

# XIV

## ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá  
del 21 al 24 de Octubre de 2014



Impacto del género en procesos de negociación comercial

# Impacto del género en procesos de negociación comercial

Área Temática:  
Administración.

Sub área temática:  
Estrategias y tácticas de negociación

Autor:

*Dr. Gustavo Cubillo Salas*

*Dra. María del Carmen Saorín Iborra*

*Bach. Mariana Priscilla Olivares Hernández*

gcubillo@itcr.ac.cr  
carmen.saorin@uv.es  
maolivares@itcr.ac.cr

## RESUMEN

---

En la actualidad, la globalización de los mercados es toda una realidad que repercute en la economía a nivel mundial y por ende en los mercados locales, lo que produce un incremento en las relaciones comerciales internacionales, elevando la complejidad de los negocios y por tanto, exigiendo más y mejores habilidades por parte de las personas que los dirigen (Brett y Okumura, 1998; Elahee, et al. 2002; Kirby y Nasif, 2002; Bergeå, 2005).

Coincidiendo con lo anterior, se define el proceso de negociación como herramienta indispensable para alcanzar satisfactoriamente los objetivos de dichas interacciones, y fomentar así la eficiencia en el ámbito empresarial (Sobral, Carvalhal y Almeida, 2008), donde se reconoce el comportamiento negociador como uno de los determinantes más importantes de los resultados de una negociación, ya sea para el éxito o fracaso de la misma, (Schelling, 1956; Pruitt, 1981; Thompson, 1990; Weiss, 1997; Adair y Brett, 2005).

Por tanto, la presente investigación analizó el comportamiento de los sujetos (integrativo y distributivo), que intervienen en el proceso de negociación desde la variable género; es decir, "las actitudes, comportamientos, derechos y responsabilidades que una sociedad asocia con cada sexo " (Konrad y Harris , 2002); la cual es seleccionada debido a su valor heurístico (Comesaña ,2006), en el campo de las ciencias sociales.

Así, para validar el modelo propuesto, se realizó un estudio de economía experimental aplicado en Francia y Costa Rica con una muestra de 126 sujetos y siguiendo la metodología de Kelley (1966) y apoyados en la teoría de juegos (Von Neumann y Morgenstern, 1944), para entender e interpretar, tanto el estado de la cuestión como los resultados.

El estudio propone que el género si es una variable que influye en los resultados económicos, debido a las diferencias que se pueden observar en las líneas de comportamiento entre hombre y mujer, las cuales son inversas en tres etapas clave (inicio, durante y cierre) del proceso de negociación.

Finalmente, la investigación presenta conclusiones e implicaciones para el sector académico y empresarial, además abre nuevos horizontes a futuras líneas de investigación.

# INTRODUCCIÓN

---

En los últimos años, la globalización como pilar del desarrollo económico mundial, se ha caracterizado por la apertura comercial, eliminación de barreras arancelarias, incremento en economías de escala, fuertes alianzas estratégicas y otros, intensificado de esta manera la interacción entre culturas y la diversidad de clientes y proveedores (Elahee, Kirby & Nasif, 2002; Brett & Okumura, 1998).

Así pues, la diversidad de proveedores conlleva al aumento de la competencia comercial, donde la variedad de precios y productos, permiten al cliente discernir entre las diversas opciones para la percibir un beneficio mayor en el valor generado por el proceso de negociación.

Por tanto, para las compañías es cada vez más importante concentrarse en establecer una estrategia diferenciadora que permita crear una ventaja competitiva, enfocándose en la satisfacción del cliente, con el fin de obtener relaciones redituales que generen estabilidad económica a la empresa (Bartack, 2009).

De esta manera, surge la necesidad de comprender el comportamiento de los sujetos (cliente/proveedor) en el proceso de negociación comercial, para identificar patrones de comportamiento que permitan alcanzar una posición estratégica frente a la competencia (Cubillo y Saorín, 2011).

Según Cubillo y Saorín (2011:21), “la negociación tiene implicaciones en múltiples áreas de la interacción humana, así, desde un plano personal hasta uno que involucre naciones enteras, el proceso de negociación es definitorio en los resultados de esta interacción.”

Coincidiendo con lo anterior y enfatizando en la importancia por comprender el proceso de negociación dado su impacto en múltiples áreas, es importante recalcar que el estudio del proceso de la negociación es trascendental para las organizaciones, donde el entorno cambiante debe ser comprendido para establecer modelos que favorezcan eficiencia en los negocios en esta interacción humana.

De este modo, se motiva a estudiar la negociación a partir de las diversas variables que interfieren en el proceso de la misma, en este caso particular la variable género la cual se considera relevante debido a su valor heurístico; es decir, una herramienta eficaz para resolver problemas, razón que ha incrementado su valor en la investigación en el campo de las ciencias sociales (Comesaña & G.M., 2006).



Este, es un estudio que se basa en economía experimental en el cual se ejecutan los experimentos en Francia y en Costa Rica. Lo anterior, se lleva a cabo con la intención de obtener mayor validez del estudio e identificar si los aspectos culturales podrían moderar las variables principales.

Asimismo, se justifica el uso de la economía experimental como la metodología oportuna para este estudio dado el aporte de John F. Nash junto a John C. Harsanyi y Reinhard Selten con la Teoría de los Juegos (Nash, 1951), quienes recibieron el premio Nobel en Ciencias Económicas por la Real Academia Sueca en el año 1994.

En términos generales, este estudio será de interés para aquellos profesionales que se relacionen con temas empresariales y comerciales, organizaciones públicas y privadas que deseen incrementar la eficiencia en su actividad productiva; además, investigadores que incursionen en el campo de la negociación y emprendedores que requieran las herramientas de negociación para mejorar su negocio.

Asimismo, se pretende contribuir desde la perspectiva de investigación académica a un área que aún continua en la sombra del entendimiento, dada la complejidad que representa el estudio de los resultados de una negociación (Cubillo y Saorín, 2011), buscando fortalecer la actividad de extensión para generar procesos de capacitación y consultoría al sector empresarial, relacionando conocimiento empírico, teórico y científico en áreas como mercadeo, liderazgo y emprendedurismo.

## I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.- Objetivo general

Analizar el impacto del género en el comportamiento negociador de las personas, con el fin de identificar estrategias de negociación oportunas.

### 2.- Objetivos específicos

- ✓ Identificar si la variable género afecta los procesos de negociación.
- ✓ Determinar patrones de comportamiento de los hombres y mujeres en un proceso de negociación.
- ✓ Identificar cual género obtiene un beneficio económico mayor al cierre de la negociación.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 1.-Comportamiento negociador

Según Cubillo y Saorín (2011:27) “la negociación es un proceso de toma de decisiones individual y conjunta, donde intervienen dos o más partes que poseen intereses en común y en conflicto y desean generar valor”, siendo una dinámica que se compone de variables clave como lo es: las características individuales, las presiones situacionales, las medidas del proceso y los resultados obtenidos (Graham y Herberger, 1983).

Dentro de las medidas de proceso, se encuentra el comportamiento negociador, el cual es protagónico en la creación de valor para las partes y consecuentemente en el resultado de la negociación (Hall, 1959, 1976; Gesteland, 2001).

Además; el comportamiento negociador, se define como un proceso que involucra aspectos cognitivos como la percepción, el procesamiento de información y la valoración, también los estilos verbales, las concesiones realizadas y los enfoques generales como los integrativos o los duros” (Weiss, 1993: 279). Asimismo, Dupont (1996: 48), expresa que “los comportamientos en la negociación se manifiestan a través de actitudes, acciones y estilos”.

Coincidiendo con lo anterior, este proceso marca una diferencia entre los intereses en común y los intereses en conflicto, expectativas e intenciones del sujeto en el proceso de negociación. Cabe destacar, que los intereses en conflicto con aquellos en los que la ganancia de una parte puede representar la pérdida del otro (Schelling, 1960), generando

como resultado la clasificación propuesta por Walton y McKersie (1965), en la cual clasifican el comportamiento en dos tipos denominándolo: integrativo y distributivo

El comportamiento de tipo distributivo, se caracteriza por calificar los participantes como adversarios, donde el objetivo que prevalece es la victoria individual, existe desconfianza del sujeto, se insiste en una posición específica, se contrarrestan argumentos, se amenaza, no se piensa en los intereses de la otra parte se exigen ganancias para llegar a un acuerdo y se intenta sacar los mayores beneficios en una negociación (Ovejero, 2004).

Además, dividen los recursos competitivamente entre negociadores, se sustenta en que una parte gana y la otra pierde en una negociación, por tanto una de las partes queda insatisfecha (Walton y McKersie, 1965; Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981; Bolman, Haugtvedt, Dickson, Fine y Lewicki, 2000; Saorín, 2002; Fisher, R., Ury, W. y Patton B, 2005; Munduate y Medina, 2005), también, está asociado a las relaciones de corto plazo que no alcanzan las mejores alternativas en la negociación (Fisher et al., 2005).

En contraposición, el comportamiento integrativo, también llamado colaborativo o cooperativo, es que el comportamiento en el cual se unifican los intereses entre las partes y existe un deseo de conocer, proponer y satisfacer los objetivos entre los participantes de una negociación; es decir, mantienen una relación ganar/ganar (Walton y McKersie, 1965; Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981 y Fisher et al., 2005). Además, se caracteriza por mantener una relación amistosa entre las partes, donde el objetivo que prevalece es el acuerdo, existe confianza en la interacción, se insiste en llegar a un acuerdo, se informa, ofrece, se piensa en los intereses del otro y se intenta cubrir las necesidades de la otra parte (Ovejero, 2004).

En relación con lo anterior, se dice que los negociadores de comportamiento integrativo, hacen preguntas frecuentes y auto-revelaciones durante el proceso de negociación, con el fin de lograr una comunicación efectiva, evitando de esta manera la incertidumbre entre las partes (Graham, 1985; Adler, N.J., Brahm, R. y Graham, 1992). Asimismo, Bartack (2009) señala que el modelo integrativo apunta hacia la búsqueda de resultados más eficientes, positivos y duraderos, que además, sumado a la era de la globalización donde la competencia se acentúa cada vez más; requiere de la toma de decisiones de manera rápida y acordada, por lo que el papel del negociador es clave para el cierre de acuerdos y el fortalecimiento en la permanencia de la organización en el mercado.

Coincidiendo con lo anterior, la literatura evidencia que para las organizaciones es cada vez más necesario mantener relaciones redituales; es decir, alianzas estratégicas a largo plazo para alcanzar el éxito (Bartack, 2009), y esto se logra mediante un comportamiento más de tipo integrativo que distributivo, ya que como se mencionó anteriormente el modelo integrativo apunta hacia la búsqueda de resultados más eficientes, positivos y duraderos (Bartack, 2009), situación que se explica claramente mediante la teoría de juegos, aporte de John F. Nash junto a John C. Harsanyi y Reinhard Selten (Nash, 1951), quienes recibieron el premio Nobel en Ciencias Económicas por la Real Academia Sueca en el año 1994.

Esta teoría tiene relación con el proceso de negociación (Rubin y Brown, 1975; Bazerman y Neale, 1983; Greenshalgh y Neslin, 1983; Axelrod, 1986; Neale y Bazerman, 1992), e indica que los sujetos toman decisiones en función de la expectativa de las decisiones que otros tomarán (Neumann y Morgenstern, 1944). Esta aplicación se conoce como el dilema del prisionero “el cual es un juego entre dos personas, que indica que si los sujetos decisores se comportan racionalmente y buscan el máximo beneficio individual, el resultado obtenido será menor que si ambos cooperan” (Cubillo y Saorín, 2011).

Es decir, si uno coopera y el otro no, el que no coopera obtendrá mejor resultado (Von Neumann y Morgenstern, 1944). A continuación, se propone una matriz propuesta por Gómez-Pomar (1991), y adaptada por Cubillo y Saorín (2011), para comprender el comportamiento utilizado por el negociador:

### Ver Figura 1

En concreto, ésta teoría es de gran aporte para el estudio de la negociación y justifica que un comportamiento integrativo produce mejores resultados que un comportamiento distributivo (Walton y McKersie, 1965; Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981 y Fisher et al., 2005).

No obstante, como se mencionó anteriormente, el comportamiento se ve afectado por las características individuales y presiones situacionales. Debido a lo anterior, este estudio propone estudiar una de las variables que afecta el comportamiento negociador la cual es el género que forma parte de las características individuales de los sujetos.

### **2.- Género y comportamiento negociador**

El género abarca aspectos socioculturales que determinan roles, imágenes y conductas enmarcando a un ser humano en el género masculino y femenino. Además, se refiere a las



diferencias psicológicas, las cuales dan lugar a una división clara de comportamientos (Burr, 1998).

En 1975 Rubin y Brown, realizaron el primer estudio del género en la negociación destacando que el género femenino en ocasiones es más integrativa que los masculinos; además, que el comportamiento de las femenino es menos predecible y más reactivo a la conducta de su contraparte que del masculino. No obstante, mencionan que el femenino en ocasiones actuó de manera más competitiva.

De esta manera, surge la necesidad de investigar el impacto del género en procesos de negociación comercial, donde diversos autores han estudiado de diversas maneras este impacto. Es así como en 1998 Walters , Stuhlmacher y Meyer publicaron una investigación que sintetizaba los hallazgos más relevantes respecto al género y el comportamiento negociador, encontrando una tendencia de que los femeninos eran negociadores más cooperativas que los masculinos; no obstante, este resultado se hace evidente en negociaciones cara a cara.

De acuerdo a lo anterior, otros estudios afirman al igual que los anteriores que se espera que los negociadores masculinos presenten un comportamiento más competitivo o egoísta, mientras que las negociadoras femeninas muestren un comportamiento más de tipo cooperativo (Eckel, de Oliveira, y Grossman, 2008; Kray y Thompson, 2004).

Asimismo, Eagly (1987) menciona que las femeninoes son cooperadoras ya que se orientan a las relaciones y los masculinos más analíticos. Si se parte de este supuesto, se dice que los masculinos son más efectivos en obtener una mayor participación en el valor que se divide; es decir, obtendrían una ganancia mayor por su comportamiento distributivo. No obstante, las femeninoes en situación de conflicto buscarían la solución (Maoz, 2009).

En relación con lo anterior, se puede hablar de dos movimientos: distributivo e integrativo, que se asocian a diferentes características estereotipadas de los femenino (integrativo), o lo masculino (distributivo) (Riley y McGinn, 2002).

Las características estereotipadas masculinas hacen referencia a un carácter asertivo, analítico, dominante, contundente e individualista individualista (Bem, 1974; Riley and McGinn , 2002 ), mientras que el rol femenino corresponde a un carácter sensible a las necesidades de los demás, simpático y compasivo.

H1: El género es una variable que influye en el comportamiento negociador, y por tanto los resultados de una negociación.

H2: El género masculino tiende hacia un comportamiento de tipo distributivo.

H2: El género femenino tiende hacia un comportamiento de tipo integrativo.

Por tanto, el presente estudio más allá de analizar los resultados que favorecen el proceso de negociación, busca comprender el comportamiento de negociación en función al género y a

otra variable que cabe dentro de las características individuales de los sujetos, la cual es el colectivismo.

## IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.- Diseño experimental

El diseño de la experimental se basa en el dilema de Kelley (1966), que representa una situación de negociación para tres productos que llamamos Producto A Producto B, y del Producto C. Desde el comienzo del experimento a cada sujeto se le entregaba discretamente una hoja de papel que incluía la tabla de beneficios tomada directamente del estudio de Kelley (1966), la cual difería según el rol asignado al azar por el servidor (comprador o vendedor) y que además era información privada que no se podía compartir con la contraparte.

La tabla tiene 9 diferentes beneficios de la venta o de compra de cada uno de los tres productos. La primera columna de la tabla muestra los precios ordenados del 1 al 9, y las otras tres columnas muestran el beneficio correspondiente de cada producto, como se puede apreciar a continuación:

Ver Figura 2

Ver Figura 3

La dinámica consistió en que los participantes debían elegir los precios para cada uno de los productos (A, B y C) e intercambiar su decisión con la contraparte con el fin de llegar a un acuerdo y cerrar el trato. No obstante, para cerrar el trato existen dos premisas: los precios de los tres productos deben coincidir entre las dos partes y ambas partes deben de estar de acuerdo en cerrar el acuerdo. Si los participantes no llegan al cierre de la negociación en cualquiera de las ocho rondas, el beneficio final es cero.

En concreto, el proceso de negociación en cada una de las rondas tiene un orden secuencial estricto, el cual se presenta a continuación:

- I. El comprador comienza por la selección de un precio (1 a 9) para cada uno de los tres productos (A,B y C). Una vez seleccionados los tres precios y comprobados los beneficios hipotéticos en cada uno de los casos, envía esta información a la validación y el cierre de esta primera etapa del vendedor.
- II. El vendedor recibe en pantalla la información de precios elegidos por la contraparte, e igualmente selecciona y propone tres precios para los tres productos; asimismo, valida el escenario para pasar a la siguiente.
- III. Ambos jugadores reciben información resumida detallada sobre sus propias acciones y la de su oponente.
- IV. Una vez que la etapa anterior se valida, los jugadores reciben un mensaje en la pantalla que le pregunta si desean cerrar la negociación.

V. En esta última etapa aparece el beneficio total obtenido por los jugadores si las dos premisas mencionadas anteriormente, se cumplen finaliza el juego. De lo contrario, si los jugadores no cierran el proceso de negociación, se valida esta última etapa, al ronda termina y continua la siguiente ronda.

En las rondas siguientes, el comprador recibe la información de precios elegidos por su contraparte en su última decisión. De esta manera el proceso de interacción se basa en un intercambio dinámico de precios hasta en un máximo de 8 rondas.

Por otro lado, es importante mencionar que en las rondas pares; es decir, la ronda 2, 4, 6 y 8 los sujetos tienen la oportunidad de enviar un mensaje cerrado a su contraparte de un total de 10 mensajes que se encuentran disponibles. Estos mensajes fueron clasificados en tres categorías de acuerdo con la literatura existente sobre los procesos de negociación de los cuales tres eran de tipo integrador, tres de tipo competitivo aceptable, tres del tipo competitivo inadecuado y uno que indica que el jugador no quería enviar ningún mensaje. Lo anterior, debido a que estos mensajes están asociados con acciones y tácticas que permiten identificar el comportamiento negociador de los sujetos.

Así mismo, este experimento fue motivado por un incentivo económico expresado en ecus sobre la base de los resultados obtenidos a partir de la simulación del proceso de negociación y es entregado al final del experimento en un sobre sellado. El tipo de cambio era 250 ecus/dólar calculado sobre la base del costo de oportunidad de un estudiante empleado en ambos países.

A continuación, se presenta una tabla que resume los aspectos evaluados en el experimento:

Ver Figura 4

## **2.- Procedimiento de aplicación**

Los sujetos (n=126) fueron estudiantes de pregrado de administración de empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y *Burgundy School of Business*, Dijon Francia.

Se realizó una convocatoria a estos estudiantes, quienes asistieron voluntariamente a la aplicación del experimento, en el cual podían ganar dinero en efectivo de acuerdo a su participación, teniendo como requisito no haber participado antes en alguna experiencia similar. Se llevaron a cabo un total de 9 sesiones (4 en Costa Rica y 5 en Francia) en las cuales participaban de 10 a 22 sujetos como máximo en cada una. Los participantes se distribuyeron de la siguiente manera según la variable de interés de estudio: 49 mujeres y 77 hombres.

A continuación, se presenta la muestra del estudio:

Ver Tabla 1

El día de la aplicación del experimento, se le asignó un asiento al azar a cada estudiante, donde todos fueron sentados para evitar el espionaje; es decir, que no podían observar las decisiones de los demás. La persona encargada de la aplicación del experimento, motivó a la lectura de las instrucciones al inicio de cada sesión en sus respectivas computadoras, lo anterior para evitar un posible sesgo en la aplicación entre países y experimentadores. Posteriormente, el servidor emparejaba aleatoriamente a los sujetos; los cuales desconocían la identidad de la contraparte; y a su vez, asignaba el rol que correspondía a cada persona de dicha pareja (comprador o vendedor), rol que mantenían durante todo el experimento.

Una vez asignado el rol, se procedió a dar inicio al juego, el cual consistía en la simulación de un proceso de negociación donde debían interactuar las partes tomando decisiones económicas en completo anonimato. Cabe destacar, que cada sesión se componía de 8 rondas siendo aplicados en Francia (Dijon) y Costa Rica (Cartago), en los respectivos laboratorios de economía experimental de cada universidad.

Las sesiones duraron 1 hora y 30 minutos aproximadamente y al final del experimento se llevó a cabo una serie de preguntas incluyendo las escalas de colectivismo / individualismo psicológicos ( Cai y Fink , 2002 ; Basado en Hui y Triandis , 1986 ) y la satisfacción de los resultados de las negociaciones (Graham, J.L., Mintu, A.T. y Rodgers, W, 1994 . ) (Ver Apéndice X).

## V. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del experimento realizado: ´

### Primera Etapa

Ver Tabla 2

Como se puede observar, la suma del beneficio en promedio de los tres productos (A,B y C) es similar entre el hombre y mujer en la primera ronda, donde la mujer en promedio gana 2679 Ecus y el hombre 2603 Ecus.

Asimismo, se muestra en la siguiente tabla el promedio del resultado final del beneficio obtenido por los sujetos, donde las mujeres ganan en promedio un monto en Ecus menor respecto al hombre.

Ver Tabla3

Como se puede observar, la suma del beneficio en promedio de los tres productos (A, B y C) difiere entre hombre y mujer en la última ronda, donde la mayoría de mujeres en promedio gana 1884 Ecus y la mayoría de hombres 2029 Ecus, una diferencia significativa e inversa de la situación inicial del proceso de negociación.

En términos generales en esta etapa de análisis se concluye que las mujeres inician ganando un beneficio mayor en la primera ronda; pero en el resultado final quienes obtienen un beneficio mayor son los hombres; sin embargo, estos datos son apenas cifras que representan un panorama general de los resultados, en los que se requiere un análisis más detallado para analizar el efecto del género en procesos de negociación.

Además, se debe considerar la evolución en la toma de decisiones y no solamente basarse en la primera decisión de los sujetos y el resultado final. Por lo tanto, se realiza en el siguiente apartado, un análisis en que presenta como fue la toma de decisión; según género, en el proceso de negociación.

### **Segunda Etapa**

En esta etapa, profundiza en el comportamiento de los sujetos durante el proceso de negociación. Lo anterior, en función al beneficio económico que pretendía cada persona en cada ronda; es importante mencionar, que en este apartado se ha considerado para el cálculo únicamente a las personas que se mantienen negociando en cada ronda; excluyendo de esta manera, a quienes cierran el proceso de negociación en rondas previas a la ronda 8.

#### **Ver Grafico 1**

En el grafico anterior, se puede apreciar el comportamiento de los sujetos; según género. La mayoría de mujeres inicia con una posición más beneficiosa que la mayoría de hombres; sin embargo, los hombres durante el proceso (hasta la ronda 5), tienden a buscar un acuerdo y a ubicarse en precios por debajo de la mujer; no obstante, al ir culminando el proceso tienden a ubicarse en precios que generan un beneficio individual mayor. Además, se observa como la mayoría de hombres regresan a la posición inicial donde disminuyen su beneficio con el fin de llegar a un acuerdo en la negociación.

Por el contrario, la mujer inicia con decisiones contantes que poco a poco van disminuyendo durante la negociación, ubicándose al final, por debajo de la mayoría de hombres; situación que justifica que los hombres perciban un beneficio económico mayor que las mujeres al culminar el proceso.

Una vez analizado el comportamiento de los sujetos a partir de las ganancias pretendidas y obtenidas en la negociación, se presenta en el siguiente apartado, un análisis en función al rol de los sujetos (comprador y vendedor), y la toma de decisiones de los mismos en cada producto que debían negociar. Esto con el propósito de profundizar en el análisis y en las condiciones específicas del rol asignado aleatoriamente en la simulación.

### **Tercera Etapa**

En esta sección de análisis se iniciará con el rol de comprador, donde se considera el precio 1, 2 y 3 como los valores que muestran tendencia hacia un comportamiento distributivo y

los precios 4, 5 y 6 de tendencia integrativa; es decir, que buscan un beneficio en conjunto mayor.

Es importante mencionar, que para efectos del análisis del comprador el porcentaje que se presentará en el siguiente gráfico, corresponde a la sumatoria del porcentaje de los precios 1,2 y 3, ya que son los precios de interés para el rol de comprador.

A continuación, se muestra un gráfico que promedia el comportamiento de los tres productos en el rol de comprador .

### Ver Grafico 2

El grafico anterior, presenta la selección de precios en los tres productos del rol de comprador, En concreto, del análisis del comprador se puede señalar los siguientes aspectos:

1. La mayoría de mujeres en el producto A, B y C inicia con decisiones que favorecen su beneficio individual; decisiones que mantienen hasta una segunda ronda.
2. La mayoría de hombres tienden a ceder primero que la mayoría de mujeres, donde éstas ceden hasta en la tercera, cuarta y quinta ronda (inclusive) para buscar un beneficio en conjunto.
3. La mayoría de hombres inician con decisiones de precio menores respecto a las mujeres; sin embargo, a medida que va concluyendo el proceso de negociación comercial, se inclinan hacia opciones que generan un beneficio individual mayor.
4. La mayoría de mujeres a partir de la ronda 6 dejan de optar por decisiones que no le generan un beneficio individual mayor como lo es los precios 6,7,8 y 9.
5. La mayoría de sujetos tienden a ceder más en el producto C, el cual presenta menor beneficio individual para el comprador, y no así en el producto A donde ceden en menor grado (este último es el producto que beneficia más al comprador. Ahora ¿por qué si se cede más en el producto C que beneficia más al vendedor, estos son los que obtienen un beneficio menor?
6. Existen 3 momentos claves dentro del comportamiento de los sujetos en el rol de comprador, el cual consiste en iniciar con precios que generan un mayor beneficio individual, ceder hacia posiciones donde prevalece el interés de llegar a un acuerdo; y por último, retomar el posicionamiento hacia precios que generen un beneficio individual mayor. Sin embargo, la mayoría de mujeres inician con decisiones más agresivas hacia el beneficio individual y la mayoría de hombres presentan esta posición en las rondas finales del proceso.



De acuerdo con los aspectos señalados anteriormente, se percibe una diferencia respecto a la tabla 17 donde los hombres son los que obtienen un beneficio mayor al de las mujeres; sin embargo, se explica debido a que existe un 19% de sujetos que no cerraron la negociación. Es decir, que la falta de acuerdo por parte de los sujetos puede ir directamente relacionada hacia la toma de decisiones donde prevalece el beneficio individual.

### Ver Grafico 3

El grafico anterior coincide con el comportamiento en la toma de decisiones del comprador, ya que se puede observar como la mayoría de los hombres inician con decisiones menos agresivas que las mujeres; quienes precios que generan ventaja individual hasta en la ronda 5.

Además, se puede observar cómo tanto la mayoría de hombres, como la mayoría de mujeres presentan acciones de tipo integrativo, ya que buscan llegar a un acuerdo con la contraparte. Además, al igual que en el rol del comprador, la mayoría de los hombres tienden a ceder primero que la mayoría de las mujeres.

En concreto, del análisis del vendedor se puede señalar los siguientes aspectos:

1. La mayoría de mujeres en el producto A, B y C inicia con decisiones que favorecen su beneficio individual; decisiones que mantienen hasta una tercera ronda.
2. La mayoría de hombres tienden a ceder primero que la mayoría de mujeres.
3. La mayoría de hombres inician con decisiones de precio menores respecto a las mujeres; sin embargo, a medida que va concluyendo el proceso de negociación comercial, se inclinan hacia opciones que generan un beneficio individual mayor.
4. Se puede observar como la mayoría de sujetos tienden a ceder más en el producto A, el cual presenta menor beneficio individual para el vendedor, y no así en el producto C, donde ceden en menor grado.
5. El hombre vendedor, gana más que la mujer vendedor, mientras que en el rol de comprador el hombre gana menos.

### Cuarta Etapa

En esta etapa se presentan los datos respecto al cierre de la negociación. Se considera que ha cerrado una negociación cuando ambas partes (comprador y vendedor) llegan a un acuerdo en el precio, estableciendo los mismos precios para cada producto

### Ver Tabla 4

Como se observa en la tabla anterior, el 90% de los sujetos cerraron el proceso de negociación y el 10% de los sujetos no finalizaron el proceso, siendo 10% mujeres y 9% hombres, una cantidad bastante similar.

## VI. CONCLUSIONES

En concreto, del análisis del comprador se puede señalar los siguientes aspectos:

1. La mayoría de mujeres en el producto A, B y C inicia con decisiones que favorecen su beneficio individual; decisiones que mantienen hasta una segunda ronda.
2. La mayoría de hombres tienden a ceder primero que la mayoría de mujeres, donde éstas ceden hasta en la tercera, cuarta y quinta ronda (inclusive) para buscar un beneficio en conjunto.
3. La mayoría de hombres inician con decisiones de precio menores respecto a las mujeres; sin embargo, a medida que va concluyendo el proceso de negociación comercial, se inclinan hacia opciones que generan un beneficio individual mayor.
4. La mayoría de mujeres a partir de la ronda 6 dejan de optar por decisiones que no le generan un beneficio individual mayor como lo es los precios 6,7,8 y 9.
5. Se puede observar como la mayoría de sujetos tienden a ceder más en el producto C, el cual presenta menor beneficio individual para el comprador, y no así en el producto A, donde ceden en menor grado.

Y, para el análisis del vendedor se puede señalar los siguientes aspectos:

1. La mayoría de mujeres en el producto A, B y C inicia con decisiones que favorecen su beneficio individual; decisiones que mantienen hasta una tercera ronda.
2. La mayoría de hombres tienden a ceder primero que la mayoría de mujeres,
3. La mayoría de hombres inician con decisiones de precio menores respecto a las mujeres; sin embargo, a medida que va concluyendo el proceso de negociación comercial, se inclinan hacia opciones que generan un beneficio individual mayor.
4. Se puede observar como la mayoría de sujetos tienden a ceder más en el producto A, el cual presenta menor beneficio individual para el comprador, y no así en el producto C, donde ceden en menor grado.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N.J., Brahm, R. & Graham, J.L. (1992). Strategy Implementation: A Comparison of Face to Face Negotiations in the People's Republic of China and United States. *Strategy Management Journal*, 13 (6), 449-458.
- Axelrod, R. (1986). *La Evolución de la Cooperación*. Madrid: Ed. Alianza.
- Bartak, P. J. (2009). *La negociación efectiva*.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. (1983). *Negotiating in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Bolman, P. E., Haugtvedt, C. P., Dickson, P. R., Fine, L. M. & Lewicki, R. J. (2000). Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (7), 466-478.
- Brett, J.M. & Okumura, T. (1998). Inter and intra-cultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 495-511.
- Cai Deborah A. and Fink, Edward L. 2002. "Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists". *Communication Monographs*, 69(1):67-87.
- Cubillo. G. Saorín. M (2011). Impacto de la cultura del país en las negociaciones comerciales: un estudio de casos para Costa rica, Colombia y Estados Unidos. Tesis Doctoral, Facultad de Economía, Universidad de Valencia.
- Dupont, C (1996). Negotiation as Coalition Building. *International Negotiation*, 1 (1), 47-64. En Ghauri & Usunier (1996). 97
- Elahee, M.N., Kirby, S.L. & Nasif, E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*, 44 (6), 799-810.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton B. (1983/2005). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. México: Grupo Patria Cultural.
- Gómez-Pomar, J. (1991). *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Graham, J.L. (1985). The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: an Exploratory Study. *Journal of International Business Studies*, 61, 81-97.
- Graham, J.L., Mintu, A.T. & Rodgers, W. (1994). Explorations of Negotiation Behavior in The Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States. *Management Science*, 40 (1), 72-96.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. & Gupta V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. London, England: Sage Publications.

- Kelley, H.H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiation. En Graham, J.L., Mintu, A.T. & Rodgers, W. (1994). Explorations of Negotiation Behavior in The Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States (p. 78). Management Science, 40 (1), 72-96.
- Lax, D.A. & Sebenius, J.K. (1986): The manager as negotiator. New York: Free
- Nash, J. (1951). Nonc-Cooperative Games. Annals of Mathematiccs, 9.
- Neale, M.A. & Bazerman, M.H. (1992). Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame. Academy of Management Executive, 6 (3), 42-51.
- Ovejero Bernal, A. (2004). Técnicas de negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente. España: McGraw-Hill España.
- Pruitt, D.G. (1971). Indirect communication and the search for agreement in negotiation. Journal of Apply Social Psychology, 1, 205-239.
- Pruitt, D.G. (1981). Negotiation Behavior. Academia Press, New York.
- Rubin, J.Z. & Brown, B. R. (1975). The social psychology of bargaining and negotiation. New York: Academic Press.
- Saorín-Iborra, M.C. (2002). Negociación interorganizativa: el comportamiento negociador en las joint ventures y adquisiciones. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, Facultad de Economía.
- Stevens, S. M. (1963). Strategy and Collective Bargaining Negotiation. McGraw-Hill, New York.
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). Theory of games and economic behavior. Princeton, NJ: Princeton University Press. 104
- Walton R.E. & Mckersie, R.B. (1965): A Behavioral theory of Labor Negotiation: An analysis of social interaction system. En Bazerman, M.H., Lewicki, R.J. &
- Weiss, S.E. (1993). Analysis of Complex Negotiations in International Business: The RBC Perspective. Organization Science, 4 (2), 269-300.

## VIII. ANEXOS

**Tabla 1. Muestra del estudio según género**  
(Valores Absolutos-Relativos)

<b>Género</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Mujer	49	39%
Hombre	77	61%
<b>Total general</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2. Beneficio Inicial según género**  
(Valores Absolutos)

<b>Género</b>	<b>Comprador</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Promedio</b>
Mujer	2929	2438	2679
Hombre	2812	2389	2603
<b>Promedio General</b>	<b>2856</b>	<b>2409</b>	<b>2633</b>

**Tabla 3. Beneficio final según género**  
(Valores Absolutos)

<b>Género</b>	<b>Comprador</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Promedio</b>
Mujer	1894	1874	1884
Hombre	2154	1901	2029
<b>Promedio</b>	<b>2055</b>	<b>1890</b>	<b>1973</b>

**Tabla 4. Situación del Cierre del Proceso de Negociación Comercial**  
(Valores Porcentuales)

<b>Género</b>	<b>No Cerraron Proceso</b>	<b>Cerraron Proceso</b>	<b>Total</b>
<b>Mujer</b>	10%	90%	<b>100%</b>
<b>Hombre</b>	9%	91%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	10%	90%	<b>100%</b>

Figura 1 Matriz de Comportamiento Negociador

		<b>Negociador 1 (N1)</b>	
		Comportamiento Integrativo	Comportamiento Distributivo
		<b>RESULTADOS</b>	
<b>Negociador 2 (N2)</b>	Comportamiento Integrativo	BUENO (N1) BUENO (N2)	MUY BUENO (N1) MUY MALO (N2)
	Comportamiento Distributivo	MUY MALO (N1) MUY BUENO (N2)	REGULAR (N1) REGULAR (N2)

Fuente: Cubillo y Saorin (2011)

Figura 2. Beneficios del Comprador (Ecus)  
(Valores absolutos)

Precio	Beneficios del comprador		
	Producto A	Producto B	Producto C
1	2000	1200	800
2	1750	1050	700
3	1500	900	600
4	1250	750	500
5	1000	600	400
6	750	450	300
7	500	300	200
8	250	150	100
9	0	0	0

Fuente: Kelley (1966)

Figura 3. Beneficios del Vendedor (Ecus)  
(Valores absolutos)

Precio	Beneficios del Vendedor		
	Producto A	Producto B	Producto C
1	0	0	0
2	100	150	250
3	200	300	500
4	300	450	750
5	400	600	1000
6	500	750	1250
7	600	900	1500
8	700	1050	1750
9	800	1200	2000

Fuente: Kelley (1966)



Figura 4. Variables de análisis generadas en el Experimento

<b>OUTPUT</b>	<b>[Rango]</b>
Variación en los precios en función de la ronda anterior <sup>3</sup>	[38 observaciones por negociación]
Tipo de mensajes utilizados (Integrativos o Distributivos)	[0-10; 0-10]
Bº Individual	[0-4000]
Bº Colectivo	[0-5200]
# Rondas	[0-8]
Satisfacción	[Ver documento adjunto]
Colectivismo	[1-7]
Comportamiento	[Ver documento adjunto]
Aversión al riesgo (Holt y Laury, 2002)	[0-10]
Aversión al riesgo (House et al. 2004)	[1-7]
Otras dimensiones culturales	[Ver documento adjunto]

Torres. (2007) ).

Gráfico 1. Comportamiento de los sujetos según género (Valores Absolutos)

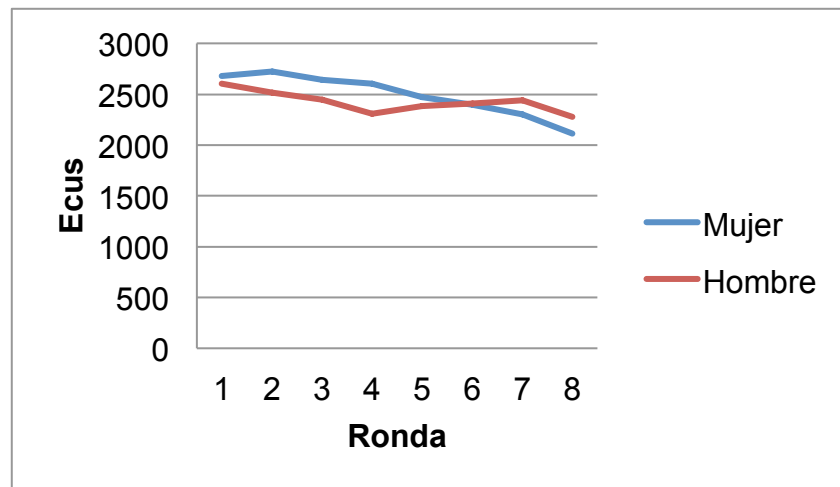


Gráfico 2. Evolución de decisiones de compradores según género  
(Valores Porcentuales)

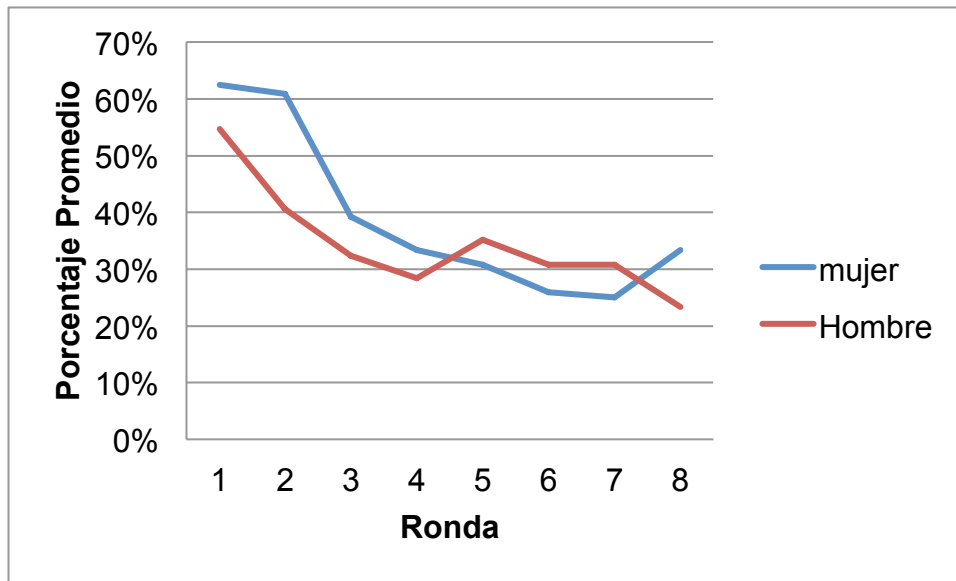


Gráfico 3. Evolución de decisiones de los vendedores según género  
(Valores Porcentuales)

