No altera la estructura organizacional –las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales–, pero afecta a la fluidez y eficacia relacionales.

 *Conflicto estratégico.* Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la

Organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

2) Conflictos según su contenido, distinguiéndose dos clasificaciones de dos autores diferentes:

Según el autor Moore son:

-  *Conflictos de relación* entre las personas. Emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos; escasa o falsa comunicación; o conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se ha denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
-  *Conflictos de información*. Información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante o interpretación diferente de la información.
-  *Conflictos de intereses*. Necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.); de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta); o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.).
-  *Conflictos estructurales*. Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad; control desigual de recursos; condicionamientos geográficos (distancia o proximidad); tiempo; o estructuras organizativas.
-  *Conflictos de valores*. Causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para

dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto, las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

El autor Thomas distingue entre:

- 📖 *Conflictos de objetivos o intereses.* Las partes desean resultados aparentemente incompatibles o divergentes (satisfacer necesidades personales, obtener recursos escasos). La consecución de los objetivos de cada parte amenaza u obstruye el logro de los objetivos de la otra.
- 📖 *Conflictos de juicio u opinión.* Implica diferencias sobre temas de hecho o empíricos. Una parte percibe que la otra ha llegado a conclusiones diferentes (incorrectas) sobre lo que es verdad en un sentido empírico. Pueden denominarse controversias.
- 📖 *Conflictos normativos o de valores.* Se centran sobre la evaluación de una parte sobre la conducta de la otra en términos de expectativas sobre cómo la otra debería comportarse. Estas expectativas pueden implicar varios tipos de estándares de lo que es una conducta apropiada: éticos, nociones de equidad, justicia, respeto a jerarquías de estatus y otras normas del sistema social.

3) Conflictos según su naturaleza:

- 📖 *Verídico.* Existe objetivamente y es percibido con precisión.
- 📖 *Contingente.* Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría pero las partes lo desconocen.

- 🖨 Desplazado. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
- 🖨 Mal atribuido. Error en la identificación de la contraparte, debido normalmente a que también se equivoca en el objeto del conflicto.
- 🖨 Latente. No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
- 🖨 Falso. Sin base objetiva.

Finalmente, se analizan los **conflictos que pueden ocurrir en un proceso de Negociación**, pues como en todo proceso en que participan individuos con opiniones e intereses diferentes, en un proceso de Negociación se producen conflictos que van entorpeciendo el desarrollo de éste. Si bien en algunos casos ocurre que es un conflicto el que hace necesaria la Negociación, puede ocurrir que sin existir conflicto, las partes recurran a este mecanismo para resolver sus diferencias antes que se agraven. Sin embargo, una Negociación que parte sin conflicto no queda exenta de ellos, por el contrario, es durante el proceso donde van apareciendo discrepancias que pueden provocar el fracaso de la Negociación. Querer obtener todo el beneficio posible, poca tolerancia, problemas de diversidad cultural, falta de comunicación entre las partes, temores, son fuentes posibles de conflictos, que pueden dificultar el propósito de la Negociación.

Los conflictos pueden ser disfuncionales, es decir, negativos para el proceso, pero no siempre es así, pues también pueden ser positivos o funcionales, con elementos integradores. A su vez, el conflicto es

omnipresente y se caracteriza por la oposición de intereses, lo que implica que está, o puede estar, presente en cualquier proceso de Negociación, y su motivo principal es diferencia de intereses o necesidades entre las partes⁸⁸.

Los tipos de conflictos, que pueden generarse durante un proceso de Negociación, se resumen en la siguiente tabla:

AUTOR	CRITERIO DE CLASIFICACION	TIPO DE CONFLICTO	OBSERVACIONES
Woodhouse	Relación de poder	Simétricos / Asimétricos	La simetría equivale a la igualdad en el poder.
Abebrese	Funcionalidad	Funcional / Disfuncional	Es funcional si potencia la innovación y la creatividad.
Lederach	Relación de poder	Verticales / Horizontales	Se refiere al conflicto entre iguales o en jerarquía.
Galtung	Nivel de visibilidad	Latente / Manifiesto	El conflicto latente deja de serlo al manifestarse.
Deutsch	Agresividad	Constructivo / Destructivo	Fuerte aparición o ausencia de agresividad.
Burton	Violencia	Violentos / No violentos	Ausencia o presencia de violencia.
Hobbes	Interés	Apetito / Aversión	Es la atracción y repulsión.
Coser	Emocionalidad	Real / Irreal	Es irreal si existen muchas emociones implicadas.

Fuente: Joseph Redorta, "Mediación, cómo analizar los conflictos", España, 2004

El conflicto se produce por fallas o errores en la comunicación, los cuales son más graves si se trata de conflictos entre personas, ya que pueden paralizar la Negociación; mientras que si ocurren en una Organización o sistema más grande, no significa paralización completa de las negociaciones o procesos.

Cabe mencionar, que existen diversos niveles de conflicto, los cuales se describen a continuación⁸⁹:

⁸⁸ Darío Rodríguez Mansilla, **Gestión Organizacional: elementos para su estudio**, Edición Universidad Católica de Chile, 2002, p. 110

⁸⁹ *ibid*, pp. 112-115.

Contexto del Conflicto Nivel del Conflicto	Conflicto interno al sistema	Conflicto entre sistemas
Individuo	Conflicto intrapersonal	Conflicto interpersonal
Grupo	Conflicto intragrupal	Conflicto intergrupalo
Organización	Conflicto interno a la organización	Conflicto entre organizaciones
Estado	Conflicto intranacional	Conflicto internacional

Fuente : Darío Rodríguez Mansilla, Gestión Organizacional: elementos para su estudio, 2002

1) Nivel de Conflicto Individuo

 **Conflicto intrapersonal:** Este tipo de conflicto, es aquel que se presenta en una persona, ya sea por demandas o roles contradictorios. El más típico es el “conflicto de intereses”, en que las personas involucradas en una Negociación tienen diferentes opiniones o intereses respecto de una misma situación, lo que genera conflictos. Dentro de esto, está el “conflicto por duplicidad de roles”, que puede definirse como el enfrentamiento de posiciones negociadoras opuestas en una misma persona, como por ejemplo, un hombre que por sus creencias ecológicas no está de acuerdo con la construcción de un complejo habitacional, el cual a su vez será realizado por la empresa de la cuál éste es directivo.

 **Conflicto interpersonal:** Este conflicto se da entre dos personas por su interacción en la Organización o en su trabajo, principalmente por sus diferencias de opinión.

2) Nivel de Conflicto Grupal

 **Conflicto intragrupal:** Se refiere a conflictos entre personas dentro de equipos o grupos de trabajo, los cuales se dan por búsqueda de reconocimiento, status, poder, roles y aceptación.

 **Conflicto intergrupalo:** Dentro de una Organización existen distintos grupos de trabajo, o áreas, las cuales negocian constantemente, y por esa interacción pueden tener roces o conflictos.

3) Nivel de Conflicto Organizacional

 **Conflicto intra-organizacional o interno a la Organización:** Este es el conflicto que se da dentro de una Organización, entre sus distintas áreas funcionales o departamentos, las cuales tienen distintos objetivos y formas de trabajar.

 **Conflicto inter-organizacional o entre organizaciones:** Se refiere a los conflictos que se generan por la competencia de libre mercado.

4) Nivel de Conflicto Estatal

 **Conflicto intra-nacional:** Son conflictos dentro del país, por intereses contrapuestos entre regiones, políticos o sectores distintos.

 **Conflicto internacional:** Son conflictos que se generan entre naciones distintas.

Para finalizar, se presentan las ventajas y desventajas de los conflictos:

Ventajas:

 El conflicto permite el cambio, el cual será positivo, si se maneja de forma adecuada.

 El conflicto libera energía y actividad dentro del equipo negociador, o dentro de una Organización.

-  El conflicto promueve intereses, deseo por el conocimiento e ideas, lo cual es fundamental para lograr un acuerdo colaborativo en la Negociación.
-  Los conflictos intergrupales, o dentro del equipo negociador, promueven la cohesión grupal interna.
-  El conflicto puede llevar a la reducción de las tensiones, puesto que ya no se mantienen reprimidas, sino que se discuten y solucionan.

Desventajas:

-  El conflicto puede llevar a la inestabilidad de la Organización, del equipo o de las conversaciones en una Negociación.
-  El conflicto rompe el flujo de las acciones y modifica a la Organización, o a un equipo.
-  El conflicto reduce la confianza en la razón y promueve el comportamiento emocional.

ANEXO 2: ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

En este Anexo, las autoras presentan diversas clasificaciones que muestran los estilos de Negociación que no fueron abordados en el marco teórico, puesto que allí sólo se explicitó aquella clasificación utilizada como parámetro de estudio en la investigación de campo. Sin embargo, es necesario mencionar los demás estilos a modo de profundizar la investigación teórica del tema.

Una primera clasificación de los estilos de Negociación es la presentada por Jiménez, quién señala que éstos van de menos a más participativos, ordenándose así, de la siguiente manera⁹⁰:

-  **Autocrático:** El negociador define los objetivos y metas de las reuniones, selecciona las alternativas posibles de discusión, las evalúa, decide cuál de ellas se llevará a cabo, hace encargo a sus colaboradores y controla la acción, es decir, no delega ninguna actividad relevante.
-  **Consultivo:** A diferencia del anterior, define los objetivos y metas en conjunto con su equipo, pero el resto de las actividades relevantes, es decir, seleccionar las alternativas, evaluarlas, decidir cuál usar, encargar funciones operativas y controlar, las hace él mismo.
-  **Deliberativo:** Este negociador comparte la definición de los objetivos y metas, además de la selección de posibles alternativas, pero las evalúa, decide, reparte funciones operativas y controla de forma centralizada sin ayuda.

⁹⁰ Jiménez, *op. cit.*, pp. 100-103.

- 🖨 Resolutivo: La definición de objetivos y metas, selección de alternativas, y evaluación de ellas, se hace en equipo, pero decidir cuál alternativa seguir, encargar las tareas técnicas y controlar que eso se cumpla, lo realiza solo.
- 🖨 Democrático: Este tipo de negociador utiliza participación del equipo, los cuales opinan en todas las funciones de la Negociación, tales como, definición de objetivos, selección de alternativas, evaluación y decisión.
- 🖨 Participativo: A diferencia del Democrático, este negociador realiza, sin ayuda, el control, pues reconoce que esa función conlleva responsabilidad, y ésta es de él, y no del equipo.
- 🖨 Colegiado: Todas las funciones, incluido el control, se realizan en conjunto, sin ningún liderazgo o jefatura aparente.

Una segunda clasificación es la de Thomas–Killmann, quien afirma que el comportamiento de una persona se sitúa entre dos tendencias principales: 1) La determinación, define en que medida una persona trata de satisfacer sus propias aspiraciones; 2) La flexibilidad de carácter, define en que medida una persona trata de satisfacer las aspiraciones de los otros. Estas dos dimensiones fundamentales del comportamiento permiten definir cinco estilos:

- 🖨 Rivalizar: Implica determinación e inflexibilidad; una persona satisface sus propias aspiraciones a costa de las otras. Se trata de una actitud de fuerza y autoridad, por la cual una persona utiliza todos los medios apropiados, su capacidad de persuasión, su rango, sanciones económicas para consolidar su propia posición. Rivalizar puede significar hacer valer sus derechos, defender una posición que se cree acertada o simplemente tratar de ganar.

-  **Ceder:** Lo contrario de imponer, supone irresolución y cooperación. Una persona, al mostrarse conciliadora, deja de lado sus propias aspiraciones para satisfacer las del otro, hay algo de sacrificio en esta actitud, ceder puede ser una prueba de generosidad o de caridad desinteresada, obedecer una orden desagradable o inclinarse ante la opinión de otra persona.
-  **Evitar:** Implica resolución y falta de cooperación; la persona no satisface ni sus propias aspiraciones ni las del otro y esquivo el conflicto. Se puede evitar obviando la dificultad con diplomacia, postergando el problema hasta que las circunstancias sean más favorables o simplemente retirándose ante una situación amenazadora.
-  **Colaborar:** requiere tanto determinación como cooperación. La colaboración supone un esfuerzo común con el otro para encontrar una solución que satisfaga plenamente las aspiraciones de los dos protagonistas. Para ello, hay que profundizar en el problema a fin de identificar los deseos más importantes de ambos y encontrar una solución que los tome en cuenta a cabalidad. La colaboración puede conducir a un análisis profundo de un desacuerdo, a fin de sacar provecho de la manera de pensar del otro. Puede traducirse también en el deseo de solucionar un problema capaz de crear rivalidad, o en una confrontación que contribuya a buscar una solución creativa para un problema interpersonal.
-  **Busca una transacción:** una persona relativamente determinada y cooperativa. Esta actitud consiste en buscar una solución intermedia, parcialmente satisfactoria y aceptable para ambas partes. No se trata de imponer, ni de ceder, y consiste en hacer

más concesiones que en una relación competitiva, pero menos que cuando se cede. Asimismo, la búsqueda de una transacción conduce a abordar un problema de manera más directa que con la actitud evasiva, pero al tiempo no se profundiza tanto como con una actitud de colaboración. Para llegar a una transacción hay que transigir, hacer concesiones o buscar rápidamente un término medio.

En tercer lugar, Roger Fisher y William Ury definen la perspectiva “razonada”, la cual debe, en principio, garantizar el desarrollo de una Negociación con un espíritu de respeto mutuo. Es así como ellos plantean que existen dos estilos extremos de Negociación: *Duro* y *Blando*, ante los cuales presentan un tercer estilo más centrado o basado en *Principios*, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Blando	Duro	Basado en Principios o Razonado
<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son amigos. • El objetivo es llegar a un acuerdo. • Hacer concesiones para cultivar sus relaciones. • Ser blando con los hombres y con la controversia. • Tener confianza en los demás. • Cambiar de posición sin dificultad. • Hacer ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son enemigos. • El objetivo es ganar. • Exigir concesiones como condición para continuar con las relaciones. • Ser duro con los hombres y con la controversia. • Desconfiar en los demás. • Encerrarse en su posición. • Hacer amenazas. • Engañar en cuanto a sus exigencias mínimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes se reúnen para resolver una diferencia. • El objetivo es concluir amigablemente un acuerdo justo y eficaz. • Tratar por separado los asuntos personales y la controversia. • Ser blando con los hombres y duro con la diferencia. • No interviene la confianza.

<ul style="list-style-type: none"> • Revelar sus exigencias mínimas. • Aceptar pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo. • Buscar la solución única, la que aceptarán. • Lo importante es llegar a un acuerdo. • Evitar un enfrentamiento de voluntades. • Ceder ante las presiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir ventajas unilaterales como precio de un acuerdo. • Buscar solución única, que se aceptará. • Lo importante es conservar su posición. • Vencer en un enfrentamiento de voluntades. • Ejercer presiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en los intereses en juego y no en las posiciones. • Estudiar los intereses. • Tratar de no tener exigencias mínimas. • Imaginar soluciones para beneficio mutuo. • Preparar soluciones variadas para poder escoger: posponer la decisión. • Exigir el uso de criterios objetivos. • Obtener un resultado fundado en criterios independientes de la voluntad. • Razonar y ser abierto ante las razones del adversario: ceder ante el principio, no ante las presiones.
--	---	---

Existe otra clasificación del estilo negociador descrita por Ogliastri, la cual habla específicamente de los negociadores latinoamericanos. Ésta se realizó a partir de un programa de investigación intercultural que se inició en 1987 con un estudio sobre las negociaciones entre japoneses y latinoamericanos que culminó en Tokio en 1990, se continuó con estudios sobre las negociaciones entre países latinoamericanos y otras culturas como los angloamericanos, franceses y del Medio Oriente. El estudio indica que en general había

patrones de Negociación semejantes entre los diversos países latinoamericanos, entre ellas:

-  Regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en sus términos. Los latinos son maestros en las negociaciones informales, aquellas que ocurren por fuera de la mesa de Negociación, o en ocasiones sociales.
-  Prefiere negociar entre amigos, que es la base central de su confianza en la contraparte. Así como realiza poca preparación, el latinoamericano tampoco hace prenegociaciones, aunque éstas se facilitan por la informalidad en el trato, de hecho, se siente más cómodo en negociaciones informales.
-  Creen en su intuición acerca de los demás, especialmente influida por la cercanía personal y la semejanza; se confía en el que puede ser amigo; se cimientan las negociaciones por relaciones de amistad.
-  Poco apegados al protocolo, prefieren cierta informalidad personal que facilite el acercamiento, rompa el hielo y haga que se entre en un ambiente amistoso.
-  Sobre el manejo del tiempo, los latinoamericanos son orientados al presente, no al futuro; por consiguiente se preocupan primordialmente por el corto plazo. Les gusta hacer varias cosas a la vez y son rápidos para captar la idea general sin leer todos los detalles de un documento. Están dispuestos a mezclar al mismo tiempo los negocios con el placer. Adicionalmente, son impacientes cuando sienten que las cosas no van al ritmo que desearían, y expresan esa impaciencia (con lenguaje verbal o no verbal) desde el primer momento. En esa concepción flexible del tiempo tienden a ser incumplidos en las citas y dispuestos a dejar

para mañana lo que no se pudo hacer hoy; éstos patrones de comportamiento les traen algunos problemas y desconfianza en las relaciones internacionales, pues ponen a prueba la paciencia de los demás.

-  Dentro de su concepción espontánea de corto plazo no creen que deben dar explicaciones sobre su incumplimiento. Para los latinos, prometer algo en el contexto de una Negociación es meramente una declaración de intenciones antes que un compromiso formal; seria y honestamente van a tratar de hacerlo, pero ya se verá si es posible, la vida no puede ser tan planeada.
-  Las decisiones están centralizadas al más alto nivel y las toma el jefe como individuo. Los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones, pero el único vocero real es el jefe. Aún si lleva asesores a la Negociación, el jefe latino prefiere ser el único que habla sobre la mesa, el único que toma las decisiones y cierra los acuerdos.
-  Suelen iniciar las negociaciones en tónica tradicional, con una petición alta y es muy cuidadoso de la reacción de la contraparte, manipulador de emociones y usa juegos de poder que pretenden amedrentar a la contraparte.
-  Son muy orgullosos y pueden jugar el todo por el todo, asumiendo riesgos muy altos en el proceso de Negociación.
-  Tienden a argumentar de una manera general, vaga en los términos pero sólida en los principios generales; alternamente, argumentan personalmente sobre las necesidades propias y de la contraparte tomándolos como criterios legítimos y válidos.
-  Los acuerdos son igualmente rápidos, imprecisos, de palabra, o de una minuciosa legalidad.

- 🖨 Abren la Negociación con una demanda muy alta, a manera de sondeo exploratorio sobre la reacción del otro, pero generalmente fracasan en sustentar su demanda con criterios técnicos, se comprometen a hacer cosas que desde el principio saben que les va a costar mucho trabajo cumplir.
- 🖨 Son altamente emocionales en su proceso de Negociación, la legitimidad de lo emocional en el comportamiento negociador de los latinos va naturalmente ligada a la personalización de la Negociación.

Como se ha presentado el estilo de negociar latinoamericano, a continuación se describen otras corrientes de acuerdo a distintas culturas:

1.- Estilo de Negociación Americano

En la Negociación americana, las características se basan en los valores del individualismo y de la independencia. Sin embargo, estos valores crean problemas en las negociaciones por haber situaciones de interdependencia.

Los hombres de negocios americanos generalmente prefieren manejar ellos mismos la Negociación, tomando la responsabilidad completa de las decisiones tomadas en la mesa. Las razones pueden ser por la valoración al comportamiento independiente y a la responsabilidad, o bien, por factores económicos ya sea por un costo más bajo debido a un número menor de negociadores.

La preferencia americana a la informalidad y a la igualdad en las relaciones humanas también refleja indiferencia hacia las distinciones de los niveles sociales.

-  **Enfoque en la etapa de la persuasión.** Desde el punto de vista americano, las primeras dos etapas del proceso de Negociación son menos importantes que la etapa de persuasión. Por lo tanto, los negociadores americanos tienden a pasar poco tiempo en las tareas secundarias y prefieren las tareas relacionadas para centrarse en la discusión de los argumentos lógicos durante la etapa de persuasión.
-  **Ganar o perder la Negociación.** Los americanos tienen una vista competitiva de la Negociación, esperan un resultado definido, que determinará un ganador y un perdedor. Algunas veces las negociaciones se consideran con un carácter adversario en vez de una cooperativa.
-  **Acuerdos obligatorios.** Para los americanos un contrato constituye un acuerdo explícitamente escrito que se espera que sea honrado bajo todas las circunstancias.
-  **Estilo de Negociación inflexible.** La cultura del americano valora la determinación, la persistencia y la competición, conduciendo a un estilo inflexible de Negociación.

2.- Estilo de Negociación Japonés

El estilo japonés de Negociación se basa en el ningensei, en la conversación, el comportamiento y las relaciones interpersonales dentro de la Negociación. El concepto ningensei se traduce como "prioridad a la humanidad".

 **Tate Shakai.** Viviendo y trabajando en una sociedad vertical. Una de las diferencias más importantes entre el japonés y los otros estilos de la Negociación es el estatus de relación. En el nivel interpersonal, el estatus es determinado por la edad, el sexo, la educación, o la ocupación, mientras que en las relaciones de negocio, depende del tamaño y del prestigio de la Compañía, de la estructura de la industria, y particularmente del papel (comprador o vendedor).

Los japoneses se sienten incómodos si las distinciones de estatus no existen o no están claras, no se establece igualdad interpersonal.

 **Nagai Tsukiai.** Relaciones de largo plazo. El comportamiento de la Negociación es también influenciado por la importancia de las raíces culturales, arraigadas de establecer relaciones a largo plazo entre las partes. Al igual que en las relaciones personales y grupales, las relaciones de negocio se hacen para el resto de la vida y, por lo tanto, se hacen de manera lenta y cuidadosa, de una manera social prescrita. Se pueden mencionar dos implicaciones importantes de este aspecto: el negociador japonés invertirá más esfuerzos en preliminares y rituales de Negociación; y la estructura y la presentación del negocio acordado reflejarán la importancia de una comisión a largo plazo que beneficia a ambas partes. Aunque los beneficios a corto plazo también se perciben como importantes, son solamente secundarios en una perspectiva a largo plazo.

 **Shiny.** La intuición. La Negociación japonesa típica implica el requerido aisatsu (saludo formal), la hospitalidad y el regalo ceremonial que da así inicio a una reunión muy larga. Esto sirve

para establecer una relación armoniosa entre ambas partes, que es muy importante para ellos.

Se pueden mencionar tres características de la dificultad universal en conseguir la retroalimentación del lado japonés: el japonés valora franqueza interpersonal (wa); los negociadores japoneses podrían no agradecerles el siguiente paso; y las señales claras son exigidas por los extranjeros.

 **Wa.** Mantener armonía. Para mantener la armonía superficial, los japoneses evitan decir un directo no, usando otras maneras de expresar su negativa. Esto sirve para no cambiar la cara de la otra parte y reflejar el concepto japonés de tatemae (forma, postura oficial, cara, frente) y de honne (sustancia, esencia, intención verdadera).

La homogeneidad étnica, el aislamiento, y la tradición en Japón de las relaciones personales durante la vida, permiten este estilo muy sutil de la comunicación (haragei) que sirve también para mantener la armonía (wa) y para proporcionar la información necesaria para desarrollar las relaciones personales cómodas (shinyo).

 **Shokai-Sha y Chukai-Sha.** Presentador y mediador. En Japón, las relaciones y las negociaciones son establecidas siempre por un shokai-sha llamado tercera parte neutral. Las funciones del shokai-sha y del chukai-sha son institucionales y esenciales para comenzar una relación de negocio. Las relaciones de negocio se establecen inicialmente a través de conexiones apropiadas. Si una parte no conoce a la otra, los terceros pueden arreglar una reunión inicial, estos generalmente son ejecutivos, banqueros o de una Compañía. Particularmente, si el shokai-sha tiene una relación

personal con el comprador, él será muy influyente porque el comprador no desea dañar la armonía y la relación con el shokai-sha.

También sirve como fuente valiosa de la información. Si surgen problemas serios durante el proceso de Negociación, el chukai-sha es una opción de ayuda.

3.- Estilo de Negociación Árabe

-  Nunca rechazar abiertamente una petición. La etiqueta exige dar siempre una respuesta afirmativa, que no implica necesariamente que la petición se vaya a realizar, sino que es una simple declaración de intenciones y una muestra de buena voluntad.
-  Para poder ser considerado sus amigos y así, hacer negocios, el árabe necesita saber quién es y cómo es la otra parte; su origen, su familia, antepasados, estudios, trayectoria laboral. No obstante, él estará dispuesto a corresponder con la misma o mayor información.
-  El árabe medio es muy susceptible y posee una frágil autoestima. Cualquier crítica hecha de modo directo será tomada como un insulto personal. La crítica ha de estar siempre maquillada, precedida de elogios y muestras de aprecio personal, y nunca debe ser hecha en público.
-  En una sociedad en que las relaciones son tan importantes, la figura del intermediario es vital. Casi siempre será útil ser presentados o introducidos por alguno de confianza de ambas partes.
-  El fatalismo es una pieza fundamental de la cultura árabe. Se basa en la creencia de que sólo Dios controla directa y unívocamente

todo lo que acontece en el Universo. En consecuencia, la excesiva auto confianza y seguridad en uno mismo, en el control de los acontecimientos o del entorno, está considerado como un signo de arrogancia próximo a la blasfemia. Esto se refleja en el frecuente uso de la expresión insh'allah (si Dios quiere), equivalente a "ojalá".

- 🖨 Los árabes se acentúan en el factor humano cuando toman decisiones o analizan asuntos. Se considera que los árabes creen en personas, no en instituciones.
- 🖨 Las negociaciones se realizan a largo plazo. No les importará invertir mucho tiempo en construir una relación personal de mutua confianza (principal condición para hacer negocios).
- 🖨 En el ámbito profesional y laboral, la interacción entre hombres y mujeres es aceptada con cierta naturalidad, pero en situaciones de carácter social está profundamente limitada y regulada. Si se percibe un comportamiento de excesiva familiaridad y confianza con una mujer, se obtendrá una imagen muy negativa que puede arruinar el esfuerzo comercial y personal. La más mínima muestra de intimidad en público está estrictamente vetada en el código social árabe, incluso entre esposos.
- 🖨 Es esencial hacer gala de una excelente hospitalidad y generosidad con los huéspedes. Por lo cual, esperarán recibir la misma hospitalidad y generosidad de la otra parte.

4.- Estilo de Negociación Europeo

Es imposible establecer un estilo de Negociación europeo propio debido a la diversidad cultural que hay en esta región. Las

características de los negociadores europeos que a continuación se establecen, son generales, es decir, pueden variar en algunos países.

- 📄 Son puntuales y responsables, si se acuerda una cita no hay necesidad de confirmación.
- 📄 Se le suele dar un trato caballeroso a las mujeres. Los detalles son importantes, como por ejemplo saludarlas primero, cederles el paso, estar atento a sus necesidades.
- 📄 En cuanto a la comunicación no verbal, en función del interlocutor, pueden ser mucho o poco gesticulantes. De cara a los extranjeros, el comportamiento gestual y ocular es muy parecido; hay menos contacto físico. La mirada directa e intensa es una señal de honestidad y franqueza.
- 📄 Ser directo. Se debe explicar el motivo de la visita, los objetivos, quién es quién de una manera breve pero precisa. En entornos profesionales y de negocios se valora la contención, las demostraciones de carácter y emoción exageradas no son bien recibidas. Así mismo, un exceso de retórica y de lenguaje florido puede resultar contraproducente.
- 📄 La relación profesional es fría. No se consideran aspectos personales como el origen o la familia. Siempre se exige formalidad.
- 📄 Debido a la diversidad de idiomas existentes, se debe acordar con anticipación cual será el oficial. Si las dos partes no dominan un mismo idioma, se suele recurrir al idioma inglés. En algunos casos, por cuestiones de soberanía u orgullo, el europeo prefiere hablar en su lengua natal, por lo cual es necesario un traductor.

Finalmente, se presenta la clasificación del estilo negociador de los autores Karl y Steve Albrecht:

“La forma en que la gente enfrenta una experiencia de Negociación depende mucho de su personalidad individual, de su estructura psicológica, su autoestima, de las opiniones y los valores sobre sí misma y los demás y de sus hipótesis personales profundamente arraigadas respecto a qué hace falta para tener éxito en el mundo. Cada uno de nosotros tiene un estilo característico como negociador. Si uno comprende la manera en que una persona tiende a enfrentar una Negociación, no necesita perder tiempo y energía tratando vanamente de ejercer su influencia sobre ella”.

Proponen con fines analíticos una tipología de negociadores creada sobre dos ejes: la actitud complaciente y dominante frente al otro y el carácter reservado o abierto en los contactos y la relación interpersonal. Así identifican los estilos: “zorro”, “bulldog”, “ciervo” y “creador de acuerdos”. Lo cual se muestra en el siguiente cuadro.

		ESTILOS DE NEGOCIADORES (karl Albrecht, Steve Albrecht)	
		Apertura	
		Reservado	Abierto
Condescendencia	Complaciente	CIERVO	CREADOR DE ACUERDOS
	Dominante	ZORRO	BULLDOG

Fuente: Albrecht, Karl y Albrecht, Steve (1994, página 122)

A diferencia de la tipología de R. Fisher y W. Ury basada en un esquema bipartito, con un tercer estilo que corresponde a su propuesta óptima para negociar, el desarrollo de Karl y Steve Albrecht

agrupa una tipología tripartita y un cuarto estilo que guarda relación con el método de Negociación con valor añadido propuesto por los autores. A continuación se analizan cada uno por separado.

BULLDOG

- Muestra mucha apertura y poca condescendencia.
- Manifiesta intención de pasar por encima de la contraparte.
- Expresan claramente lo que aspiran obtener.

ZORRO

- Muestra poca apertura y condescendencia.
- No afronta directamente, emplea trucos y tácticas de engaño.
- Oculta sus intereses reales.

CIERVO

- Muestra poca apertura pero alto grado de condescendencia.
- Personalidad pasiva y desconfiada que evita el enfrentamiento y el conflicto.
- Disposición a sacrificar sus intereses para evitar la confrontación.

CREADOR

- Muestra alto grado de apertura y de condescendencia.

ACUERDOS

- Personalidades competitivas y con alta autoestima. Están dispuestas a enfrentar al otro y considerar las sugerencias de la contraparte para satisfacer los intereses propios, teniendo en cuenta los de aquella.

ANEXO 3: COMPETENCIAS DE UN BUEN NEGOCIADOR DE OGLIASTRI

Ogliastri expone una lista de competencias de un buen negociador, las cuales se desglosan a continuación, y complementa lo presentado por las autoras⁹¹:

-  Tolerancia al estrés. Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
-  Flexibilidad. Capacidad para modificar el comportamiento propio, es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque, con el objetivo de alcanzar una meta.
-  Adaptabilidad. Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
-  Tenacidad. Capacidad para perseverar en un asunto o problema, hasta que éste quede resuelto, o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
-  Independencia. Actuación basada en las propias convicciones, en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
-  Integridad. Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas, dentro las actividades relacionadas con el trabajo.

⁹¹ Bozzo Dumont, *op. cit.*, pp. 140-142.

-  *Meticulosidad.* Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independiente de su significancia.
-  *Planificación y Organización.* Capacidad para, establecer eficazmente, un orden apropiado de actuación personal o para terceros, con el objetivo de alcanzar una meta.
-  *Habilidad de control.* Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
-  *Delegación.* Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
-  *Liderazgo.* Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos, o grupos, hacia la consecución de un objetivo.
-  *Desarrollo de subordinados.* Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados, mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
-  *Sensibilidad organizacional.* Capacidad para percibir el impacto y las implicancias de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
-  *Capacidad crítica.* Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
-  *Análisis de problemas.* Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

-  Capacidad de decisión. Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo, o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
-  Creatividad. Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios.
-  Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
-  Análisis numérico. Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
-  Espíritu comercial. Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio, que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa, y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
-  Asumir riesgos. Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado, con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
-  Escucha. Capacidad para extraer la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
-  Comunicación oral persuasiva. Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
-  Comunicación escrita. Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
-  Sensibilidad interpersonal. Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las

- acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros.
- 📖 Impacto. Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
 - 📖 Sociabilidad. Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.
 - 📖 Trabajo en equipo. Disposición para participar como miembro, totalmente integrado, en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
 - 📖 Iniciativa. Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
 - 📖 Resistencia. Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.
 - 📖 Energía. Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.
 - 📖 Niveles de trabajo. Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.
 - 📖 Compromiso. Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.
 - 📖 Automotivación. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

 Atención al cliente. Exceder las expectativas del cliente, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

ANEXO 4: PAUTA FOCUS GROUP

INTRODUCCION

- Presentación del moderador (Don Fernando Alvarado)
- Explicar de que se trata un Focus Group y cuales son las “reglas del juego”.
- Presentar a cada uno de los participantes.

NEGOCIACION

- Leerles las definiciones de Negociación:

“Proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo” (Cohen)

“Acercamiento de dos partes opuestas e interdependientes que reconocen la existencia de divergencias en sus intereses; o bien, la necesidad de lograr un acuerdo respecto a un tema que no presenta oposiciones, pero sí requiere intercambio de intereses; por lo que deciden buscar un arreglo a través de la comunicación, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas, cuyo resultado permite el máximo beneficio mutuo posible e implica compromiso por parte de los involucrados” (Ciudad – Santa María)

1. ¿Qué entiende por Negociación?
2. ¿Es importante conocer las costumbres y tradiciones para un exitoso proceso de Negociación?
3. ¿Cómo cree usted que es el estilo de Negociación de los negociadores chilenos: amigable, serio, impulsivo, indiferente, amenazante, otro (explícite)?
4. ¿Ha enfrentado problemas al negociar con una empresa extranjera por no conocer su cultura y/o tradiciones o la forma de realizar negocios en ese país?

5. Conseguir información por medios tales como: mentir, engañar, amenazar, amistad interesada. ¿Qué opinión le merecen?
6. ¿Considera Usted que las habilidades interpersonales son esenciales en el logro de los objetivos de la Negociación y en conseguir acuerdos estables?
7. ¿Cuáles, a su criterio, son las principales falencias de los negociadores chilenos?
8. ¿Cuales, a su criterio, son las principales ventajas de los negociadores chilenos?
9. ¿Los negociadores chilenos conocen los estilos de Negociación existentes?
Si la respuesta es sí, ¿Cuál cree Usted que predomina entre ellos: Ganar–Ganar, o Ganar– Perder?
10. ¿El negociador chileno es más bien competitivo o cooperativo al momento de enfrentar una Negociación?
11. ¿Qué características personales debe poseer, a su juicio, un buen negociador?
12. ¿Qué características profesionales debe poseer, a su juicio, un buen negociador?
13. ¿Ante una situación de conflicto, qué mecanismo alternativo de resolución de conflictos considera más adecuado para enfrentarla: Mediación, Conciliación, Arbitraje, Negociación?
14. ¿Cuál de los mecanismos anteriores, cree Usted que es más utilizado en las empresas chilenas?
15. ¿Están preparadas las organizaciones nacionales para enfrentar una Negociación en un clima organizacional multicultural? ¿Cómo?

ANEXO 5: FOCUS GROUP

Definición (Cohen)

“Proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo”

¿Qué entienden Ustedes por Negociación?

(Duda sobre que tipo de Negociación, si comercial, laboral, etc. Es un concepto muy amplio.)

- Por definición en una Negociación siempre se va a buscar y llegar a un acuerdo, no creo que haya conflicto en eso.
- Win-Win.

¿Creen que es una característica de Chile en general?

- Debiera pero no lo es.
- Ha ido evolucionando, poco a poco se transforma en Win-Win, pero falta mucho que avanzar aún para llegar a dicho criterio en Chile.

¿Cuál es el estilo de los negociadores chilenos?

- El estilo es según las circunstancias y según las espaldas que tenga uno de los negociadores. Si las espaldas son muy grandes no hay mucho que negociar.
- En el mundo trabajo-empresa hay que hacer mucha distinción.

Desde el punto de vista de la información para negociar, ¿Existe preparación para la Negociación, o se va viendo en el camino?

- Si hay que negociar con autoridad es difícil, por mucha información que uno tenga la autoridad es discrecional en muchos aspectos, es juez y paz, no da cuenta a nadie. Este tipo de Negociación es acatar y tratar de acomodar la situación para uno.
- En Negociación entre privados –en las que me toca participar– son técnicas, con muchos modelos matemáticos, con mucha discusión académica, de supuestos, de tasa de descuento y proyecciones, son muy sofisticadas, y se tienen herramientas y asesores de todas las áreas.
- Hay dos tipos de negociaciones, muy rápidas y técnicas, y sofisticadas con asesores. La autoridad es más complicada. Se dan de todo tipo, informales, formales, depende de cada situación, no hay un patrón único.

Desde el punto de vista multicultural, ¿Están preparados los negociadores chilenos?

- Habiendo plata siempre hay un acuerdo, sea chino, japonés, sueco, etc.
- Me ha tocado participar en consorcios con españoles, canadienses, jamaicanos, israelitas y chilenos, y la única forma de entendernos en entorno a los modelos matemáticos, la discusión se da entorno a ellos, a los supuestos, los temas multiculturales hacen que la Negociación tenga otro ritmo, pero todos entienden lo mismo con un modelo matemático-financiero.

- Depende del tipo de Negociación, yo he negociado con estudiantes, y aunque estamos en mismo país y ciudad, hay una multiculturalidad que tiene que ver con el lenguaje, para poder negociar hay que entender el lenguaje, qué dicen. Por lo tanto, ahí el tipo de Negociación no se reduce a un modelo matemático, sino que lo fundamental es poder, tanto para nosotros como para ellos, entenderse. También están los sindicatos, y allí la ley es clara con respecto a la información que la empresa entrega a los empleados, es importante que sea similar para todos, no hay cuestiones enredadas, pero es mas técnico, con modelos y factibilidades.
- Encuentro anual trabajo–empresa, con participación masiva de trabajadores, y la relación trabajo–empresa ha mejorado considerablemente en Chile, es posible dialogar, llegar a conclusiones, lo cual minoriza conflictos de ese tipo. Hay capacidad de trabajadores de ponerse a tono y buscar soluciones. La parte cultural, los ejecutivos chilenos han ido aprendiendo que deben ser mas modestos en el extranjero, también aprender a convivir con cosas que en Chile son mas bien desconocidas, como corrupción, coimas, y es relevante mencionar que no hay preparación de los ejecutivos chilenos en aspectos multiculturales, ejemplo: encuentro Chile–Japón antes de viajar enseñaron como saludar, como reaccionar, una serie de factores que ejecutivos no conocen, es tremendamente importante conocer y respetar costumbres de otros países, las universidades deberían enseñar tradiciones, costumbres y usos de otros países.

ANEXO 6: ENCUESTA

Estimado(a):

Agradecemos su interés por participar en esta investigación.
Queremos entregarle la siguiente información que será de utilidad para contestar el cuestionario.

1. La encuesta es de percepciones y, por tanto, no requiere aportar datos o estudios específicos que respalden sus respuestas.
2. La encuesta dirigida a altos directivos consta de 14 preguntas divididas en dos partes de 10 y 3 preguntas respectivamente.
3. Toda la información que se le solicitará es absolutamente CONFIDENCIAL, y sólo será utilizada con fines académicos.
4. El tiempo promedio requerido es de 5 minutos aproximadamente.

Datos:

Cargo que desempeña:

<input type="checkbox"/> Presidente de Directorio	<input type="checkbox"/> Gerente General	<input type="checkbox"/> Presidente de la Organización
<input type="checkbox"/> Director	<input type="checkbox"/> Secretario General	<input type="checkbox"/> Rector

Tipo de Organización a la que pertenece:

<input type="checkbox"/> Sociedad Anónima Abierta	<input type="checkbox"/> Otro tipo de empresa (Soc. Anónima Cerrada, Responsabilidad limitada, otra)
<input type="checkbox"/> Empresa Pública	<input type="checkbox"/> Organización sin fines de lucro (Fundación, Corporación, Asociación Gremial, otra)
<input type="checkbox"/> Institución Educacional	<input type="checkbox"/> Otra (Especifique)
<input type="checkbox"/> ONG	
<input type="checkbox"/> Servicio Público	

I.- Marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:

- 1 Muy en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo
4 Muy de acuerdo SO Sin opinión

		1	2	3	4	SO
1	En las organizaciones chilenas predomina el estilo de Negociación Ganar-Ganar (en el cual se busca la ganancia de todas las partes involucradas).					
2	Los negociadores chilenos poseen suficientes herramientas teóricas para enfrentar un proceso de Negociación exitoso.					

3	El negociador chileno es más bien “competitivo ¹ ” al momento de enfrentar un proceso de Negociación.					
4	El negociador chileno es más bien “cooperativo ² ” al momento de enfrentar un proceso de Negociación.					
5	Las habilidades interpersonales son esenciales en el logro de objetivos de la Negociación.					
6	Las habilidades interpersonales son esenciales para conseguir acuerdos estables.					
7	Es reprochable conseguir información para negociar por medios tales como, mentir, engañar o amenazar.					
8	La Negociación es el mecanismo más utilizado en las organizaciones chilenas para resolver conflictos, por sobre los mecanismos judiciales.					
9	Es importante conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte para un exitoso proceso de Negociación.					
10	Los negociadores chilenos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones.					

¹ En que lo primordial es la ganancia personal, sin importar el cumplimiento de los objetivos de la parte contraria.

² En que el negociador ve que existe la posibilidad de encontrar una solución que permita satisfacer las aspiraciones de todos los involucrados.

II.-

11 ¿Cuál(es), a su criterio, son las principales falencias de los negociadores chilenos?

12 ¿Cuál(es), a su criterio, son las principales ventajas o virtudes de los negociadores chilenos?

13 Señale marcando con una X cual(es) de los siguientes conceptos define mejor el estilo de Negociación de los empresarios chilenos (puede marcar más de una opción):

A	Amigable
B	Serio
C	Colaborador
D	Indiferente
E	Amenazante
F	Modesto
G	Soberbio
H	Desmotivado
I	Otra (explícite)

ANEXO 7: TABULACIÓN DE LOS DATOS

Tabulación General de la Muestra

Escala Likert:

N°	Tipo Org.	Cargo	Likert										
			N° Preg.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	NL sac	GG		2	3	4	2	4	4	4	2	3	2
2	NL sac	GG		1	2	4	1	4	4	4	2	4	2
3	NL Itda	Pres dir		2	2	4	2	4	4	0	4	4	2
4	NL Itda	GG		2	2	3	2	3	2	3	3	4	3
5	NL Itda	GG		1	4	4	1	4	4	4	4	4	1
6	NL sac	GG		2	3	3	2	3	3	4	3	4	3
7	NL sac	Pres org		2	3	4	2	3	2	4	3	4	3
8	NL Itda	GG		1	3	3	2	4	4	4	2	4	3
9	NL Itda	Dir		2	2	2	3	4	4	4	3	4	3
10	NL sac	GG		2	2	3	2	4	4	1	0	4	1
11	NL familiar	Pres org		3	3	3	2	2	3	4	2	2	2
12	NL sac	GG		2	3	3	3	3	3	4	3	3	2
13	NL sac	Dir		3	3	3	2	4	3	4	3	4	2
14	NL sac	Pres org		2	3	2	4	4	4	4	0	4	2
15	NL sac	GG		1	2	2	2	4	4	4	0	3	3
16	NL sac	GG		2	2	3	2	4	4	4	2	4	2
17	NL sac	Pres dir		0	4	3	2	4	4	4	0	4	3
18	NL sac	Pres dir		2	3	4	2	4	4	4	4	4	3
19	NL familiar	GG		3	3	3	3	3	3	4	0	3	3
20	NL sac	GG		3	4	3	4	4	4	4	3	4	3

21	NL	Dir	Itda	2	2	3	0	4	4	0	3	0	2
22	NL	Dir	Itda	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3
23	NL	Dir	Itda	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3
24	NL	GG	Itda	2	2	3	2	4	4	4	4	4	2
25	NL	GG	Itda	2	4	3	4	4	3	3	3	3	2
26	NL	GG	sac	3	2	3	3	4	4	0	3	3	3
27	NL	Dir	sac	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2
28	NL	GG	sac	3	1	4	1	0	0	4	4	2	2
29	NL	GG	Itda	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
30	NL	Dir	Itda	1	2	4	2	4	4	3	3	4	2
31	NL	Dir	Itda	3	4	4	2	3	3	4	4	4	2
32	NL	Dir	Itda	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
33	NL	GG	sac	2	2	2	0	4	4	2	4	4	2
34	NL	GG	sac	4	2	3	2	3	2	3	3	4	2
35	NL	Pres org	Itda	2	2	3	2	4	4	4	2	4	2
36	NL	GG	sac	4	4	3	2	4	4	4	3	4	0
37	NL	GG	sac	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
38	NL	Pres org	sac	2	2	3	2	4	4	3	3	4	3
39	NL	GG	sac	2	3	3	2	4	4	4	2	4	3
40	NL	Dir	sac	4	3	1	4	4	4	1	4	4	3
41	NL	GG	sac	2	2	3	2	4	4	4	3	4	3
42	NL	Pres dir	Itda	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1
43	NL	GG	sac	2	4	3	2	4	4	4	3	4	3
44	NL	Pres dir	sac	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2
45	NL	Pres dir	sac	3	3	4	3	3	4	4	4	4	0
46	NL	Dir	sac	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3
47	NL	Dir	familiar	2	3	3	2	4	4	4	3	4	3
48	NL	Dir	sac	1	0	0	0	4	4	1	0	3	0
49	NL	Pres dir	sac	3	2	2	3	4	4	4	3	4	2

50	NL	GG	3	1	2	3	4	4	4	3	4	2
	sac											
51	NL	Dir	2	3	3	2	4	4	1	2	3	2
	sac											
52	NL	Dir	2	2	4	2	4	4	4	3	4	1
	sac											
53	NL	GG	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2
	sac											
54	CYF	GG	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
57	CYF	GG	2	3	4	2	4	4	2	3	4	2
58	CYF	Pres dir	3	2	3	2	4	4	4	3	4	1
59	CYF	GG	1	4	3	2	4	3	1	3	4	2
60	CYF	GG	2	3	3	2	3	3	4	0	3	0
61	CYF	Dir	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
62	CYF	Pres org	2	2	3	2	4	4	4	2	3	2
63	CYF	Dir	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3
64	CYF	GG	1	1	1	0	0	2	1	0	2	2
65	CYF	GG	2	2	3	2	4	3	4	3	4	2
66	CYF	GG	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2
67	CYF	Pres org	0	4	0	3	4	4	4	3	4	2
68	SSP	GG	3	2	3	2	4	4	4	3	4	1
69	SSP	GG	1	2	4	2	4	4	2	1	3	1
55	SSP	Dir	2	2	3	2	4	4	3	1	4	2
70	SEP	GG	3	2	3	2	4	4	4	3	4	2
71	SEP	GG	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3
72	SEP	Pres dir	1	2	3	2	3	3	4	0	4	2
73	SEP	Dir	2	2	4	2	4	4	4	1	4	2
74	SEP	Dir	2	2	3	2	4	4	4	3	3	2
75	SEP	Dir	2	2	4	2	4	4	4	1	4	2
76	L	GG	3	4	3	2	4	3	1	2	4	3
77	L	GG	3	3	1	3	4	4	1	4	3	3
78	L	GG	3	4	4	2	2	4	4	3	3	3

79	L	Dir	2	3	3	2	4	4	4	2	4	2
80	L	GG	0	3	0	3	3	3	3	3	3	0
81	L	GG	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3
82	L	Dir	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3
83	L	GG	1	3	4	2	4	4	1	2	4	4
84	L	GG	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3
85	L	Dir	2	3	2	4	4	4	4	0	4	2
86	L	Pres dir	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
87	L	Pres org	2	3	3	2	4	4	4	2	4	3
88	L	GG	3	3	3	2	4	4	4	3	4	2
89	L	Dir	2	3	3	2	4	3	4	3	4	2
56	ED	GG	2	3	3	2	4	4	4	2	4	1
	u											
90	ED	Rector	1	1	4	1	4	3	4	2	4	2
	cft											
91	ED	Rector	3	2	3	1	4	4	4	3	4	2
	cft											
92	ED	Rector	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3
	u											
93	ED	Secre gral	4	3	4	2	4	4	4	2	4	1
	u											
94	ED	Rector	3	3	1	4	4	3	4	4	4	2
	u											
95	ED	Dir	0	2	4	2	4	4	4	2	4	2
	cft											
96	ED	Vicerector	2	2	3	2	4	4	4	2	3	0
	u											
97	ED	Rector	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2
	u											
98	ED	GG	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2
	u											
99	ED	Dir	1	2	3	1	0	0	0	3	0	3
	u											
100	ED	Rector	1	2	4	2	4	4	4	0	4	2
	cft											
101	ED	Rector	1	1	4	4	4	4	4	1	4	4
	cft											
102	ED	Secre gral	2	3	3	1	4	4	4	2	3	2
	u											
103	ED	Dir	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1
	u											
104	ED	Dir	2	1	3	2	4	4	4	0	4	2
	ip											
105	ED	GG	3	1	3	1	3	3	2	4	4	3
	Colegio											

Preguntas abiertas:

Pregunta 11: Falencias de los negociadores en Chile	
soberbia	15
falta técnicas de neg. (especialización, escuela, preparación, información)	14
falta de conocimientos multiculturales	13
desconocer a la contraparte (cultura)	13
priman objetivos personales (ganancias personal o ganar perder)	9
no empáticos	9
no contesta	9
idioma (inglés)	7
no considerar o desconocer intereses de contraparte	7
cortoplacista	6
poco compromiso (acuerdos poco estables)	4
impaciencia	4
mente cerrada (falta de visión global)	3
poco cooperador	3
inexperiencia	3
falta de visión estratégica	3
no analizar efectos y riesgos de las decisiones	3
dificultad para ser francos y directos (falta transparencia)	3
temor al conflicto público	3
competitivo en exceso	2
prepotencia	2
falta inteligencia emocional	2
problemas de comunicación (falta, no escuchar, no decir las cosas)	2
prejuicios	2
mal manejo de relaciones interpersonales	2
ninguna falencia	2
no conciliador	1
poco objetivos	1
solo interés comercial	1
desconocimiento de marco jurídico y laboral	1
informalidad	1
busca salidas simples	1
falta prolijidad	1
no separar lo emocional con lo profesional	1
poco ejecutivos	1
desconfianza	1
ansiedad	1
ingeniudad	1
poca autoestima	1
reducida conciencia social	1
poco asertivos	1
autocomplacencia	1
falta creatividad	1
solitario	1
inflexible	1
poco tolerante	1
sin opinión	1

Pregunta 12: Ventajas de los negociadores en Chile	
técnicas de neg. (especialización, educación, preparación e información)	30
no contesta	14
seriedad	9
amigable (sociable)	8
profesionalismo	7
experiencia	5
ninguna ventaja	5
perseverancia	4
flexibilidad	4
buscar beneficio de todos	3
competitividad	3
trabajador	3
habilidades interpersonales	3
confianza	3
improvisación	3
honestidad y transparencia	3
compromiso (cumplidor)	3
conocer contraparte	2
formal	2
adaptabilidad	2
saber escuchar	2
no corrupto	2
poder de convencimiento	2
empatía	2
paciencia	2
dispuesto al diálogo	2
autoconfianza	2
cordial	2
creatividad	2
conciencia de multiculturalidad	1
valoración internacional	1
objetivo	1
alta capacitación jurídica y comercial	1
busca nuevas estrategias	1
claridad de objetivos	1
disciplina	1
reglas claras	1
acepta desafíos	1
madurez	1
audaces	1
indiferencia	1
espíritu superacion	1
credibilidad	1
negociadores por talento	1
arrojo	1
buen humor	1
tenacidad	1
carisma	1
respetuoso	1
manejo de estrés	1
ímpetu	1
sin opinión	1

Pregunta 13			
Estilo	N°	%	
A (amigable)	46	43,8%	
B (serio)	64	61,0%	
C (colaborador)	12	11,4%	
D (indiferente)	7	6,7%	
E (amenazante)	21	20,0%	
F (modesto)	10	9,5%	
G (soberbio)	46	43,8%	
H (desmotivado)	5	4,8%	
I (otro)	9	8,6%	
		empatia	2
		mirar a los ojos	1
		molesto	1
		corsial	1
		creativo	1
		respetuoso	1
		no escucha	1
		escucha	1
No Contesta	3		

Tabulación por Tipo de Organización

No Listadas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	15,1%	5,7%	3,8%	7,5%	0,0%	0,0%	9,4%	0,0%	0,0%	7,5%
2 En desacuerdo	47,2%	37,7%	15,1%	56,6%	3,8%	5,7%	1,9%	18,9%	5,7%	43,4%
3 De acuerdo	26,4%	35,8%	50,9%	22,6%	17,0%	20,8%	11,3%	47,2%	18,9%	41,5%
4 Muy de acuerdo	9,4%	18,9%	28,3%	7,5%	77,4%	71,7%	71,7%	22,6%	73,6%	1,9%
0 Sin opinión	1,9%	1,9%	1,9%	5,7%	1,9%	1,9%	5,7%	11,3%	1,9%	5,7%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pregunta 13		
Estilo	N°	%
A (amigable)	26	49,1%
B (serio)	28	52,8%
C (colaborador)	7	13,2%
D (indiferente)	2	3,8%
E (amenazante)	11	20,8%
F (modesto)	3	5,7%
G (soberbio)	24	45,3%
H (desmotivado)	3	5,7%
I (otro)	5	9,4%
No Contesta	3	5,7%

	11	12
1 NL	soberbia – prepotencia	creatividad
2 NL	corto plazo – poco cooperador – solitario	profesionalismo – seriedad – no corrupción
3 NL	empatía	objetivo
4 NL	objetivos personales	técnica
5 NL	técnica	alta capacitación jurídica y comercial
6 NL	informalidad	no contesta
7 NL	técnica	madurez – adaptabilidad
8 NL	impaciencia – no conciliador – soberbio	técnica – poder de convencimiento
9 NL	desconocer contraparte – inexperiencia – poco compromiso – poco ejecutivos	habilidades interpersonales
10 NL	soberbia	audaz
11 NL	empatía	indiferencia
12 NL	no hay	no hay
13 NL	mal manejo relaciones interpersonales – desconocer marco jurídico y laboral	superación – competitividad
14 NL	reducida conciencia social – temor conflicto público	no hay
15 NL	temor conflicto público – desconfianza – objetivos personales	amigable
16 NL	multiculturalidad	no contesta
17 NL	intereses contraparte	técnica
18 NL	intereses contraparte	flexibilidad
19 NL	no hay	conocer contraparte
20 NL	soberbia – autocomplacencia	empatía – paciencia
21 NL	ansiedad – multiculturalidad – soberbia	perseverancia – amigable – diálogo
22 NL	desconocer contraparte	confianza – impetu
23 NL	desconocer contraparte	no contesta
24 NL	no contesta	no contesta
25 NL	impaciencia – busca salidas simples	busca estrategias – técnica
26 NL	falta prolijidad	escuchar
27 NL	no contesta	no contesta
28 NL	técnica – intereses contraparte	flexibilidad
29 NL	prejuicios	no contesta
30 NL	poca autoestima	no hay
31 NL	inteligencia emocional – técnica	negociadores por talento – improvisación – competitividad
32 NL	no analizar efectos y riesgos	beneficio de todos
33 NL	prepotencia – intereses contraparte	técnica – experiencia
34 NL	intereses contraparte	convencimiento
35 NL	multiculturalidad – idioma – técnica – mente cerrada	técnica – experiencia – seriedad
36 NL	no contesta	no contesta
37 NL	ingenuidad	honestidad – competitividad – técnica
38 NL	corto plazo	habilidades interpersonales – multiculturalidad
39 NL	falta transparencia – idioma	improvisación – enfrentar desafíos
40 NL	desconocer contraparte	seriedad – técnica
41 NL	soberbia – impaciencia	arresto – autoconfianza
42 NL	desconocer contraparte	perseverancia
43 NL	soberbia – empatía	técnica
44 NL	intereses contraparte – solo interés comercial	perseverancia – profesionalismo – técnica
45 NL	soberbia	amigable
46 NL	soberbia	honestidad
47 NL	técnica	buen humor
48 NL	no contesta	no contesta
99 NL	técnica – poco compromiso – multiculturalidad	cordial – seriedad
100 NL	técnica – multiculturalidad	seriedad – compromiso – cordial – amigable – beneficio de todos
102 NL	poco compromiso – objetivos personales	profesionalismo
104 NL	técnica – empatía	no contesta
105 NL	empatía	flexibilidad – adaptabilidad

Listadas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	7,1%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%
2 En desacuerdo	28,6%	0,0%	14,3%	64,3%	7,1%	0,0%	0,0%	35,7%	0,0%	28,6%
3 De acuerdo	50,0%	78,6%	57,1%	21,4%	21,4%	42,9%	7,1%	42,9%	28,6%	57,1%
4 Muy de acuerdo	7,1%	21,4%	14,3%	14,3%	71,4%	57,1%	71,4%	14,3%	71,4%	7,1%
0 Sin opinión	7,1%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	7,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	11	12
69 L	desconocer contraparte – soberbio	técnica
70 L	desconocer contraparte	técnica
71 L	multiculturalidad	técnica
72 L	técnica – objetivos personales	compromiso
73 L	no contesta	reglas claras
74 L	multiculturalidad	profesionalismo
75 L	no contesta	no contesta
76 L	objetivos personales	creatividad
77 L	falta transparencia – objetivos personales	profesionalismo – técnica
78 L	temor al conflicto público – soberbio – mente cerrada	amigable – técnica – autoconfianza
79 L	multiculturalidad – idioma	dialogo – escuchar
80 L	soberbia – prejuicio	paciencia – perseverancia – corrupcion
101 L	no contesta	no contesta
103 L	mente cerrada	manejo de estrés – claridad de objetivos

Pregunta 13		
Estilo		
A (amigable)	3	21,4%
B (serio)	13	92,9%
C (colaborador)	1	7,1%
D (indiferente)	1	7,1%
E (amenazante)	2	14,3%
F (modesto)	2	14,3%
G (soberbio)	6	42,9%
H (desmotivado)	0	0,0%
I (otro)	0	0,0%
No Contesta	0	0,0%

Establecimientos Educativos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	23,5%	23,5%	5,9%	35,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	17,6%
2 En desacuerdo	23,5%	29,4%	0,0%	41,2%	0,0%	0,0%	5,9%	35,3%	0,0%	52,9%
3 De acuerdo	35,3%	41,2%	52,9%	11,8%	17,6%	29,4%	0,0%	29,4%	11,8%	17,6%
4 Muy de acuerdo	11,8%	5,9%	41,2%	11,8%	76,5%	64,7%	88,2%	17,6%	82,4%	5,9%
0 Sin opinión	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%	5,9%	11,8%	5,9%	5,9%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

11		12	
52	ED multiculturalidad – soberbia – inexperiencia		técnica
81	ED no contesta		no contesta
82	ED muticulturalidad		habilidades interpersonales
83	ED multiculturalidad – empatía		profesionalismo – carisma – técnica
84	ED impaciencia – poco objetivos		formalidad
85	ED no contesta		no contesta
86	ED técnica		flexibilidad
87	ED competitivo en exceso		técnica
88	ED desconocer contraparte		honestidad
89	ED inexperiencia		formalidad – seriedad
90	ED multiculturalidad – falta visión estratégica – poca tolerancia		trabajador – valoración internacional
91	ED corto plazo – empatía		disciplina – compromiso
92	ED falta transparencia – objetivos personales		no hay
93	ED sin opinión		sin opinión
94	ED multiculturalidad		técnica
95	ED técnica		técnica
97	ED objetivos personales		experiencia

Pregunta 13		
Estilo		
A (amigable)	5	29,4%
B (serio)	8	47,1%
C (colaborador)	3	17,6%
D (indiferente)	2	11,8%
E (amenazante)	5	29,4%
F (modesto)	1	5,9%
G (soberbio)	6	35,3%
H (desmotivado)	1	5,9%
I (otro)	0	0,0%
No Contesta	0	0,0%

Instituciones del Estado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	0,0%	22,2%
2 En desacuerdo	44,4%	88,9%	11,1%	88,9%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	66,7%
3 De acuerdo	33,3%	11,1%	55,6%	11,1%	22,2%	22,2%	11,1%	44,4%	22,2%	11,1%
4 Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	77,8%	77,8%	77,8%	0,0%	77,8%	0,0%
0 Sin opinión	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	11	12
64 E	falta creatividad – inteligencia emocional – poca flexibilidad	confianza – seriedad
65 E	poco asertivo – empatía – desconocer contraparte	improvisación – amigable
51 E	desconocer contraparte – idioma	seriedad – trabajador
49 E	poco compromiso	profesionalismo
66 E	desconocer contraparte	técnica – credibilidad
67 E	soberbia – comunicación	técnica – seriedad – empatía
68 E	poca cooperación – corto plazo – idioma	amigable – técnica
96 E	habilidades interpersonales	técnica
98 E	poca cooperación – corto plazo – idioma	amigable – técnica

Pregunta 13		
Estilo		
A (amigable)	6	66,7%
B (serio)	7	77,8%
C (colaborador)	0	0,0%
D (indiferente)	0	0,0%
E (amenazante)	1	11,1%
F (modesto)	2	22,2%
G (soberbio)	3	33,3%
H (desmotivado)	0	0,0%
I (otro)	2	22,2%
No Contesta	0	0,0%

Corporaciones y Fundaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	16,7%	8,3%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	8,3%
2 En desacuerdo	50,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	16,7%	8,3%	8,3%	8,3%	58,3%
3 De acuerdo	16,7%	41,7%	66,7%	25,0%	25,0%	33,3%	8,3%	75,0%	25,0%	25,0%
4 Muy de acuerdo	8,3%	16,7%	16,7%	0,0%	66,7%	50,0%	66,7%	0,0%	66,7%	0,0%
0 Sin opinión	8,3%	0,0%	8,3%	8,3%	8,3%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	8,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	11	12
50 CYF	no analizar efectos y riesgos	no contesta
53 CYF	técnica	técnica
54 CYF	no analizar efectos y riesgos	tenacidad
55 CYF	soberbia – corto plazo	técnica
56 CYF	empatía	técnica – experiencia
57 CYF	técnica	confianza
58 CYF	falta visión estratégica	no hay
59 CYF	objetivos personales	beneficio de todos
60 CYF	Idioma	experiencia
61 CYF	competitividad – intereses contraparte – falta visión estratégica – comunicación	conocer contraparte – técnica
62 CYF	desconocer contraparte – no separar emocional de lo profesional	trabajador
63 CYF	desconocer contraparte	técnica – respetuoso

Pregunta 13		
Estilo		
A (amigable)	6	50,0%
B (serio)	8	66,7%
C (colaborador)	1	8,3%
D (indiferente)	2	16,7%
E (amenazante)	2	16,7%
F (modesto)	2	16,7%
G (soberbio)	7	58,3%
H (desmotivado)	1	8,3%
I (otro)	2	16,7%
No Contesta	0	0,0%

Tabulación por Tipo de Cargo

Director

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	13,8%	3,4%	3,4%	6,9%	0,0%	0,0%	10,3%	10,3%	0,0%	6,9%
2 En desacuerdo	51,7%	37,9%	13,8%	58,6%	0,0%	0,0%	0,0%	13,8%	0,0%	51,7%
3 De acuerdo	17,2%	44,8%	44,8%	20,7%	3,4%	10,3%	10,3%	48,3%	13,8%	37,9%
4 Muy de acuerdo	13,8%	10,3%	34,5%	6,9%	93,1%	86,2%	72,4%	17,2%	79,3%	0,0%
0 Sin opinión	3,4%	3,4%	3,4%	6,9%	3,4%	3,4%	6,9%	10,3%	6,9%	3,4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	11	12
9 Dir desconocer contraparte - inexperiencia - poco compromiso - poco ejecutivos		habilidades interpersonales
13 Dir mal manejo relac. interpersonales - desconocer marco jurídico y laboral		superación - competitividad
21 Dir ansiedad - multiculturalidad - soberbia		perseverancia - amigable - dialogo
22 Dir desconocer contraparte		confianza - ímpetu
23 Dir desconocer contraparte		no contesta
27 Dir no contesta		no contesta
30 Dir poca autoestima		no hay
31 Dir inteligencia emocional - técnica		negociadores por talento - improvisación - competitividad
32 Dir no analizar efectos y riesgos		beneficio de todos
40 Dir desconocer contraparte		seriedad - técnica
46 Dir soberbia		honestidad
47 Dir técnica		buen humor
48 Dir no contesta		no contesta
102 Dir poco compromiso - objetivos personales		profesionalismo
104 Dir técnica - empatía		no contesta
57 Dir técnica		confianza
59 Dir objetivos personales		beneficio de todos
51 Dir desconocer contraparte - idioma		seriedad - trabajador
68 Dir poca cooperación - corto plazo - idioma		amigable - técnica
96 Dir habilidades interpersonales		técnica
98 Dir poca cooperación - corto plazo - idioma		amigable - técnica
72 Dir técnica - objetivos personales		compromiso
75 Dir no contesta		no contesta
78 Dir temor al conflicto - soberbio - mente cerrada		amigable - técnica - autoconfianza
103 Dir mente cerrada		manejo de estrés - claridad de objetivos
86 Dir técnica		flexibilidad
90 Dir multiculturalidad - falta visión estratégica - poca tolerancia		trabajador - valoración internacional
94 Dir multiculturalidad		técnica
95 Dir técnica		técnica

Pregunta 13		
Estilo	Frec. Abs	%
A (serio)	14	48,3%
B (colaborador)	3	10,3%
C (soberbio)	11	37,9%
D (amenazante)	4	13,8%
E (amigable)	14	48,3%
F (modesto)	3	10,3%
G (indiferente)	2	6,9%
H (desmotivado)	1	3,4%
I (otro)	2	6,9%
No Contesta	2	6,9%

Gerente General

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	16,7%	8,3%	4,2%	8,3%	0,0%	0,0%	12,5%	2,1%	0,0%	10,4%
2 En desacuerdo	35,4%	33,3%	10,4%	64,6%	4,2%	8,3%	8,3%	20,8%	6,3%	39,6%
3 De acuerdo	39,6%	37,5%	64,6%	18,8%	27,1%	35,4%	10,4%	52,1%	27,1%	39,6%
4 Muy de acuerdo	6,3%	20,8%	18,8%	4,2%	64,6%	54,2%	66,7%	14,6%	66,7%	4,2%
0 Sin opinión	2,1%	0,0%	2,1%	4,2%	4,2%	2,1%	2,1%	10,4%	0,0%	6,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	11	12
1 GG soberbia, prepotencia		creatividad
2 GG corto plazo – poco cooperador – solitario		profesionalismo – seriedad – no corrupción
4 GG objetivos personales		técnica
5 GG técnica		alta capacitación jurídica y comercial
6 GG informalidad		no contesta
8 GG impaciencia – no conciliador – soberbio		técnica – convencimiento
10 GG soberbia		audaz
12 GG no hay		no hay
15 GG temor conflicto público – desconfianza – objetivos personales		amigable
16 GG multiculturalidad		no contesta
19 GG no hay		conocer contraparte
20 GG soberbia – autocomplacencia		empatía – paciencia
24 GG no contesta		no contesta
25 GG impaciencia – busca salidas simples		busca estrategias – técnica
26 GG falta prolijidad		escuchar
28 GG técnica – intereses contraparte		flexibilidad
29 GG prejuicios		no contesta
33 GG prepotencia – intereses contraparte		técnica – experiencia
34 GG intereses contraparte		convencimiento
36 GG no contesta		no contesta
37 GG ingenuidad		honestidad – competitividad – técnica
39 GG falta transparencia – idioma		improvisación – enfrentar desafíos
41 GG soberbia – impaciencia		arrojo – autoconfianza
43 GG soberbia – empatía		técnica
100 GG técnica – multiculturalidad		seriedad – compromiso – cordial – amigable – beneficio de todos
105 GG empatía		flexibilidad – adaptabilidad
50 GG no analizar efectos y riesgos		no contesta
53 GG técnica		técnica
55 GG soberbia – corto plazo		técnica
56 GG empatía		técnica – experiencia
60 GG idioma		Experiencia
61 GG competitividad – intereses contraparte – falta visión estratégica – comunicación		conocer contraparte – técnica
62 GG desconocer contraparte – no separar emocional de lo profesional		trabajador
64 GG falta creatividad – inteligencia emocional – poca flexibilidad		confianza – seriedad
65 GG poco asertivo – empatía – desconocer contraparte		improvisación – amigable
49 GG poco compromiso		profesionalismo
66 GG desconocer contraparte		técnica – credibilidad
69 GG desconocer contraparte – soberbio		técnica
70 GG desconocer contraparte		técnica
71 GG multiculturalidad		técnica
73 GG no contesta		reglas claras
74 GG multiculturalidad		profesionalismo
76 GG objetivos personales		creatividad
77 GG falta transparencia – objetivos personales		profesionalismo – técnica
101 GG no contesta		no contesta
52 GG multiculturalidad – soberbia – inexperiencia		técnica
89 GG inexperiencia		formalidad – seriedad
97 GG objetivos personales		experiencia

Pregunta 13		
Estilo	Frec. Abs	%
A (serio)	22	45,8%
B (colaborador)	32	66,7%
C (soberbio)	6	12,5%
D (amenazante)	2	4,2%
E (amigable)	7	14,6%
F (modesto)	4	8,3%
G (indiferente)	25	52,1%
H (desmotivado)	2	4,2%
I (otro)	5	10,4%
No Contesta	1	2,1%

Presidente de Directorio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	20,0%
2 En desacuerdo	30,0%	40,0%	10,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%
3 De acuerdo	30,0%	30,0%	40,0%	30,0%	40,0%	40,0%	0,0%	40,0%	10,0%	30,0%
4 Muy de acuerdo	10,0%	20,0%	40,0%	10,0%	60,0%	60,0%	80,0%	40,0%	90,0%	0,0%
0 Sin opinión	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	20,0%	0,0%	10,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	11	12
3 Pres Dir	empatía	objetivo
17 Pres Dir	intereses contraparte	técnica
18 Pres Dir	intereses contraparte	flexibilidad
42 Pres Dir	desconocer contraparte	perseverancia
44 Pres Dir	intereses contraparte - solo interés comercial	perseverancia - profesionalismo - técnica
45 Pres Dir	soberbia	amigable
99 Pres Dir	técnica - poco compromiso - multiculturalidad	cordial - seriedad
54 Pres Dir	no analizar efectos y riesgos	tenacidad
67 Pres Dir	soberbia - comunicación	técnica - seriedad - empatía
79 Pres Dir	multiculturalidad - idioma	dialogo - escuchar

Pregunta 13		
Estilo	Frec. Abs	%
A (serio)	5	50,0%
B (colaborador)	9	90,0%
C (soberbio)	1	10,0%
D (amenazante)	0	0,0%
E (amigable)	2	20,0%
F (modesto)	1	10,0%
G (indiferente)	2	20,0%
H (desmotivado)	0	0,0%
I (otro)	1	10,0%
No Contesta	0	0,0%

Presidente de Organización

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2 En desacuerdo	75,0%	38,0%	13,0%	75,0%	13,0%	13,0%	0,0%	50,0%	13,0%	63,0%
3 De acuerdo	13,0%	50,0%	63,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	38,0%	13,0%	38,0%
4 Muy de acuerdo	0,0%	13,0%	13,0%	13,0%	75,0%	75,0%	88,0%	0,0%	75,0%	0,0%
0 Sin opinión	13,0%	0,0%	13,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,0%	0,0%	0,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	11	12
7 Pres org	técnica	madurez - adaptabilidad
11 Pres org	empatía	indiferencia
14 Pres org	reducida conciencia social - temor conflicto publico	no hay
35 Pres org	multiculturalidad - idioma - técnica - mente cerrada	técnica - experiencia - seriedad
38 Pres org	corto plazo	habilidades interpersonales - multiculturalidad
58 Pres org	falta visión estratégica	no hay
63 Pres org	desconocer contraparte	técnica - respetuoso
80 Pres org	soberbia - prejuicio	paciencia - perseverancia - corrupción

Pregunta 13		
Estilo	Frec. Abs	%
A (serio)	2	25,0%
B (colaborador)	5	62,5%
C (soberbio)	1	12,5%
D (amenazante)	1	12,5%
E (amigable)	3	37,5%
F (modesto)	2	25,0%
G (indiferente)	5	62,5%
H (desmotivado)	1	12,5%
I (otro)	1	12,5%
No Contesta	0	0,0%

Rector

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	43,0%	29,0%	14,0%	29,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,0%	0,0%	0,0%
2 En desacuerdo	0,0%	29,0%	0,0%	14,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,0%	0,0%	71,0%
3 De acuerdo	57,0%	43,0%	29,0%	29,0%	14,0%	43,0%	0,0%	43,0%	0,0%	14,0%
4 Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	57,0%	29,0%	86,0%	57,0%	100,0%	14,0%	100,0%	14,0%
0 Sin opinión	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,0%	0,0%	0,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	11	12
81 Rector	no contesta	no contesta
82 Rector	multiculturalidad	habilidades interpersonales
83 Rector	multiculturalidad - empatía	profesionalismo - carisma - técnica
85 Rector	no contesta	no contesta
88 Rector	desconocer contraparte	honestidad
91 Rector	corto plazo - empatía	disciplina - compromiso
92 Rector	falta transparencia - objetivos personales	no hay

Pregunta 13		
Estilo	Frec. Abs	%
A (serio)	3	42,9%
B (colaborador)	3	42,9%
C (soberbio)	1	14,3%
D (amenazante)	2	28,6%
E (amigable)	2	28,6%
F (modesto)	0	0,0%
G (indiferente)	2	28,6%
H (desmotivado)	1	14,3%
I (otro)	0	0,0%
No Contesta	0	0,0%

Secretario General

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%
2 En desacuerdo	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	50,0%
3 De acuerdo	0,0%	100,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
4 Muy de acuerdo	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	50,0%	0,0%
0 Sin opinión	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

11	12
-----------	-----------

84	Secr Gral	impaciencia – poco objetivos	formalidad
93	Secr Gral	sin opinión	sin opinión

Pregunta 13		
Estilo	Frec. Abs	%
A (serio)	1	50,0%
B (colaborador)	0	0,0%
C (soberbio)	1	50,0%
D (amenazante)	2	100,0%
E (amigable)	0	0,0%
F (modesto)	0	0,0%
G (indiferente)	0	0,0%
H (desmotivado)	0	0,0%
I (otro)	0	0,0%
No Contesta	0	0,0%

Vicerrector

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2 En desacuerdo	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
3 De acuerdo	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
4 Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0 Sin opinión	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

11	12
-----------	-----------

87	Vicerrector	competitivo en exceso	técnica
-----------	-------------	-----------------------	---------

Pregunta 13		
Estilo	Frec. Abs	%
A (serio)	1	100,0%
B (colaborador)	0	0,0%
C (soberbio)	0	0,0%
D (amenazante)	1	100,0%
E (amigable)	0	0,0%
F (modesto)	0	0,0%
G (indiferente)	0	0,0%
H (desmotivado)	0	0,0%
I (otro)	0	0,0%
No Contesta	0	0,0%

Tabulación por Género de los Altos Directivos

Mujeres

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	50,0%	12,5%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%
2 En desacuerdo	0,0%	75,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	0,0%	37,5%
3 De acuerdo	37,5%	12,5%	37,5%	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%	62,5%	12,5%	25,0%
4 Muy de acuerdo	0,0%	0,0%	62,5%	12,5%	87,5%	87,5%	62,5%	0,0%	75,0%	12,5%
0 Sin opinión	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%	0,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

11	12
MUJERES	
poca autoestima	no hay
falta creatividad – inteligencia emocional – poca flexibilidad	confianza – seriedad
poco asertivo – empatía – desconocer contraparte	improvisación – amigable
muticulturalidad	habilidades interpersonales
multiculturalidad – empatía	profesionalismo – carisma – técnica
técnica	flexibilidad
multiculturalidad – falta visión estratégica – poca tolerancia	trabajador – valoración internacional
falta transparencia – objetivos personales	no hay

Pregunta 13		
Estilo		
A (amigable)	4	50,0%
B (serio)	1	12,5%
C (colaborador)	1	12,5%
D (indiferente)	1	12,5%
E (amenazante)	1	12,5%
F (modesto)	3	37,5%
G (soberbio)	5	62,5%
H (desmotivado)	1	12,5%
I (otro)	1	12,5%
No Contesta	0	0,0%

Hombres

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Muy en desacuerdo	13,4%	7,2%	5,2%	8,2%	0,0%	0,0%	10,3%	3,1%	0,0%	8,2%
2 En desacuerdo	44,3%	32,0%	11,3%	59,8%	3,1%	5,2%	3,1%	21,6%	4,1%	47,4%
3 De acuerdo	29,9%	43,3%	55,7%	20,6%	20,6%	28,9%	8,2%	45,4%	20,6%	36,1%
4 Muy de acuerdo	9,3%	16,5%	24,7%	7,2%	74,2%	64,9%	75,3%	17,5%	74,2%	2,1%
0 Sin opinión	3,1%	1,0%	3,1%	4,1%	2,1%	1,0%	3,1%	12,4%	1,0%	6,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pregunta 13		
Estilo		
A (amigable)	42	43,3%
B (serio)	63	64,9%
C (colaborador)	11	11,3%
D (indiferente)	6	6,2%
E (amenazante)	20	20,6%
F (modesto)	7	7,2%
G (soberbio)	41	42,3%
H (desmotivado)	4	4,1%
I (otro)	8	8,2%
No Contesta	3	3,1%

11	12
HOMBRES	
soberbia – prepotencia	creatividad
corto plazo – poco cooperador – solitario	profesionalismo – seriedad – no corrupción
empatía	objetivo
objetivos personales	técnica
técnica	alta capacitación jurídica y comercial
informalidad	no contesta
técnica	madurez – adaptabilidad
impaciencia – no conciliador – soberbio	técnica – poder de convencimiento
desconocer contraparte – inexperiencia – poco compromiso – poco ejecutivo	habilidades interpersonales
soberbia	audaz
empatía	indiferencia
no hay	no hay
mal manejo rel interpersonales – desconocer marco jurídico y laboral	superación – competitividad
reducida conciencia social – temor conflicto público	no hay
temor conflicto público – desconfianza – objetivos personales	amigable
multiculturalidad	no contesta
intereses contraparte	técnica
intereses contraparte	flexibilidad
no hay	conocer contraparte
soberbia – autocomplacencia	empatía – paciencia
ansiedad – multiculturalidad – soberbia	perseverancia – amigable – dialogo
desconocer contraparte	confianza – ímpetu
desconocer contraparte	no contesta
no contesta	no contesta
impaciencia – busca salidas simples	busca estrategias – técnica
falta prolijidad	escuchar
no contesta	no contesta
técnica – intereses contraparte	flexibilidad
prejuicios	no contesta
inteligencia emocional – técnica	negociadores por talento – improvisación – competitividad
no analizar efectos y riesgos	beneficio de todos
prepotencia – intereses contraparte	técnica – experiencia
intereses contraparte	convencimiento
multiculturalidad – idioma – técnica – mente cerrada	técnica – experiencia – seriedad
no contesta	no contesta
ingenuidad	honestidad – competitividad – técnica
corto plazo	habilidades interpersonales – multiculturalidad
falta transparencia – idioma	improvisación – enfrentar desafíos
desconocer contraparte	seriedad – técnica
soberbia – impaciencia	arresto – autoconfianza
desconocer contraparte	perseverancia
soberbia – empatía	técnica
intereses contraparte – sólo interés comercial	perseverancia – profesionalismo – técnica
soberbia	amigable
soberbia	honestidad
técnica	buen humor
no contesta	no contesta
técnica – poco compromiso – multiculturalidad	cordial – seriedad
técnica – multiculturalidad	seriedad – compromiso – cordial – amigable – beneficio de todos
poco compromiso – objetivos personales	profesionalismo
técnica – empatía	no contesta
empatía	flexibilidad – adaptabilidad
no analizar efectos y riesgos	no contesta
técnica	técnica
no analizar efectos y riesgos	tenacidad
soberbia – corto plazo	técnica
empatía	técnica – experiencia
técnica	confianza
falta visión estratégica	no hay
objetivos personales	beneficio de todos
idioma	experiencia
competitividad – intereses contraparte – falta visión estratégica – comunicación	conocer contraparte – técnica
desconocer contraparte – no separar emocional de lo profesional	trabajador
desconocer contraparte	técnica – respetuoso
desconocer contraparte – idioma	seriedad – trabajador
poco compromiso	profesionalismo
desconocer contraparte	técnica – credibilidad
soberbia – comunicación	técnica – seriedad – empatía
poca cooperación – corto plazo – idioma	amigable – técnica
habilidades interpersonales	técnica
poca cooperación – corto plazo – idioma	amigable – técnica
desconocer contraparte – soberbio	técnica
desconocer contraparte	técnica
multiculturalidad	técnica
técnica – objetivos personales	compromiso
no contesta	reglas claras
multiculturalidad	profesionalismo
no contesta	no contesta
objetivos personales	creatividad
falta transparencia – objetivos personales	profesionalismo – técnica
temor al conflicto público – soberbio – mente cerrada	amigable – técnica – autoconfianza
multiculturalidad – idioma	diálogo – escuchar
soberbia – prejuicio	paciencia – perseverancia – corrupción
no contesta	no contesta
mente cerrada	manejo de estrés – claridad de objetivos
multiculturalidad – soberbia – inexperiencia	técnica
no contesta	no contesta
impaciencia – poco objetivos	formalidad
no contesta	no contesta
competitivo en exceso	técnica
desconocer contraparte	honestidad
inexperiencia	formalidad – seriedad
corto plazo – empatía	disciplina – compromiso
sin opinión	sin opinión
multiculturalidad	técnica
técnica	técnica
objetivos personales	experiencia

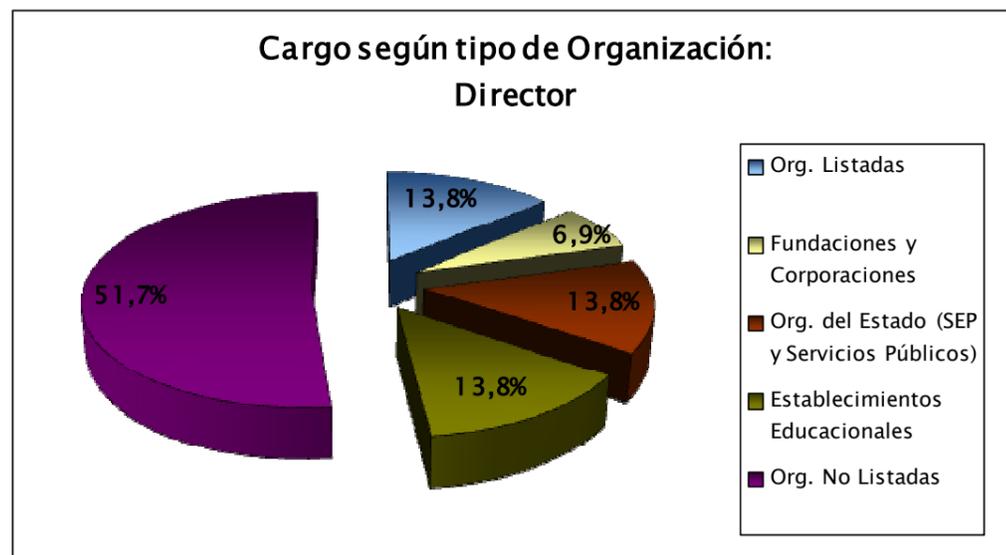
ANEXO 8: ANÁLISIS COMPARATIVO SEGÚN TIPO DE CARGO Y GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS

Análisis por Tipo de Cargo

Con el propósito de observar posibles diferencias en la opinión de los altos directivos encuestados, según los cargos ocupados por ellos, respecto de la muestra global, se analizan cada una de las preguntas agrupando por tipo de cargo. A continuación se mencionarán aquellas preguntas en que los cargos presentan discrepancias significativas respecto al total de la muestra.

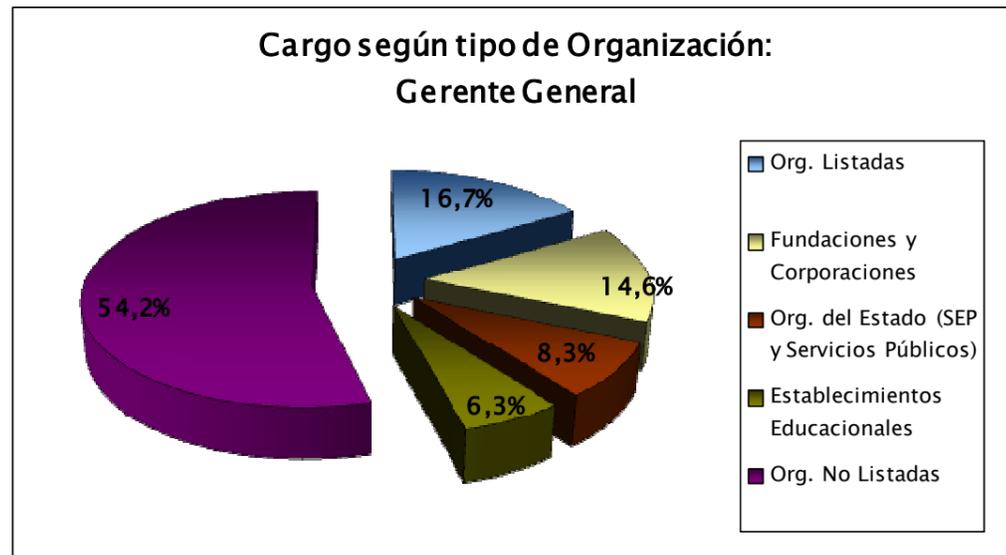
Caracterización de la Muestra

La división de cargos que los encuestados ocupan en las diferentes organizaciones consultadas, es la que sigue:



De los 29 Directores que conforman la muestra, un 51% de ellos pertenece a organizaciones no Listadas. Mientras que con igual porcentaje –14%– provienen de instituciones del Estado, organizaciones Listadas y establecimientos Educativos

respectivamente. Sólo un 7% de los Directores encuestados pertenece a Corporaciones y Fundaciones.



De los 48 Gerentes Generales pertenecientes a la muestra total, un 54% proviene de organizaciones no Listadas. Un 17% pertenece a organizaciones Listadas; el 15% ejerce su cargo en Corporaciones y Fundaciones; mientras que a instituciones del Estado y establecimientos Educativos pertenecen sólo el 8% y 6% respectivamente.



Conforman la muestra total 10 Presidentes de Directorio, de los cuales el 70% pertenece a organizaciones no Listadas; mientras que sólo con un 10% respectivamente provienen de Corporaciones y

Fundaciones, organizaciones Listadas e instituciones del Estado. No hay Presidentes de Directorio que pertenezcan a establecimientos Educativos en la muestra general.



De los 8 Presidentes de la Organización pertenecientes a la muestra global, un 63% ejerce su cargo en organizaciones no Listadas; mientras que un 25% y 12% de ellos lo hace en Corporaciones y Fundaciones y organizaciones Listadas respectivamente.

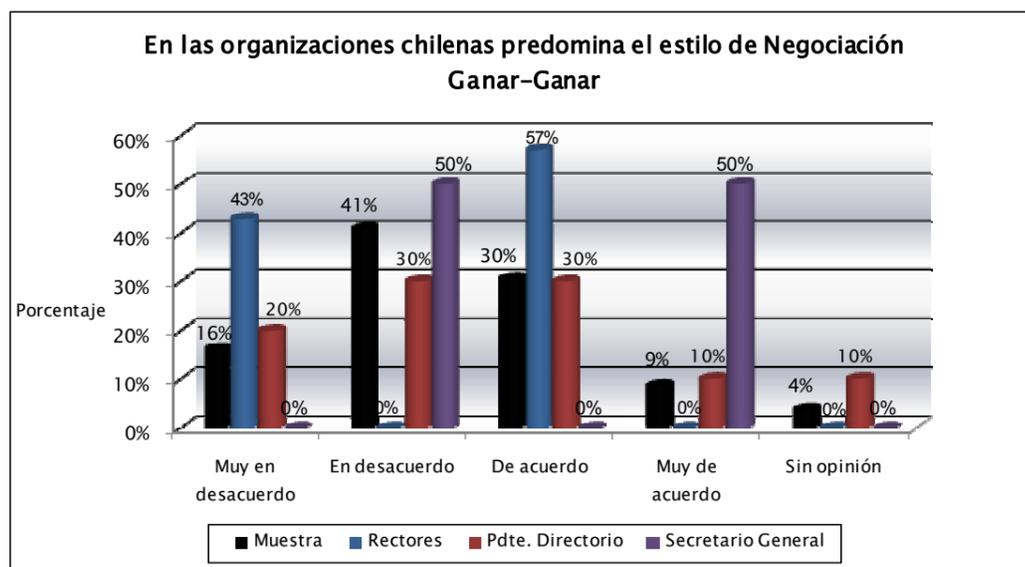
Los restantes cargos –Rector, Secretario General y Vicerrector– pertenecen en su totalidad a establecimientos Educativos; la cantidad de personas por cada cargo que conforma la muestra total es 7, 2 y 1 respectivamente.

Modelo de Negociación

En esta categoría se revisan las diferencias relevantes que puedan existir respecto a la muestra general, de los cargos que poseen los altos directivos encuestados en cuanto al modelo de Negociación que predomina en Chile.

Respecto a la consulta sobre si en las organizaciones chilenas predomina el estilo de Negociación Ganar-Ganar, en el análisis por

tipo de cargo, se determina que sólo tres de los siete cargos encuestados presentan discrepancia con respecto a la muestra global- en que un 41% está en desacuerdo con la afirmación-. Estas diferencias se verifican en la gráfica siguiente.



Los cargos con diferencias respecto a la muestra son *Presidente de Directorio* en el cual se presenta un empate de opiniones, ya que un 30% está de acuerdo con la pregunta, sin embargo, el mismo porcentaje se manifiesta en desacuerdo con la afirmación; *Rector*, aquí es clara la discrepancia con respecto a la muestra global, pues un 57% está de acuerdo con la afirmación; *Secretario General*; para este cargo se observan nuevamente opiniones divididas, ya que un 50% está en desacuerdo con la afirmación y el mismo porcentaje se declara de acuerdo con ella, no revelándose una preferencia frente a la consulta realizada. Otro cargo que presenta una variación es el de *Presidente de Organización*, donde el 75% está en desacuerdo con la afirmación, opinión similar a la muestra global, pero superándola en un 34%.

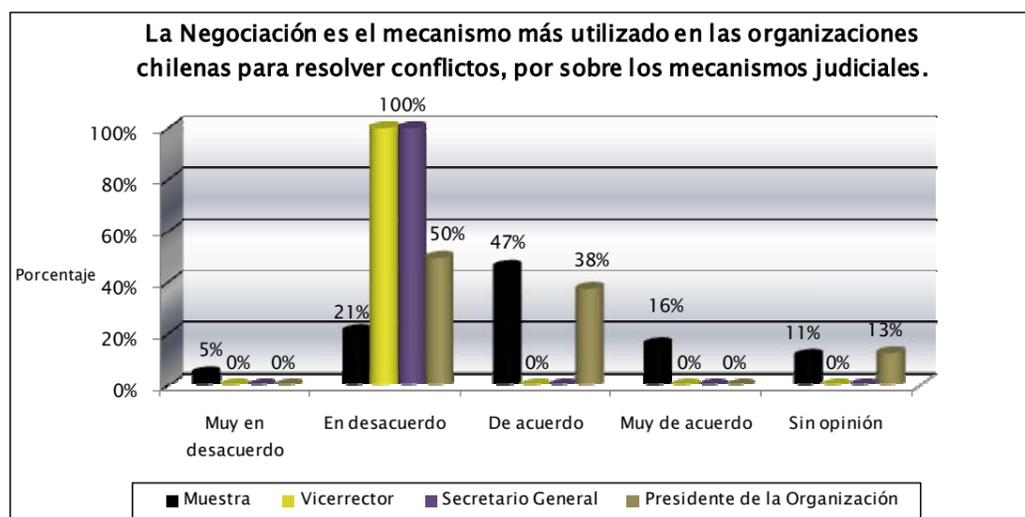
Ante la pregunta ¿el negociador chileno es cooperativo al enfrentarse a un proceso de Negociación?, los cargos que presentan un contraste

en sus respuestas con respecto a la muestra –cuya tendencia es el desacuerdo con un 69%– son los que se muestran en la gráfica siguiente.



Cargo *Rector* en el cual ocurre una situación de triple empate para diversas alternativas, pues un 29% está muy en desacuerdo con la afirmación, y con igual porcentaje se manifiestan de acuerdo y muy de acuerdo con la pregunta. Otra variación con respecto a la muestra, que cabe mencionar, es para el cargo de *Presidente de Organización*, en que, de forma similar a la muestra global, pero en un 16% superior, se declaran en desacuerdo con la aseveración.

Frente a la pregunta ¿la Negociación es el mecanismo más utilizado para resolver conflictos en Chile?, los cargos que presentan diferencia en sus respuestas con respecto a la muestra total, en que un 47% se declara de acuerdo, se muestran en el gráfico siguiente.



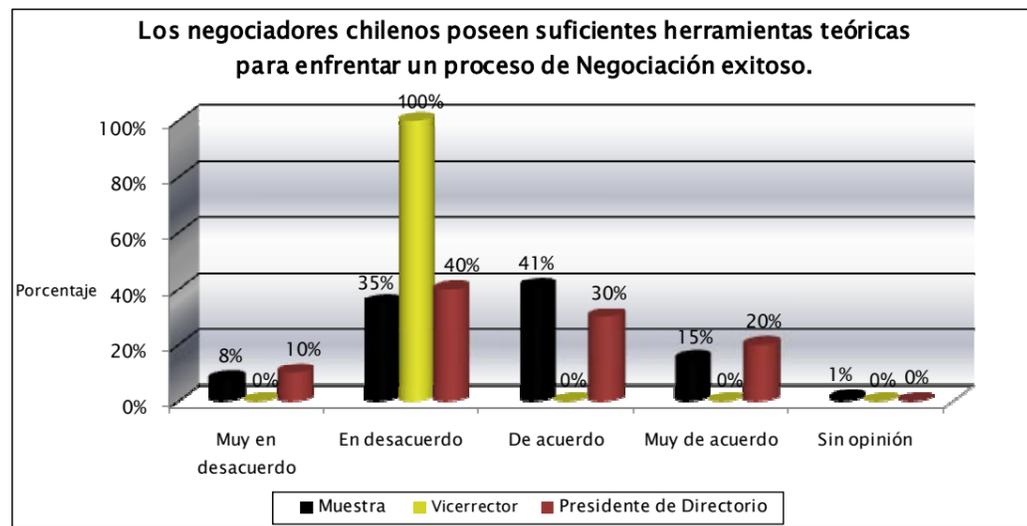
En el cargo *Presidente de la Organización* el 50% de los encuestados se manifiesta en desacuerdo con la afirmación; para el caso del cargo *Secretario General* la diferencia es clara, pues el 100% está en desacuerdo con la aseveración planteada; y *Vicerrector*, se da la misma situación anterior, pues el 100% está en desacuerdo con la afirmación.

Características y Estilo del Negociador

En esta categoría, lo relevante es ver si existen variaciones con respecto al estilo del negociador chileno definido por la muestra global, para los diversos cargos analizados.

Características del Negociador

Para la pregunta planteada sobre si los negociadores chilenos poseen suficientes herramientas teóricas para enfrentar un proceso de Negociación exitoso, los cargos que presentan diferencia en sus respuestas con respecto a la muestra –en que el 41% está de acuerdo con la pregunta– se exponen a continuación.



Para el cargo *Presidente de Directorio*, los encuestados se manifiestan en desacuerdo con un 40% con respecto a la afirmación; y el cargo *Vicerrector*, se declara en desacuerdo con la afirmación, sin embargo, por ser sólo una persona la que ocupa este puesto de los 105 encuestados, su respuesta no afecta el análisis.

En cuanto al estudio de ventajas y falencias de los negociadores chilenos para los diversos cargos se utilizan- tal como se apreció en el análisis general de la muestra- cuatro factores de estudio: Aspectos Multiculturales; Modelo de Negociación; Habilidades Técnicas; y Habilidades interpersonales o características de la personalidad; sin embargo, en este apartado, sólo se mencionan aquellos cargos que presentan alguna variación importante respecto a los resultados de la muestra global.

Para comenzar se analizan las falencias del negociador chileno para cada cargo de los encuestados.

La mayor parte de los altos directivos consultados pertenecientes al cargo Director, considera como falencia del negociador chileno alguna característica del factor habilidades técnicas, siendo más nombrada la

falta de técnicas de Negociación. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

FALENCIAS	Muestra		Director	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	13	27,1
Modelo de Negociación	24	14,5	5	10,4
Habilidades Técnicas	39	23,5	16	33,3
Habilidades Interpersonales	55	33,1	11	22,9
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	3	6,3
Totales	166	100,0	48	100,0

Las principales diferencias respecto de la muestra global, encontradas en la opinión de altos directivos de este cargo, –en términos de frecuencia relativa (%)– son:

- 🖨 El 27,1% considera como falencia alguna característica del factor aspecto multicultural, lo cual es mayor al 21,7% de la muestra total en 5,4%.
- 🖨 Un 33,3% afirma que las falencias están en las habilidades técnicas de los negociadores chilenos, lo que es mayor en 9,8% a lo obtenido en el análisis general.
- 🖨 Sólo un 22,9% señala como falencia alguna característica del factor habilidades interpersonales de los altos directivos, lo cual es, 10,2% menor a la muestra global.
- 🖨 Todos los encuestados de este cargo responden la pregunta.
- 🖨 Mientras que un 6,3% se mantuvo sin opinión al respecto, superando el 0,6% de la muestra general.

Por otra parte, un alto porcentaje de los Gerentes Generales encuestados, responde que las falencias son las habilidades interpersonales, siendo la soberbia la característica que acapara

mayor cantidad de votos. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

FALENCIAS	Muestra		Gerente General	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	12	15,8
Modelo de Negociación	24	14,5	12	15,8
Habilidades Técnicas	39	23,5	15	19,7
Habilidades Interpersonales	55	33,1	31	40,8
No hay	2	1,2	2	2,6
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	4	5,3
Totales	166	100,0	76	100,0

-  Sólo un 15,8% considera que las falencias de los negociadores chilenos están en alguna característica del factor aspecto multicultural, lo que es menor en 5,9% a lo obtenido en la muestra total.
-  Con un 40,8%, los encuestados de este cargo creen que las falencias se presentan en el factor habilidades interpersonales, superando en 7,7% a la muestra global.
-  Todos los encuestados de este cargo responden la pregunta.

Al revisar las votaciones de los encuestados pertenecientes al cargo Presidente de Directorio, se extrae que no poseen una clara opinión respecto al factor en que consideran están las principales falencias, pues proporcionan igual votación a tres factores: aspectos multiculturales, modelo de Negociación y habilidades interpersonales. En cuanto a la falencia más nombrada, ésta es el no considerar o desconocer los intereses de la contraparte. La tabla comparativa, utilizando frecuencias relativas, se presenta a continuación.

FALENCIAS	Muestra		Pdte. Directorio	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	4	26,7
Modelo de Negociación	24	14,5	4	26,7
Habilidades Técnicas	39	23,5	3	20,0
Habilidades Interpersonales	55	33,1	4	26,7
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100,0	15	100,0

-  Superando en 5% a la muestra global, con un 26,7%, los encuestados de este cargo indican como falencia alguna característica del factor aspecto multicultural.
-  Un 26,7% consideran como falencia alguna característica del factor modelos de Negociación, superando en 12,2% a la muestra global.
-  Sólo un 26,7%, de los encuestados de este cargo creen que las falencias están en el factor habilidades interpersonales, lo que es menor a la muestra en 6,4%.
-  Todos los encuestados de este cargo responden la pregunta.

La mayoría de los Presidentes de la Organización encuestados, considera que las falencias están en el factor habilidades técnicas, siendo la más nombrada la falta de técnicas de Negociación. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

FALENCIAS	Muestra		Pdte. Organización	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	4	30,8
Modelo de Negociación	24	14,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	39	23,5	4	30,8
Habilidades Interpersonales	55	33,1	5	38,5
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100,0	13	100,0

- 🖨 El 30,8% considera falencia alguna característica del factor Aspectos multiculturales, lo cual es mayor al 21,7% de la muestra en 9,1 puntos porcentuales.
- 🖨 No hay encuestados de este cargo que consideren como falencia alguna característica del factor modelos de Negociación, lo que difiere con el 14,5% de la muestra global.
- 🖨 Un 30,8% afirma que las falencias están en las habilidades técnicas de los negociadores chilenos, lo que es mayor en 7,8% a lo obtenido en el análisis general.
- 🖨 El 38,5% señala como falencia alguna característica del factor habilidades interpersonales, lo cual es un 5,4% mayor a la muestra.
- 🖨 Todos los encuestados de este cargo responden la pregunta.

En cuanto al cargo de Rector, no se manifiesta una clara tendencia respecto a los factores analizados en la investigación, pues asignaron igual votación a aspectos multiculturales y habilidades interpersonales, siendo la falencia más nombrada la falta de conocimientos multiculturales. Además, un alto porcentaje, no contesta esta afirmación. A continuación se presenta la tabla comparativa, utilizando frecuencias relativas.

	Muestra		Rector	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
FALENCIAS				
Aspectos Multiculturales	36	21,7	3	30,0
Modelo de Negociación	24	14,5	1	10,0
Habilidades Técnicas	39	23,5	1	10,0
Habilidades Interpersonales	55	33,1	3	30,0
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	2	20,0
Totales	166	100,0	10	100,0

-  Un 30% considera como falencia alguna característica del factor aspecto multicultural, superando a lo obtenido en la muestra en 8,3%.
-  Sólo un 10% señala como falencia alguna característica del factor habilidades técnicas, lo que es menor al 23,5% de la muestra general en 13,5%.

En el caso de los Secretarios Generales, el empate se produce entre los factores modelo de Negociación y habilidades interpersonales, no presentándose una falencia que destaque. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

FALENCIAS	Muestra		Secretario Gral.	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	0	0,0
Modelo de Negociación	24	14,5	1	33,3
Habilidades Técnicas	39	23,5	0	0,0
Habilidades Interpersonales	55	33,1	1	33,3
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	1	33,3
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100,0	3	100,0

-  Ninguno de los encuestados pertenecientes a este cargo considera como falencia alguna característica del factor aspecto multicultural, lo que difiere con el 21,7% obtenido para la muestra. Misma situación que se da con el factor habilidades técnicas, en que en la muestra general se obtiene un 23,5%.
-  Un 33,3% cree que la falencia principal está en algún aspecto del modelo de Negociación, lo que significa un aumento de 18,8% respecto a la muestra global.

Para el caso del Vicerrector encuestado, su opinión está en el factor modelo de Negociación, con el 100%, en que menciona que la principal falencia es ser competitivo en exceso. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

FALENCIAS	Muestra		Vicerrector	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	0	0,0
Modelo de Negociación	24	14,5	1	100,0
Habilidades Técnicas	39	23,5	0	0,0
Habilidades Interpersonales	55	33,1	0	0,0
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100,0	1	100,0

El 100% considera como falencia algún aspecto del modelo de Negociación, superando en 85,5% a lo obtenido en la muestra.

Las autoras presentan a continuación las ventajas de los negociadores chilenos, mencionadas por los altos directivos de los distintos cargos consultados.

La mayor parte de los altos directivos encuestados pertenecientes al cargo de Director, considera como ventaja del negociador chileno, al igual que en la muestra total, alguna característica del factor habilidades interpersonales, y ser amigable es la más nombrada. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

Ventajas	Muestra		Director	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	1	2,3
Modelo de Negociación	4	2,5	2	4,7
Habilidades Técnicas	58	36,9	13	30,2
Habilidades Interpersonales	71	45,2	21	48,8
No hay	5	3,2	1	2,3
No contesta	1	0,6	0	0,0
Sin opinión	14	8,9	5	11,6
Totales	157	100,0	43	100,0

-  El 30,2% considera ventaja alguna característica del factor habilidades técnicas de los negociadores chilenos, lo cual es menor al 36,9% de la muestra en 6,7%.
-  Las demás opiniones de este cargo siguen la tendencia de la muestra general.

Para el cargo Gerente General, las principales ventajas están en alguna característica del factor habilidades técnicas, en que el conocimiento y preparación en técnicas de Negociación destaca como la más mencionada, correspondiendo a lo obtenido en la muestra global. A continuación se presenta la tabla comparativa utilizando frecuencias relativas.

Ventajas	Muestra		Gerente General	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	2	2,9
Modelo de Negociación	4	2,5	1	1,4
Habilidades Técnicas	58	36,9	32	45,7
Habilidades Interpersonales	71	45,2	27	38,6
No hay	5	3,2	1	1,4
No contesta	1	0,6	0	0,0
Sin opinión	14	8,9	7	10,0
Totales	157	100,0	70	100,0

-  Un 45,7% considera que las ventajas de los negociadores chilenos están en alguna característica del factor habilidades técnicas, lo que es mayor en 8,8% a lo obtenido en la muestra total.

-  Sólo un 38,6%, afirma que las ventajas se presentan en alguna característica del factor habilidades interpersonales, lo que es menor en 6,6% a la muestra.
-  Las demás opiniones de este cargo siguen la tendencia de la muestra general.

Para el cargo de Presidente de Directorio, las ventajas del negociador chileno se sitúan en sus habilidades Interpersonales, siendo la característica más nombrada la seriedad. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

Ventajas	Muestra		Pdte. Directorio	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	0	0,0
Modelo de Negociación	4	2,5	1	6,3
Habilidades Técnicas	58	36,9	4	25,0
Habilidades Interpersonales	71	45,2	11	68,8
No hay	5	3,2	0	0,0
No contesta	1	0,6	0	0,0
Sin opinión	14	8,9	0	0,0
Totales	157	100,0	16	100,0

-  Sólo un 25% considera que las ventajas están en alguna característica del factor habilidades técnicas, lo que es menor al 36,9% de la muestra, en 11,9%.
-  Un 68,8% cree que las ventajas se sitúan en alguna característica del factor habilidades interpersonales, superando al 45,2% de la muestra en 23,6%.

Los Presidentes de Organización afirman que las ventajas del negociador chileno son sus habilidades interpersonales, no destacando ninguna característica en particular. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias

relativas.

Ventajas	Muestra		Pdte. Organización	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	1	7,1
Modelo de Negociación	4	2,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	58	36,9	4	28,6
Habilidades Interpersonales	71	45,2	8	57,1
No hay	5	3,2	1	7,1
No contesta	1	0,6	0	0,0
Sin opinión	14	8,9	0	0,0
Totales	157	100,0	14	100,0

- ☐ Sólo un 28,6% considera como ventaja alguna característica del factor habilidades técnicas, resultado inferior en 8,3% a la muestra.
- ☐ Un 57,1% señala que las ventajas se sitúan en alguna característica incluida en el factor habilidades interpersonales, superando al 45,2% obtenido en la muestra en 11,9%.

Para el cargo de Rector las ventajas del negociador chileno están en alguna característica del factor habilidades interpersonales. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

Ventajas	Muestra		Rector	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	0	0,0
Modelo de Negociación	4	2,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	58	36,9	3	30,0
Habilidades Interpersonales	71	45,2	4	40,0
No hay	5	3,2	1	10,0
No contesta	1	0,6	0	0,0
Sin opinión	14	8,9	2	20,0
Totales	157	100,0	10	100,0

- ☐ Sólo un 30% considera como ventaja alguna característica del factor habilidades técnicas, resultado inferior en 6,9% a la muestra global.

- Un 40% afirma que las ventajas se sitúan en alguna característica del factor habilidades interpersonales, no superando al 45,2% obtenido en la muestra global.

Los Secretarios Generales encuestados sitúan su opinión en el factor habilidades técnicas, sin embargo no destaca alguna ventaja en particular. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

Ventajas	Muestra		Secretario Gral.	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	0	0,0
Modelo de Negociación	4	2,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	58	36,9	1	50,0
Habilidades Interpersonales	71	45,2	0	0,0
No hay	5	3,2	0	0,0
No contesta	1	0,6	1	50,0
Sin opinión	14	8,9	0	0,0
Totales	157	100,0	2	100,0

- Un 50% considera como ventaja las habilidades técnicas, resultado superior en 13,1% a la muestra.
- Un 0% señala que las ventajas se sitúan en las habilidades interpersonales, lo que es muy distinto al 45,2% obtenido en la muestra general.

El cargo de Vicerrector, con un 100%, considera como ventaja alguna característica del factor habilidades técnicas, siendo la más nombrada las técnicas de Negociación, coincidiendo con el total de la muestra. A continuación se presenta la tabla comparativa correspondiente, utilizando frecuencias relativas.

Ventajas	Muestra		Vicerrector	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	0	0,0
Modelo de Negociación	4	2,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	58	36,9	1	100,0
Habilidades Interpersonales	71	45,2	0	0,0
No hay	5	3,2	0	0,0
No contesta	1	0,6	0	0,0
Sin opinión	14	8,9	0	0,0
Totales	157	100,0	1	100,0

Un 100% considera como ventaja alguna característica del factor habilidades técnicas, resultado superior en 63,1% a la muestra global.

Un 0% cree que las ventajas se sitúan en alguna característica incluida en el factor habilidades interpersonales, lo que es muy distinto al 45,2% obtenido en la muestra.

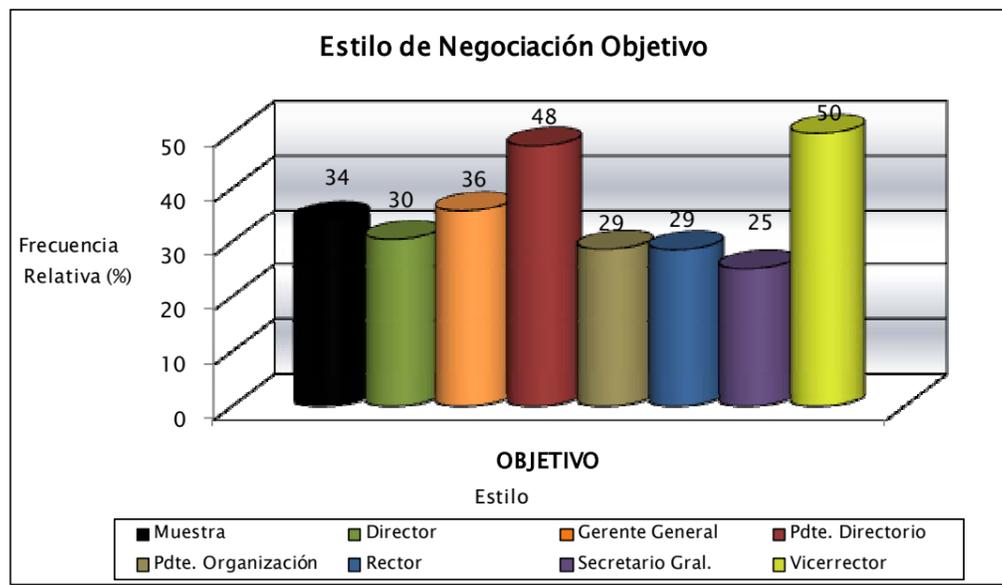
Estilo de Negociación

Para realizar el análisis del estilo de Negociación por tipo de cargo se utiliza la misma relación que en el análisis general:

- Estilo Objetivo: Conceptos Serio, Colaborador y Otros
- Estilo Duro: Conceptos Amenazante, Soberbio y Otros
- Estilo Blando: Conceptos Amigable, Modesto y Otros
- Estilo Pasivo: Conceptos Indiferente, Desmotivado y Otros

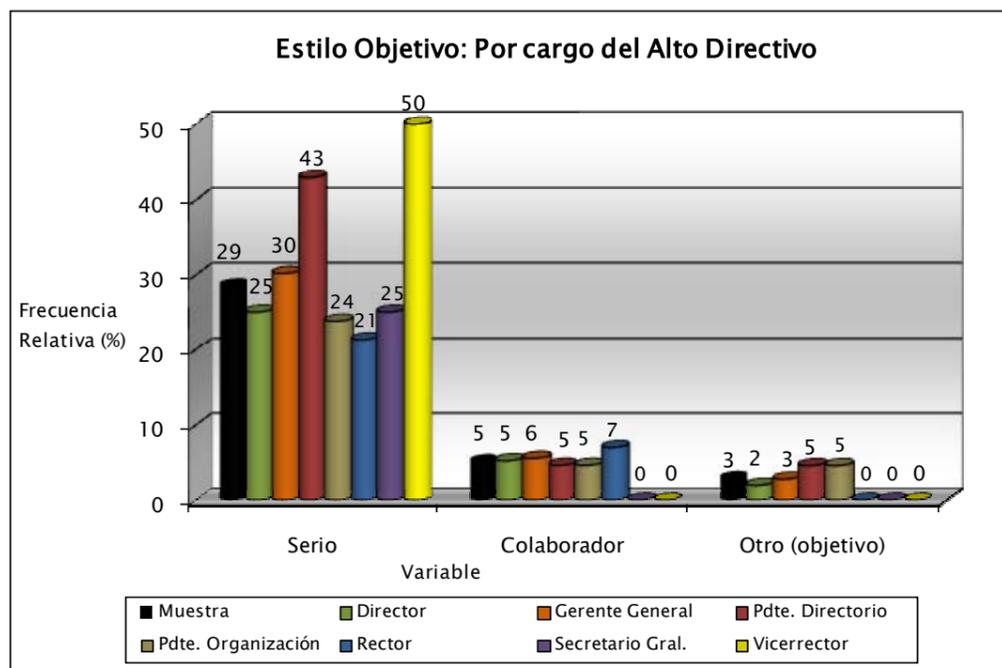
Estilo Objetivo:

Con respecto a este estilo, se encuentran diferencias relevantes en relación a la muestra global en los cargos de *Presidente de Directorio*, *Secretario General* y *Vicerrector*, tal como se muestra en el gráfico siguiente.



Para *Presidentes de Directorio*, se observa un porcentaje mayor al de la muestra en 13,6%; lo mismo ocurre en el caso del cargo *Vicerrector* en que el estilo obtiene un valor mayor al de la muestra general en 15,9%; mientras que el cargo de *Secretario General* asigna un porcentaje menor a la muestra global en 9,1%.

La explicación de estas variaciones porcentuales para el estilo Objetivo de Negociación, se muestran en detalle en el siguiente gráfico, en el cual se analizan cada uno de los conceptos que lo componen.

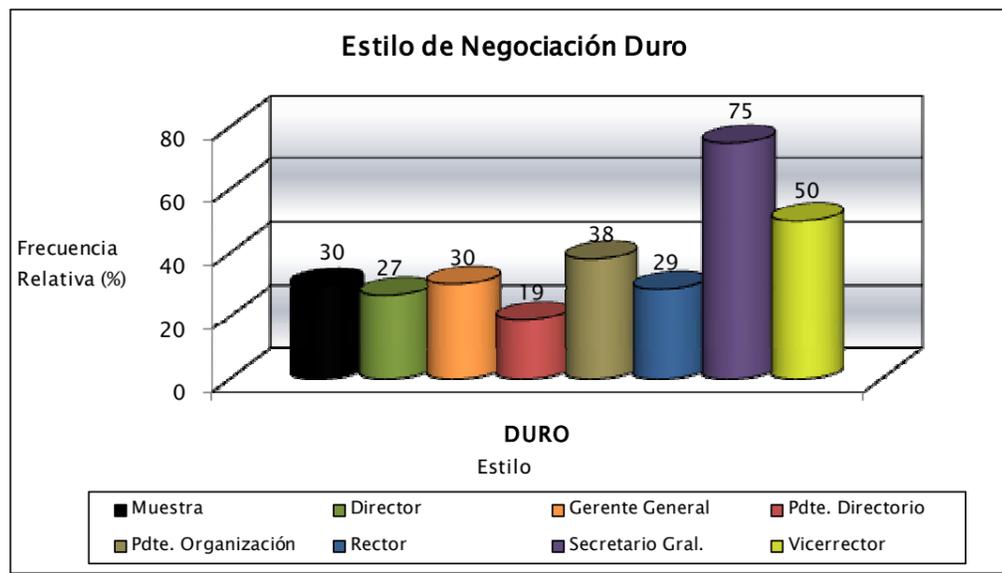


Aquí se observa que:

- Para los *Presidentes de Directorio*, el concepto Serio tiene un peso relativo mayor respecto de la muestra en 14,2%, lo cual explica el aumento porcentual en la preferencia por este estilo para los altos directivos de este cargo.
- En mayor proporción, se observa un aumento en el concepto Serio de un 21,3% en la opinión del alto directivo del cargo *Vicerrector*. Cabe mencionar que ningún alto directivo de este tipo cargo nombra Colaborador como estilo de Negociación.
- En el caso de los *Secretarios Generales*, éstos sólo mencionan el concepto Serio, lo que explica el menor porcentaje obtenido para el estilo Objetivo.
- Con respecto a la opción Otro, se observa que se distribuye de la siguiente manera: 2 votos del cargo *Director*, 3 votos del cargo *Gerente General* y 5 votos de altos directivos de los cargos *Presidente de Directorio*, *Presidente de Organización* respectivamente. Sin embargo, el mayor peso relativo de alternativa está en el cargo de *Presidente de Organización*, ya que el voto por otra opción representa un 62,5% de altos directivos de este tipo de cargo.

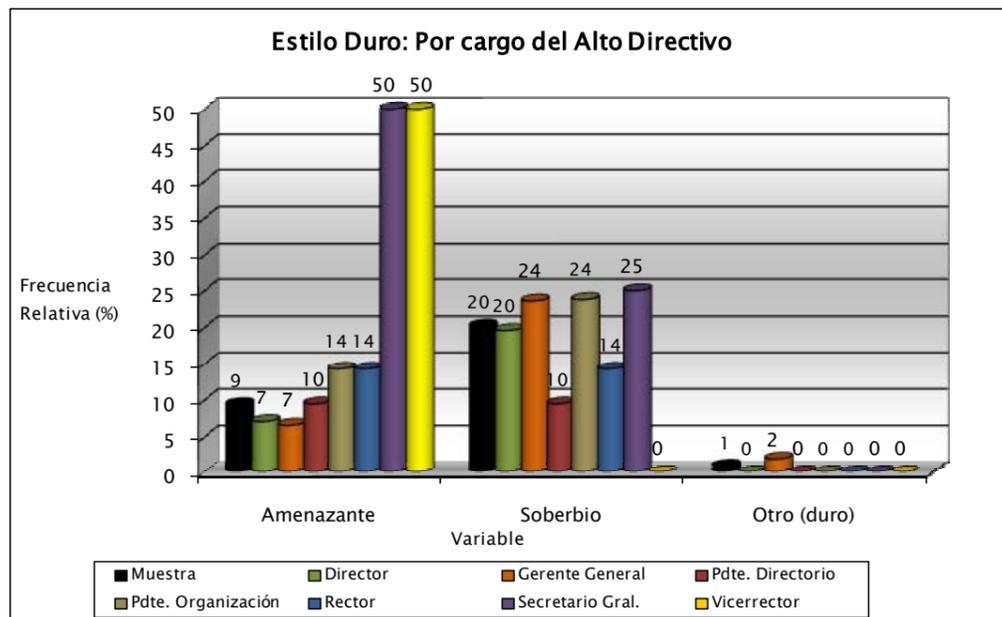
Estilo Duro:

En cuanto a este estilo, se hallan diferencias relevantes respecto a la muestra global en los cargos de *Presidente de Directorio*, *Presidente de Organización*, *Secretario General* y *Vicerrector* tal como se exhibe en la gráfica siguiente:



Los *Presidentes de Organización*, obtienen un porcentaje mayor al de la muestra global en 8,5%; lo mismo ocurre en los casos de los cargos *Vicerrector y Secretario General*, en que el estilo tiene un valor mayor al de la muestra general en 45,4% y 20,4% respectivamente. El cargo que difiere de esta tendencia es el de *Presidente de Directorio*, pues los encuestados de este cargo asignan al estilo un porcentaje 10,6% menor a la muestra total.

Para explicar estas variaciones porcentuales en el estilo Objetivo de Negociación, se presenta el siguiente gráfico, en que se analizan cada uno de los conceptos que lo componen.

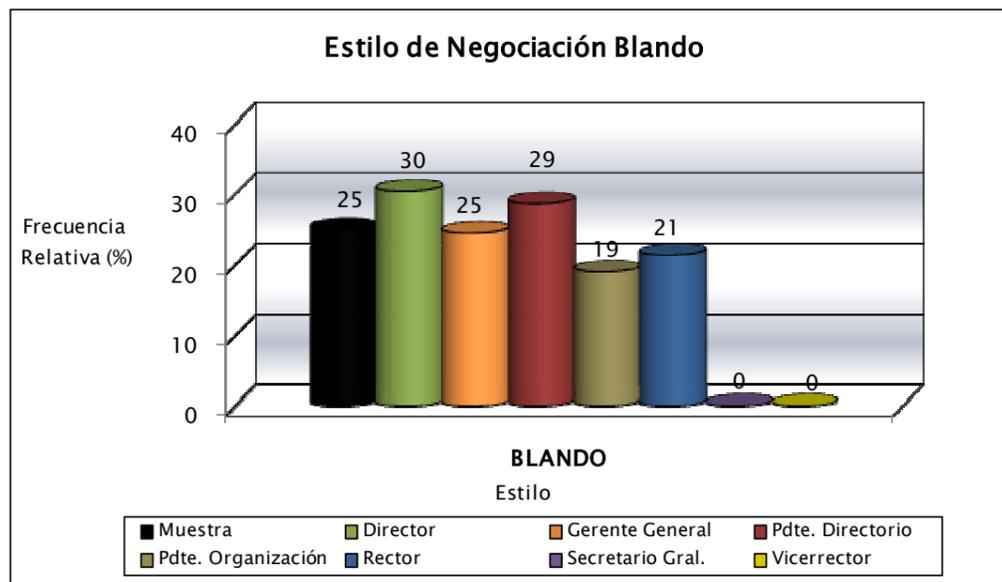


Aquí se observa que:

- Para los *Secretarios Generales y Vicerrector*, el concepto Amenazante tiene un peso relativo muy superior respecto de la muestra general en 40,6%, lo cual explica el aumento porcentual en la preferencia por este estilo para los altos directivos de este cargo.
- Los encuestados pertenecientes al cargo de *Presidente de Directorio* asignan sólo un 9,5% al concepto Soberbio, lo que es menor en 10,7% a lo obtenido en la muestra global.
- Los demás cargos siguen con su votación la tendencia de la muestra total, para ambos conceptos.
- Con respecto a la opción Otro, sólo el cargo de *Gerente General* asigna 2 votos a ésta.

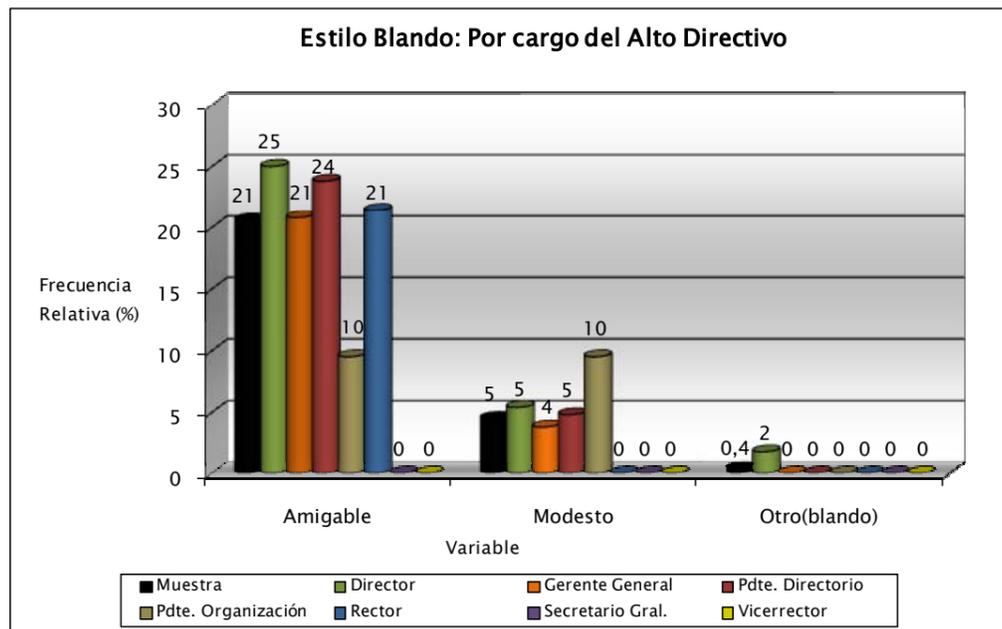
Estilo Blando:

Al analizar este estilo, se encuentran diferencias relevantes en respecto a la muestra en los cargos de *Presidente de Organización, Secretario General y Vicerrector*, tal como se muestra en el gráfico siguiente.



Para *Presidentes de Organización*, se observa un porcentaje menor a la muestra general en 6,1%; en el caso de los encuestados pertenecientes a los cargos de *Vicerrector y Secretario General*, éstos asignaron 0% de votos al estilo.

La explicación de estas variaciones porcentuales para el estilo Blando de Negociación, se muestran en detalle en el siguiente gráfico, en el cual se analizan cada uno de los conceptos que lo componen.

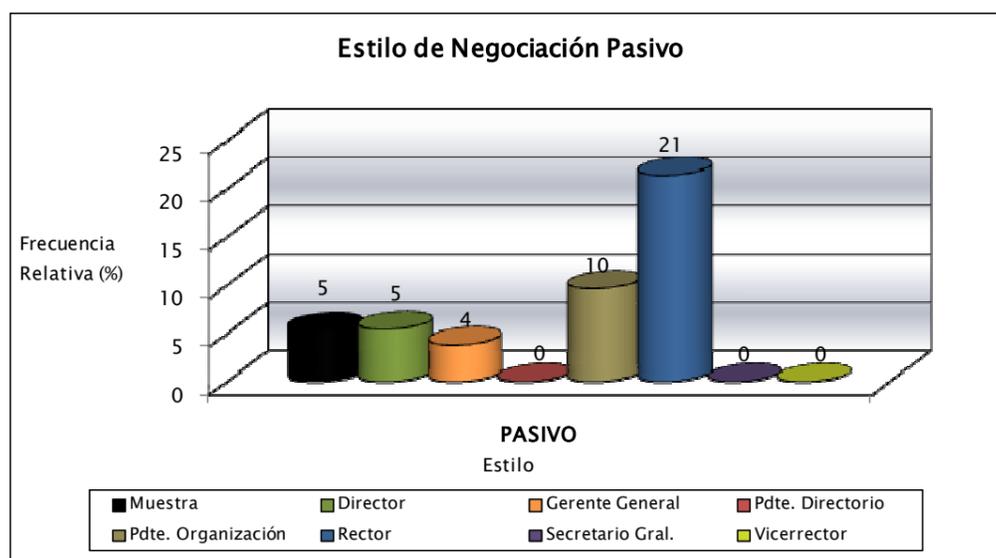


Aquí se observa que:

-  Para los *Presidentes de Organización*, el concepto Amigable tiene un porcentaje menor respecto de la muestra total en 11,1%, lo cual explica la disminución de porcentaje en la preferencia por este estilo para los altos directivos de este cargo. Por otra parte, los encuestados de dicho cargo asigna mayor porcentaje que la muestra general al concepto Modesto en 5%.
-  Cabe mencionar que ningún alto directivo del cargo Rector nombra el concepto Modesto.
-  Con respecto a la opción Otro, se observa que sólo recibe 2 votos del cargo *Director*.

Estilo Pasivo:

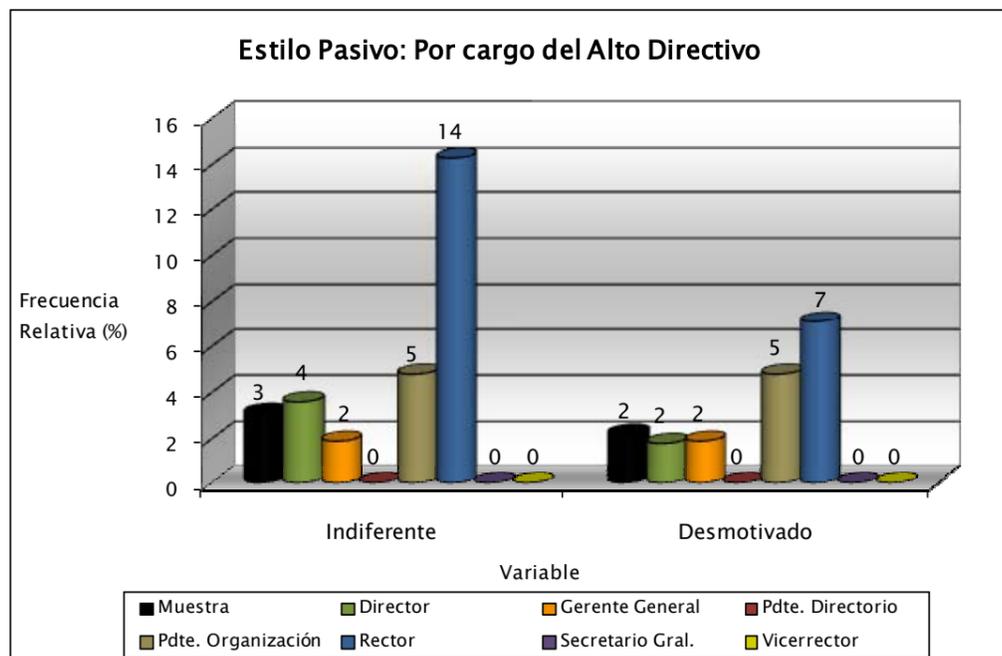
Al analizar este estilo, se encuentran diferencias relevantes respecto a la muestra global en los cargos de *Presidente de Organización*, y *Rector* tal como se presenta en el gráfico siguiente.



Para *Presidentes de Organización*, se observa un porcentaje superior a la muestra general en 4,3%; en el caso de los encuestados pertenecientes al cargo de *Rector*, también asignan un porcentaje mayor al 5,3% obtenido en la muestra total en 16,1%.

Cabe destacar la nula votación que recibe este estilo por parte de los encuestados pertenecientes a los cargos de *Rector*, *Secretario General* y *Vicerrector*.

La causa de estas variaciones porcentuales para el estilo Blando de Negociación, se enseñan en detalle en el siguiente gráfico, en que se analizan los conceptos que lo componen.



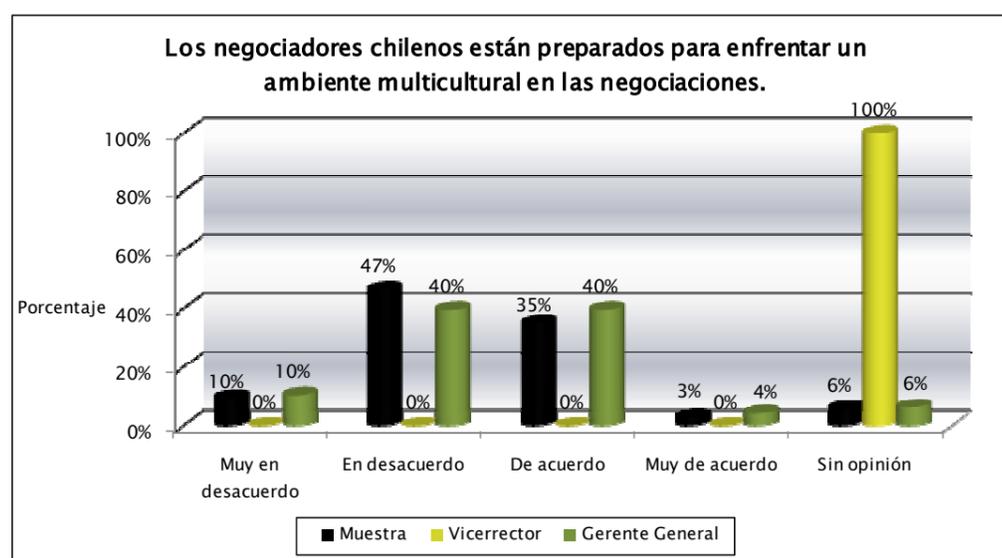
Aquí se observa que:

-  Para el cargo de *Rector*, el concepto Indiferente tiene un porcentaje mayor respecto de la muestra global en 11,2%, sumando a ello la votación que supera en 4,9% a la muestra total para el concepto Desmotivado, lo cual explica el aumento de porcentaje en la preferencia por este estilo para los altos directivos de este cargo.
-  Los demás cargos mantienen con su votación la tendencia de la muestra global, para ambos conceptos.
-  Para este estilo de Negociación no hay votaciones en la opción Otro.

Ambiente Multicultural

En esta categoría se analiza la opinión de los encuestados, según los diferentes cargos que ocupan, sobre la relevancia de la multiculturalidad en un proceso de Negociación.

En la pregunta respecto a la importancia de conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte para un exitoso proceso de Negociación, no existen diferencias relevantes respecto a la muestra global. Siguiendo con el análisis, frente a la afirmación: los negociadores chilenos están preparados para enfrentar un ambiente multicultural, los cargos que presentan diferencias en sus respuestas con respecto a la muestra total son los que se exhiben de forma gráfica a continuación.



Los encuestados pertenecientes al cargo *Gerente General* generaron un empate para dos respuestas opuestas, pues el 40% de ellos se manifestaron en desacuerdo con la afirmación, y con el mismo porcentaje se declaran de acuerdo con ella; para el cargo *Vicerrector*, la discrepancia respecto a la muestra global es clara, ya que un 100% está muy de acuerdo con la aseveración⁹².

⁹² Cabe mencionar que para este cargo sólo hay un encuestado.

Para concluir este ítem, se hace mención a que la mayoría de los cargos están en desacuerdo con la afirmación sobre la preparación que poseen los negociadores chilenos para enfrentar un ambiente multicultural en el proceso de Negociación, al igual que la muestra global. Sin embargo, existen dos cargos que creen lo contrario, éstos son *Gerentes Generales* y *Vicerrector* quienes consideran que sí existe dicha preparación.

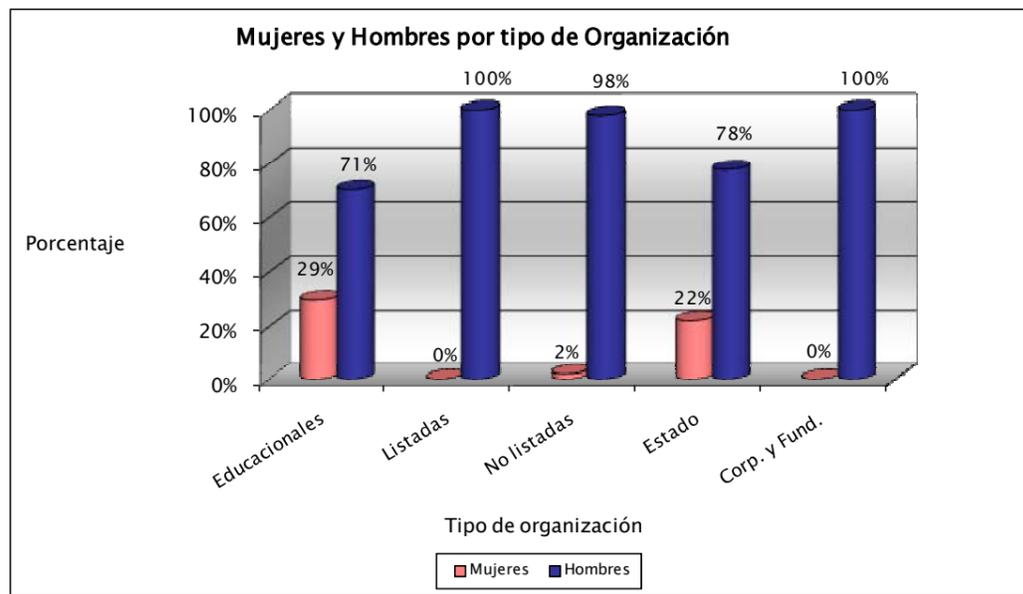
Análisis por Género de los Altos Directivos

Este análisis busca determinar si existe desigualdad en la opinión de los hombres y mujeres altos directivos respecto a la muestra total. Esto se realiza utilizando como categorías de análisis las mismas empleadas en el análisis general de la muestra: Caracterización de la muestra, Modelo de Negociación, Características y Estilo del negociador y Ambiente multicultural; mencionándose sólo aquellas diferencias relevantes de exploración.

Caracterización de la Muestra

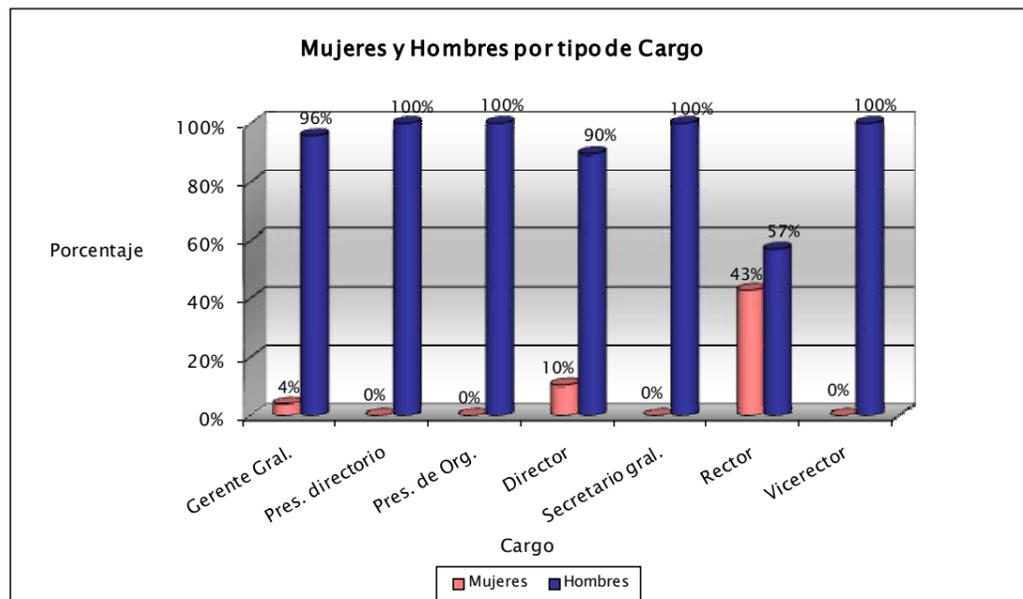
Se analiza la composición de la muestra general desde el punto de vista del género de los altos directivos encuestados.

De la muestra total, sólo hay mujeres en los establecimientos Educativos, instituciones del Estado y organizaciones no Listadas, con 29,4%, 22,2% y 1,9% respectivamente, tal como se observa en el gráfico siguiente.



Mientras que en el resto de las organizaciones -Listadas y Corporaciones y Fundaciones- sólo hay hombres en los cargos de Alta Dirección.

Analizando la composición de los tipos de cargo, se obtiene que sólo hay mujeres en los cargos Rector, Director y Gerente General con 42,9%, 10,3% y 4,2% respectivamente, tal como se puede apreciar en la gráfica siguiente.

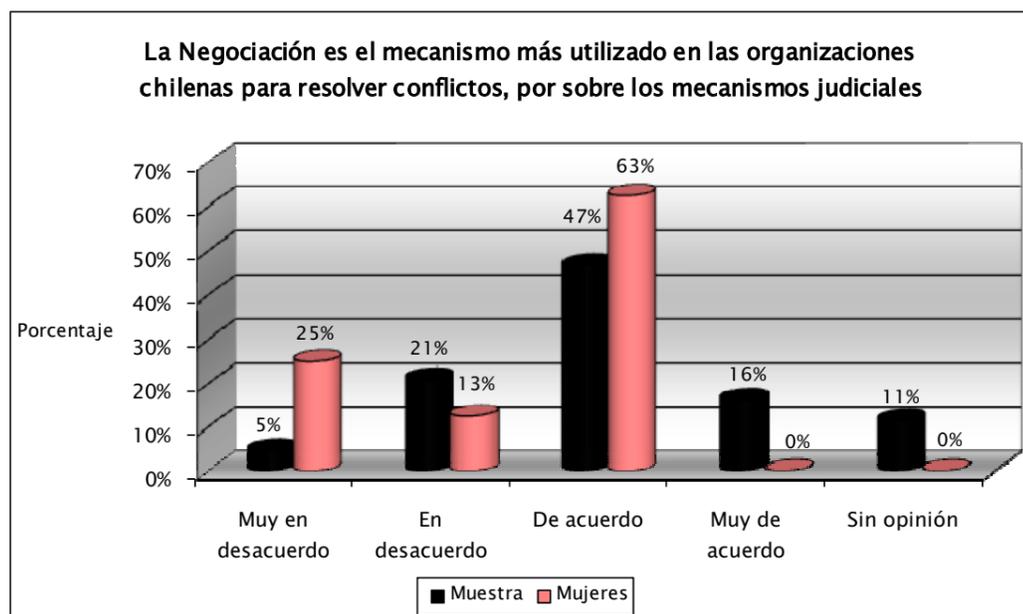


Mientras que, de los altos directivos encuestados, aquellos que ocupan el cargo de Presidente de directorio, Presidente de

Organización, Secretario General y Vicerrector corresponden en su totalidad a hombres.

Modelo de Negociación

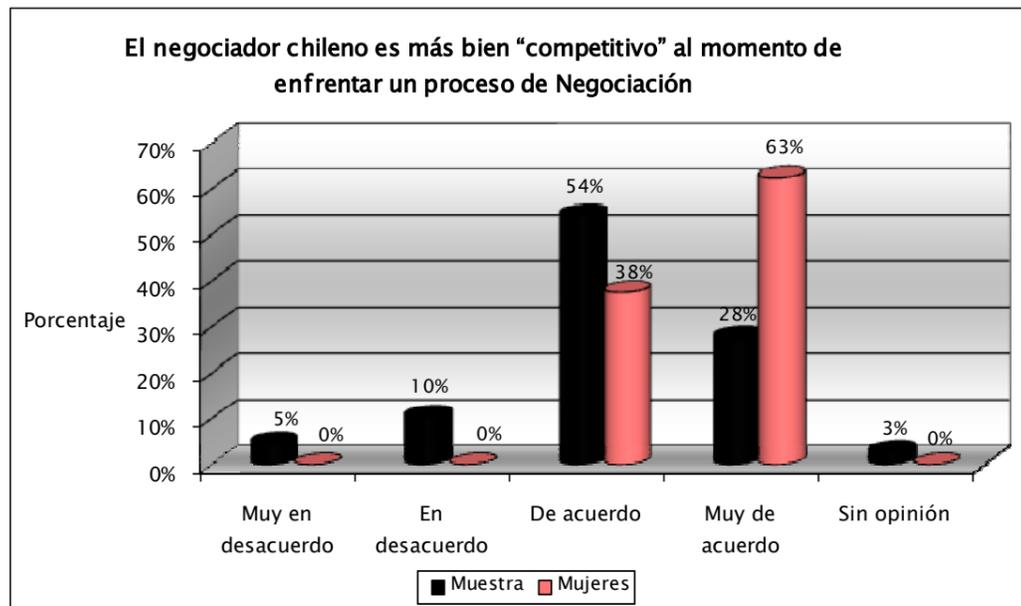
Sobre la pregunta ¿la Negociación es el mecanismo más utilizado en Chile para resolver conflictos?, se encuentran diferencias porcentuales en la opinión de las mujeres. Lo obtenido se observa en el gráfico siguiente.



La opinión de los *hombres* se mantiene homogénea a la muestra total, lo cual puede explicarse por su representación que corresponde al 92% de ésta. Por otra parte, en caso de las *mujeres*, el 37,5% está en desacuerdo con la afirmación, versus un 26% en la muestra global; además, el 62,5% está de acuerdo con la aseveración, pero ninguna está muy de acuerdo con ésta.

En la siguiente pregunta, no existen variaciones relevantes por género, manteniéndose el porcentaje que considera que el negociador chileno es cooperativo al momento de negociar en un valor alrededor del 70% y el que señala lo contrario en aproximadamente un 30%.

Lo anterior es respaldado por un porcentaje similar que indica que el negociador chileno es competitivo. Esto queda representado en el gráfico que sigue.



Se observa una diferencia porcentual sólo en el caso de las *mujeres*, las cuales, si bien están de acuerdo con la afirmación al igual que la muestra global, el porcentaje asciende del 82% correspondiente a la muestra total al 100% (todas las mujeres de la muestra encuestadas consideraron que el negociador chileno es competitivo).

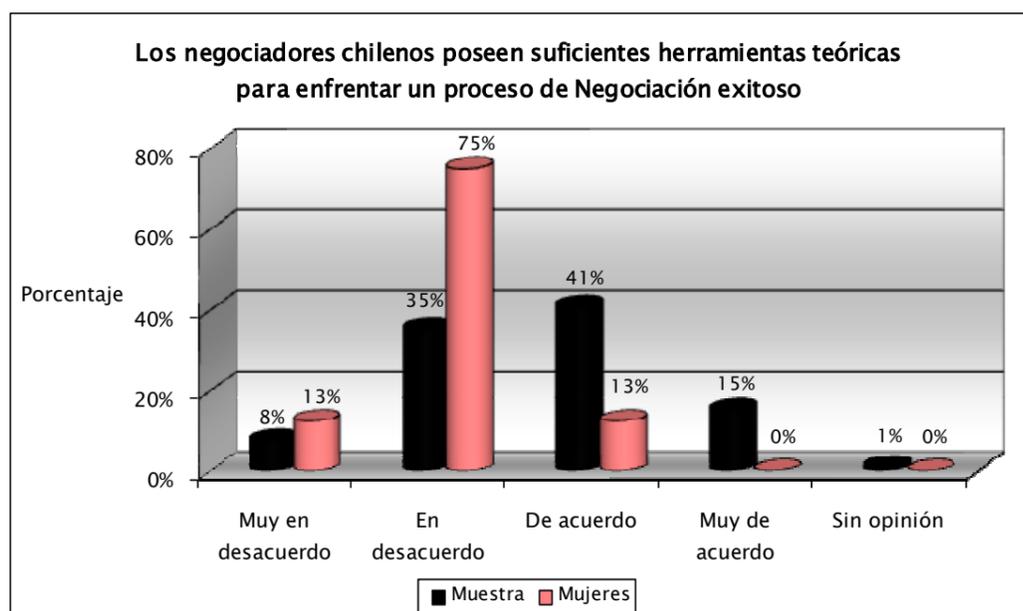
Características y Estilo del Negociador

Aquí se analizan las variaciones porcentuales en la opinión de hombres y mujeres encuestados con respecto a la muestra global en lo referido al estilo del negociador chileno y a sus características personales y técnicas.

Características del Negociador

El 87,5% de las *mujeres* encuestadas está en desacuerdo con que el negociador chileno posee suficientes herramientas teóricas para

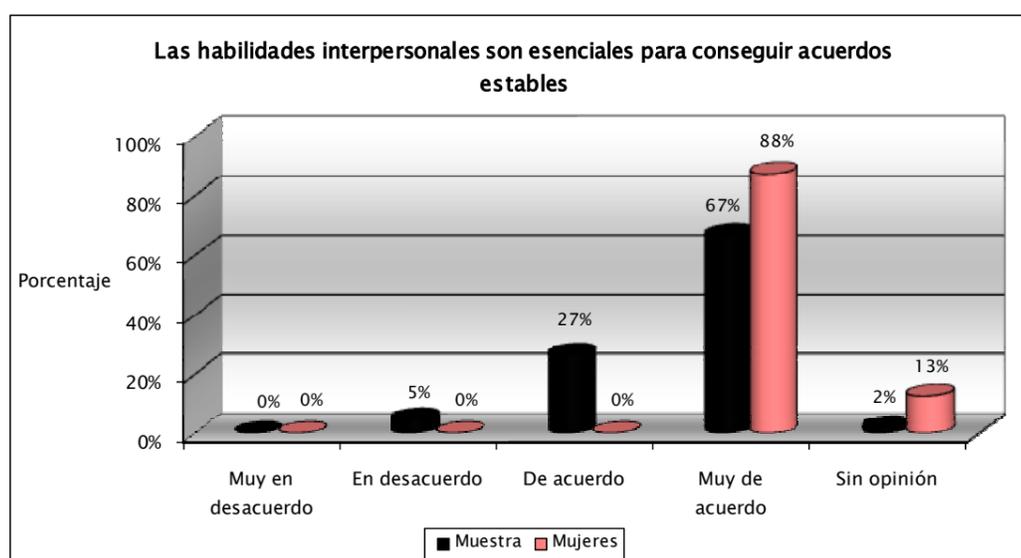
enfrentar un proceso de Negociación, tal como se aprecia en el gráfico siguiente.



Lo anterior está en contra de la tendencia de la muestra general, que presenta un 43% de acuerdo y un 56% que afirma lo contrario.

Tanto los *hombres* como las *mujeres* encuestados señalan que las habilidades interpersonales son esenciales en el logro de objetivos de la Negociación, no mostrando variación respecto de los resultados de la muestra total.

Lo mismo ocurrió en la siguiente pregunta, ya que tanto los *hombres* como las *mujeres* consultados afirman que las habilidades interpersonales son esenciales para conseguir acuerdos estables, manteniendo la tendencia de la muestra global. Sin embargo, cabe mencionar que en el caso de las mujeres, el porcentaje de no respuesta a esta afirmación es de un 12,5% (mayor al 2% de la muestra total), tal como se observa gráficamente a continuación.



El análisis de ventajas y falencias de los negociadores chilenos utiliza –tal como en el análisis general de la muestra– cuatro factores de estudio: Aspectos Multiculturales, Modelo de Negociación, Habilidades Técnicas y Habilidades interpersonales.

Primero se realiza el análisis de las falencias del negociador chileno por género.

No se observan diferencias relevantes en la opinión de los *hombres* respecto de la muestra general, lo cual puede ser explicado por el gran porcentaje que éstos representan en la muestra –92%–.

FALENCIAS	Muestra		Hombres	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	32	21,3
Modelo de Negociación	24	14,5	23	15,3
Habilidades Técnicas	39	23,5	37	24,7
Habilidades Interpersonales	55	33,1	46	30,7
No hay	2	1,2	2	1,3
No contesta	9	5,4	9	6,0
Sin opinión	1	0,6	1	0,7
Totales	166	100	150	100

☞ No obstante, sólo los *hombres* consideraron la soberbia como una falencia interpersonal del negociador.

La mayoría de las *mujeres* encuestadas indica como falencia alguna habilidad interpersonal, pero sin tendencia clara respecto de una característica en particular. Sin embargo, ninguna de ellas nombra como falencia la soberbia dentro de las habilidades interpersonales, a pesar de ser ésta la característica con mayor porcentaje en la muestra total (perteneciente al factor habilidades interpersonales).

FALENCIAS	Muestra		Mujeres	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	36	21,7	4	25,0
Modelo de Negociación	24	14,5	1	6,3
Habilidades Técnicas	39	23,5	2	12,5
Habilidades Interpersonales	55	33,1	9	56,3
No hay	2	1,2	0	0,0
No contesta	9	5,4	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	166	100	16	100

-  La característica con mayor votación es la falta de multiculturalidad (dentro del factor aspectos multiculturales), con el 18,7%. Sin embargo, no se observa alguna diferencia relevante con respecto a la muestra general en este factor.
-  El 6,3% señala alguna característica relacionada con el modelo de Negociación, valor que se encuentra por debajo de la muestra total en 8,3%.
-  El 12,5% vota por alguna habilidad técnica como falencia de los negociadores chilenos, lo cual está 11% bajo el valor de la muestra global.
-  El 56,3% nombra alguna habilidad interpersonal como falencia, lo cual es 23,2% mayor que en la muestra general.
-  Todas las mujeres contestan esta pregunta (nombrando alguna característica relacionada con alguno de los cuatro factores definidos).

En cuanto a las ventajas de los negociadores chilenos, se describe lo siguiente.

Al igual que en el caso de las falencias no se observan diferencias relevantes respecto de la muestra general para el caso de los *hombres*, tal como se observa en el cuadro a continuación. Sin embargo, cabe mencionar que sólo los varones votan por alguna ventaja relacionada con el modelo de Negociación.

VENTAJAS	Muestra		Hombres	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	3	2,1
Modelo de Negociación	4	2,5	4	2,8
Habilidades Técnicas	58	36,9	55	38,2
Habilidades Interpersonales	71	45,2	64	44,4
No hay	5	3,2	3	2,1
No contesta	14	8,9	14	9,7
Sin opinión	1	0,6	1	0,7
Totales	157	100	144	100

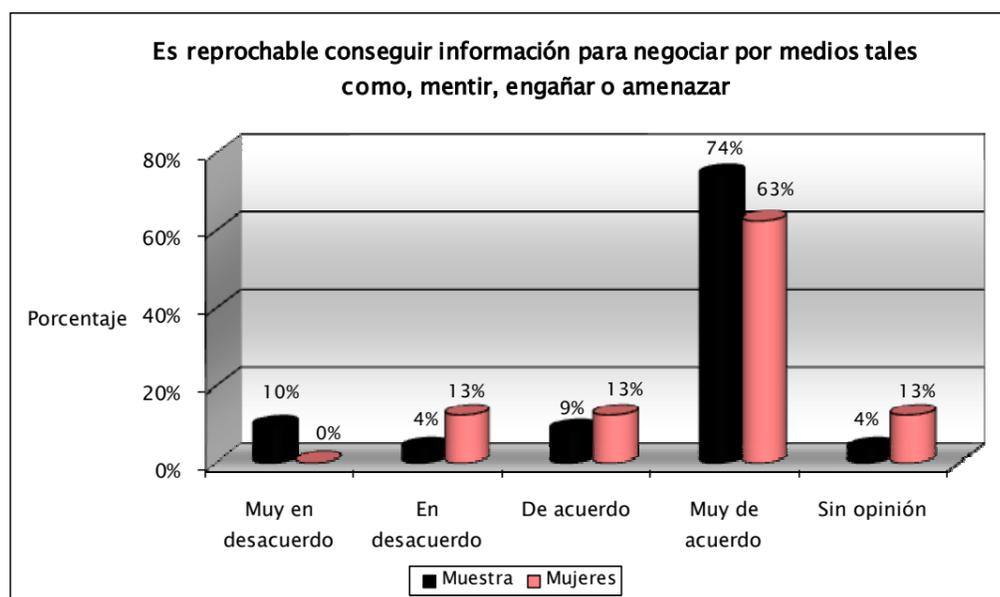
El 2,8% de los *hombres* votó por una característica relacionada con el modelo de Negociación, lo cual representa el 100% de los votos total de ese factor. No obstante, el porcentaje sobre la muestra total es bajo y poco significativo, pues no supera el 3%.

No se observa alguna tendencia relevante en el caso de las *mujeres* al hablar de ventajas, sólo nombrar que la mayoría de las encuestadas considera como ventaja del negociador chileno alguna característica interpersonal.

VENTAJAS	Muestra		Mujeres	
	N°	Frec. Rel (%)	N°	Frec. Rel (%)
Aspectos Multiculturales	4	2,5	1	7,7
Modelo de Negociación	4	2,5	0	0,0
Habilidades Técnicas	58	36,9	3	23,1
Habilidades Interpersonales	71	45,2	7	53,8
No hay	5	3,2	2	15,4
No contesta	14	8,9	0	0,0
Sin opinión	1	0,6	0	0,0
Totales	157	100	13	100

- El 7,7% de las mujeres menciona como ventaja alguna característica relacionada con aspectos multiculturales.
- Ninguna mujer vota por alguna característica asociada al factor modelo de Negociación.
- El 23,1% de las mujeres señala como ventaja alguna habilidad técnica del negociador, lo cual está 13,8% bajo la muestra global.
- El 53,8% de las mujeres nombra alguna habilidad interpersonal como ventaja del negociador chileno, lo cual es 8,63% menor a la muestra general.
- Todas las mujeres contestan u opinan con respecto a esta pregunta.

Se observa que se mantiene la tendencia de la muestra total en cuanto a considerar reprochable conseguir información para negociar por medios indebidos tales como, mentir, engañar o amenazar, tanto para en el caso de los *hombres* como de las *mujeres*; sin embargo, en el caso de las mujeres el porcentaje de no respuesta asciende a un 12,5%, el cual supera al 4% de la muestra global. Esto se demuestra en el siguiente gráfico.



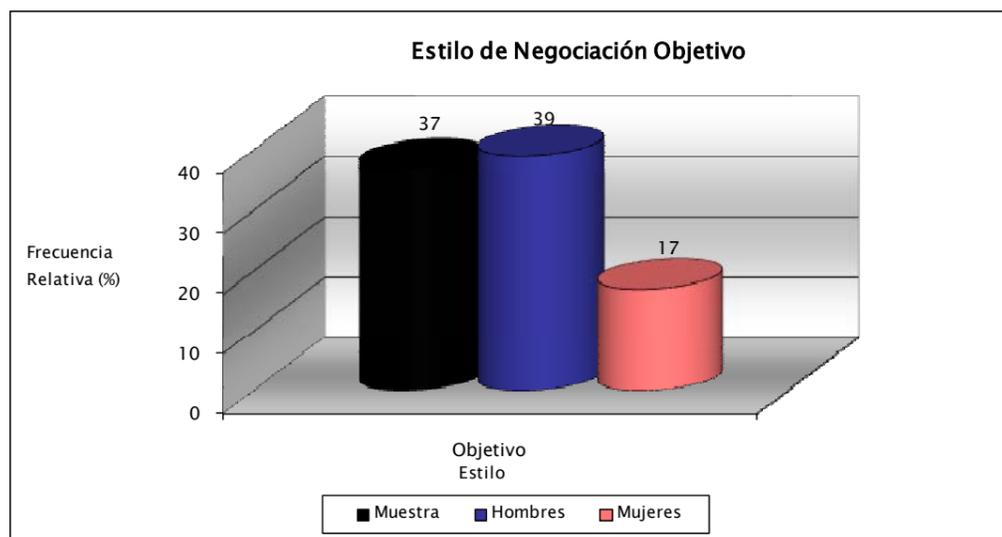
Estilo de Negociación

Para realizar el análisis del estilo de Negociación por género de los altos directivos se utiliza la misma relación que en los análisis anteriores:

- Estilo Blando: Conceptos Amigable y Modesto
- Estilo Objetivo: Conceptos Serio y Colaborador
- Estilo Pasivo: Conceptos Indiferente y Desmotivado
- Estilo Duro: Conceptos Amenazante y Soberbio

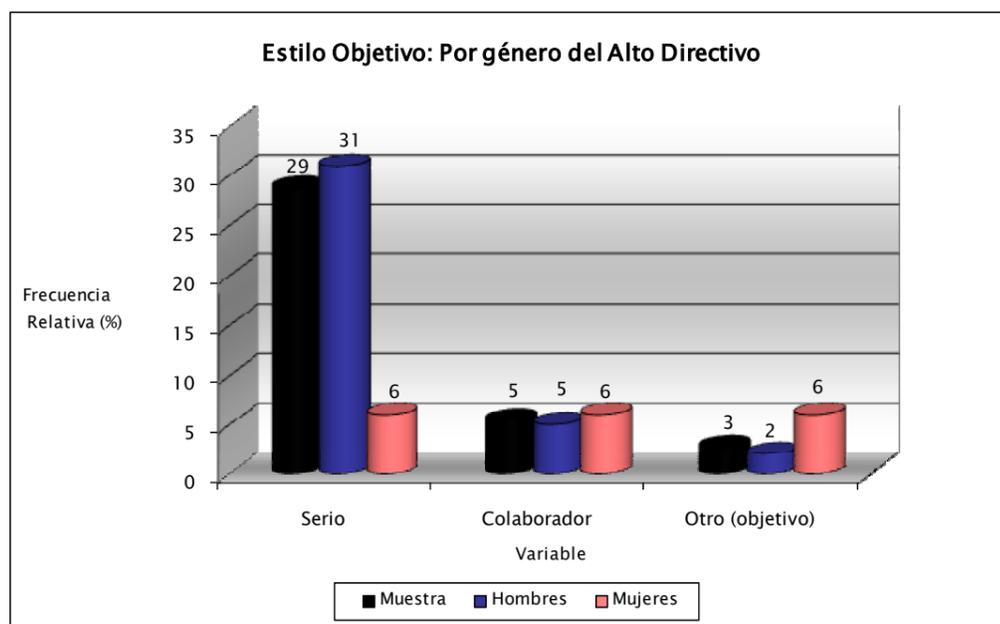
Estilo Objetivo:

Sólo se ve discrepancia en la opinión femenina respecto de la muestra global en el caso del estilo de Negociación Objetivo, tal como se aprecia a continuación de forma gráfica.



Los *hombres* encuestados mantienen la tendencia de la muestra, sin embargo, para el caso de las *mujeres*, el porcentaje otorgado a este estilo de Negociación es de 16,7%, lo cual está por debajo de la muestra general en 20,1%.

Para determinar las variaciones por concepto de este estilo negociador se presenta el gráfico siguiente.

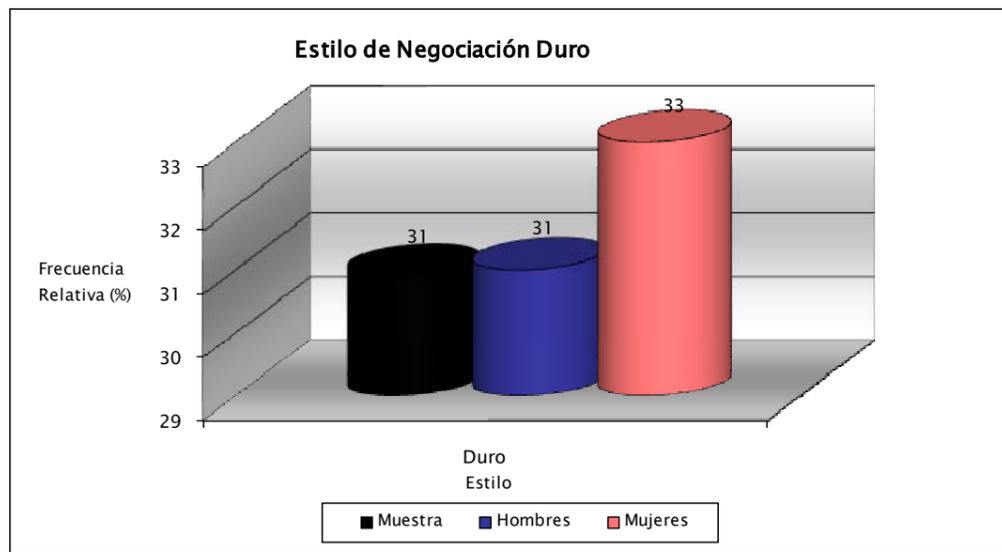


Las *mujeres* encuestadas muestran su mayor diferencia respecto de la muestra global en el concepto Serio, al que otorgan sólo un 5,6% versus el 28,7% de la muestra general. Esta es la razón por la cual el estilo de Negociación Objetivo obtiene menor porcentaje en la opinión femenina respecto a la muestra total y a la opinión masculina.

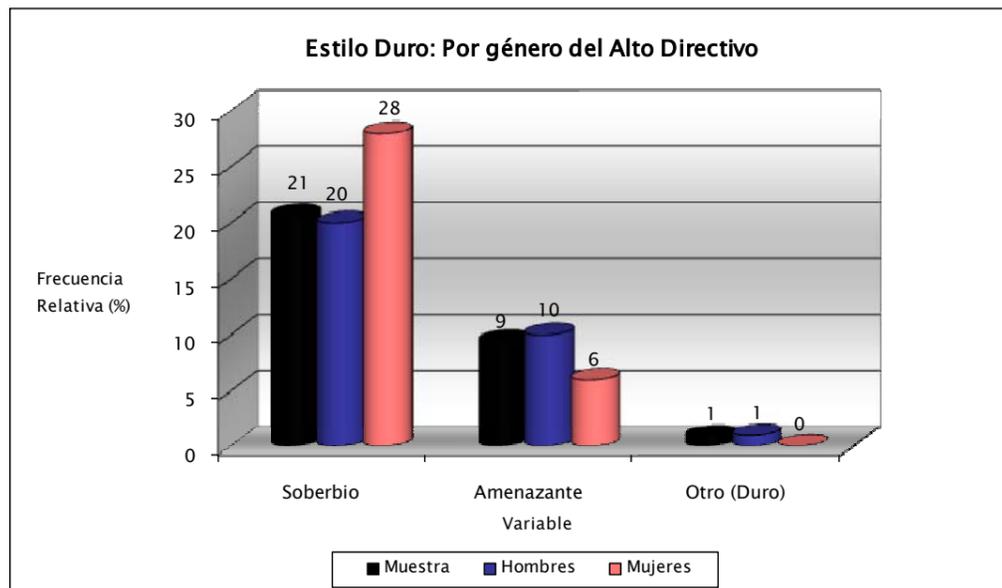
En cuanto a Otros conceptos, las *mujeres* votan por escuchar, mientras que los *hombres* nombran mirar a los ojos, empatía, creatividad y respeto.

Estilo Duro:

Para el caso del estilo de Negociación Duro, tal como se aprecia en el gráfico siguiente, sólo se observan diferencias respecto de la muestra global en el caso de la opinión de las *mujeres* encuestadas. En este caso, la opinión femenina a favor de este estilo negociador es superior a la muestra general, aunque en un porcentaje bajo.



Tanto las opiniones masculinas como las femeninas se mantienen dentro de un rango cercano a la muestra total, por lo cual no se observan diferencias relevantes de análisis para este caso. Para reafirmar lo anterior se presenta el gráfico desglosado por concepto para este estilo de Negociación.

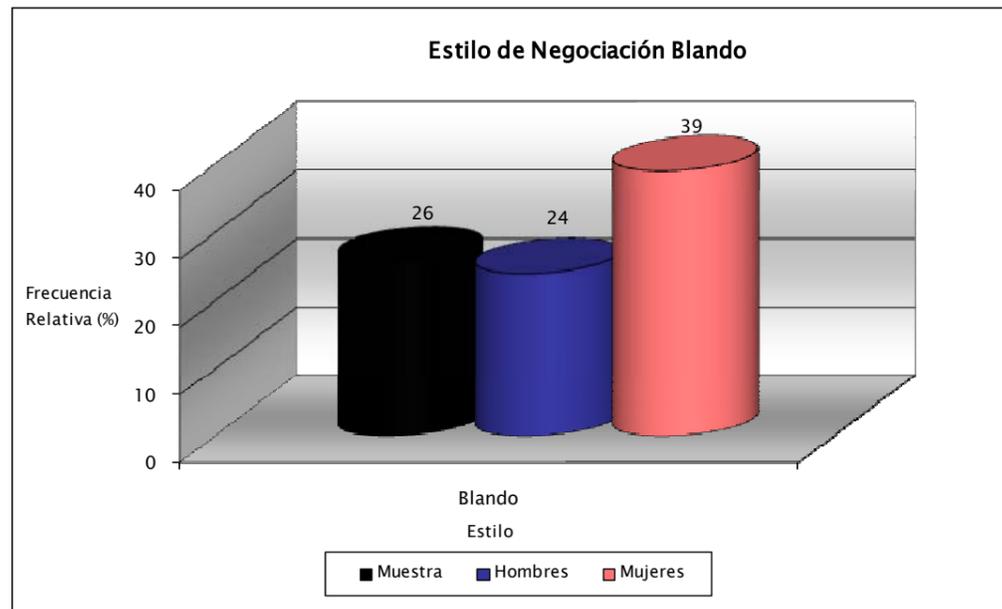


Las mujeres encuestadas otorgan un valor de 27,8% al concepto Soberbio, superando a la muestra general en 7,2%. Mientras que, para el caso del concepto Amenazante, el valor concedido por ellas fue de 5,6%, lo cual está debajo de la muestra total en 3,8%.

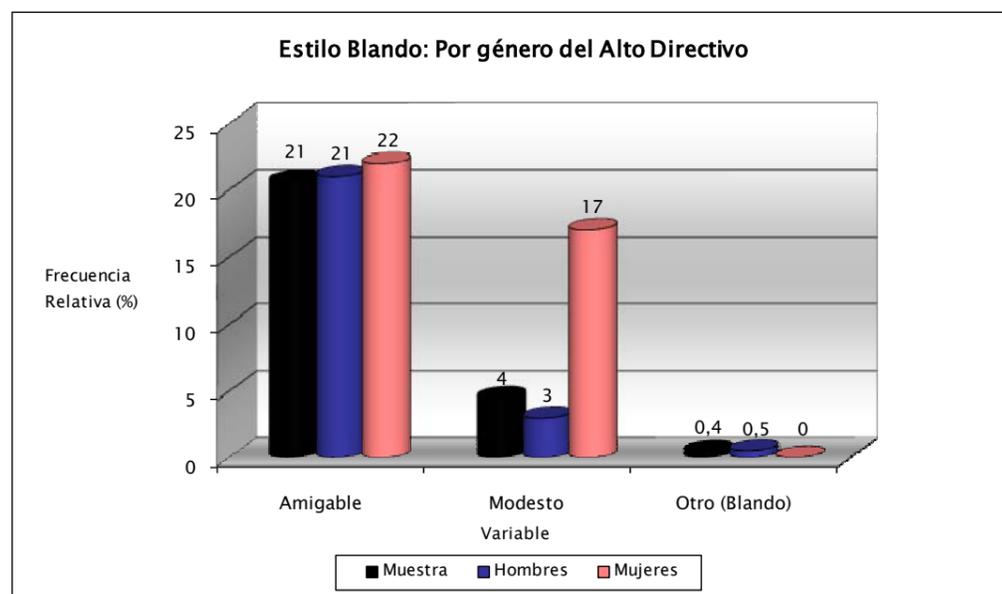
🖨️ Otros conceptos, compuestos por molesto y no escucha, sólo son mencionados por *hombres*.

Estilo Blando:

En el análisis de este estilo de Negociación, sólo se observa un contraste en los resultados de las *mujeres* encuestadas, tal como se distingue a continuación.



La opinión femenina respecto a este estilo, supera a la muestra general en 13,3%, lo cual se aprecia desglosado por conceptos en el gráfico que sigue.

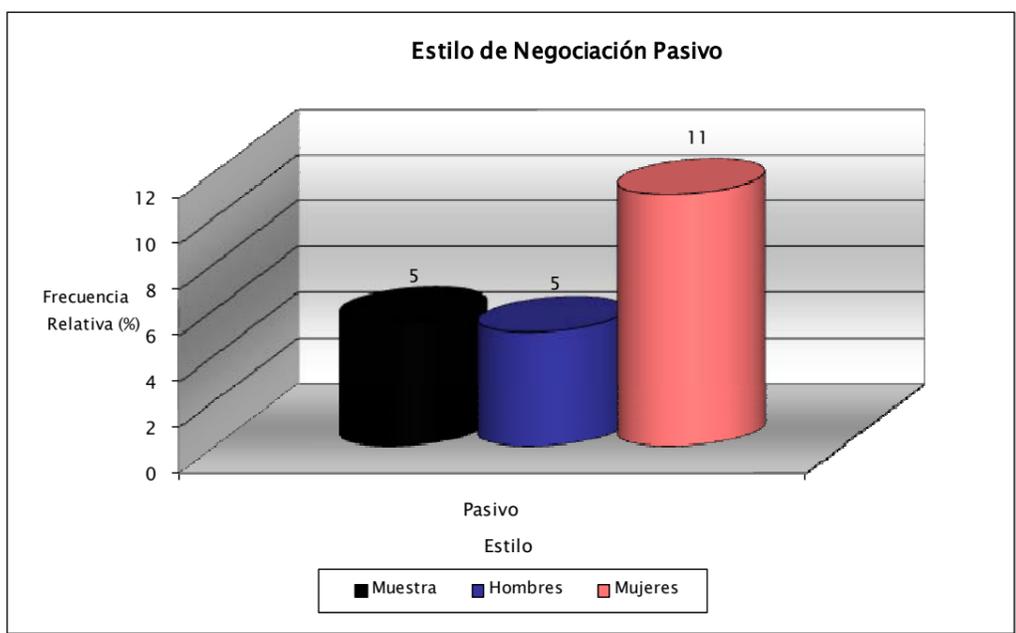


La diferencia relevante, en comparación a la muestra total, está en la opinión de las *mujeres* respecto del concepto Modesto, el que para ellas tuvo un valor de 16,7%, superando a la muestra general en 12,2%.

Sólo *hombres* votan por Otro concepto, correspondiente a cordial.

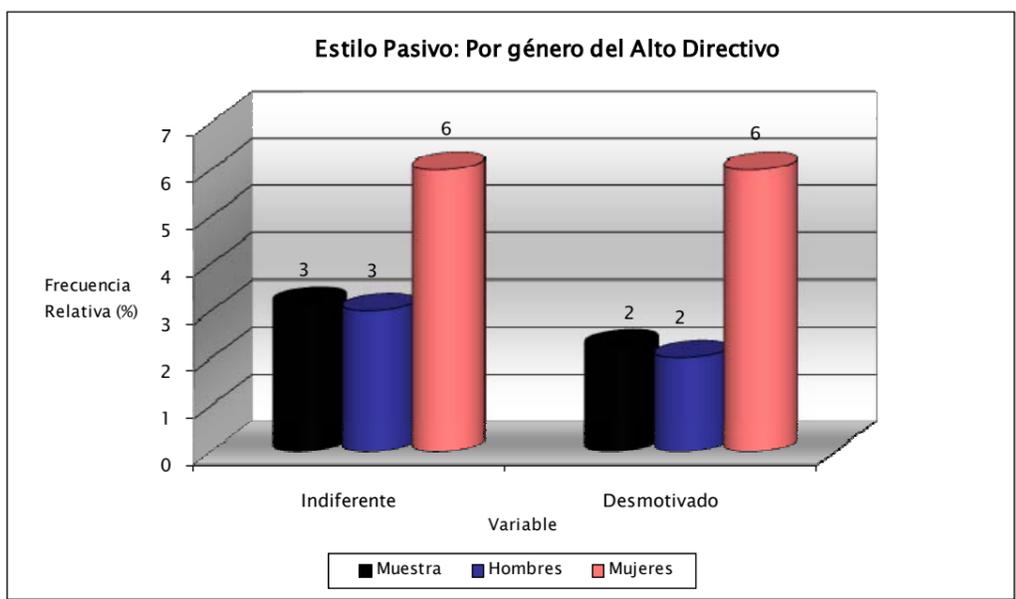
Estilo Pasivo:

Las *mujeres* demuestran una diferencia de opinión respecto de los datos generales, pues otorgan mayor porcentaje a este estilo, tal como se aprecia de forma gráfica a continuación.



Es así como, las *mujeres* encuestadas, consideran que, con un 11,1%, este estilo representa al negociador chileno, lo cual está por sobre la muestra global en 5,7%.

Para comprender mejor dicha diferencia, se presenta el gráfico separado por conceptos.

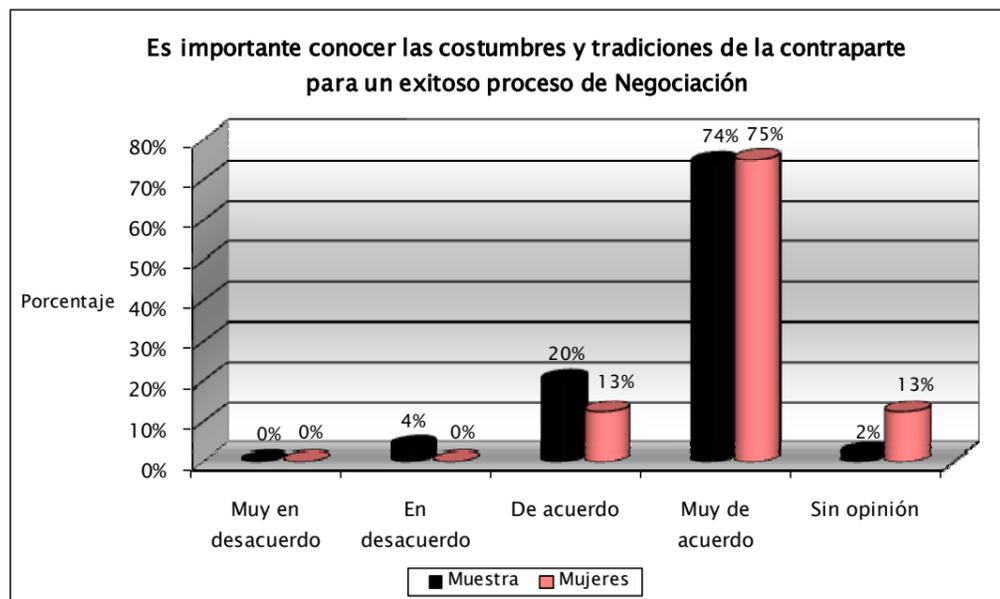


Las *mujeres* sobrepasan el valor de la muestra total, tanto en el concepto Indiferente como en el concepto Desmotivado, con un valor de 5,6% a cada uno, sin embargo, ninguno de los dos

conceptos destaca respecto al valor de la muestra general, pues las diferencias son bajas.

Ambiente Multicultural

Primero, en la consulta a los encuestados sobre la importancia de conocer la cultura de la contraparte, no se encuentran diferencias con respecto a la muestra general, considerándose importante conocer las costumbres y tradiciones de la contraparte para un exitoso proceso de Negociación, tal como se aprecia en el gráfico siguiente.



No obstante, para el caso de las *mujeres* es relevante mencionar que ninguna está en desacuerdo con la afirmación; y además existe un porcentaje del 12,5% que no contesta la pregunta.

Por otro lado, se mantiene la tendencia de la muestra total en cuanto a que, tanto *hombres* como *mujeres*, indican que los negociadores chilenos no están preparados para enfrentar un ambiente multicultural en las negociaciones.