

Impacto del género en procesos de negociación comercial.

Área de investigación: Estudios de género en las Organizaciones

Federico Torres Carballo

Escuela de Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica
fettorres@itcr.ac.cr

Gustavo Cubillo Salas

Escuela de Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica
gcubillo@itcr.ac.cr

Bach. Mariana Priscilla Olivares Hernández

Escuela de Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica
maolivares@itcr.ac.cr

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



Impacto del género en procesos de negociación comercial.

Resumen:

Una serie de experimentos fueron aplicados en Francia y Costa Rica con el fin de determinar el comportamiento de los sujetos (integrativo o distributivo) durante el proceso de negociación a partir de la variable género, debido a su valor heurístico y su relevancia en el campo de las ciencias sociales y económicas, identificando de esta manera si ésta variable es influyente en los resultados obtenidos en una negociación. Por otro lado, la dinámica del experimento se enfoca en un juego de carácter binario basado en Kelley's (1966), donde interviene un comprador y un vendedor, cuyo rol ha sido asignado al azar y toman decisiones a lo largo de dicho proceso, obteniendo datos que junto a otras variables (mensajes predeterminados, uso del chat, diversos productos...), permiten el análisis estadístico del comportamiento de los sujetos. A partir de dicho análisis, se determina que el género si es una variable influyente en los resultados económicos, ya que las diferencias entre hombres y mujeres se pueden observar en las líneas de comportamiento desde el inicio hasta el cierre de la negociación.

Palabras Clave: negociación, género, resultados económicos, economía experimental.



Impacto del género en Procesos de Negociación Comercial

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 comprender el comportamiento de los sujetos en dicho proceso para 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).

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.”, por lo que este estudio 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 continúa 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.

Revisión de literatura

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 (Nash, 1951), aporte de John F. Nash junto a John C. Harsanyi y Reinhard Selten 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), lo que 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:

Figura 1 Matriz de Comportamiento Negociador

		Negociador 1 (N1)	
		Comportamiento Integrativo	Comportamiento Distributivo
Negociador 2 (N2)	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)

En concreto, ésta teoría es de gran aporte para el estudio de la negociación y justifica que un comportamiento integrativo produce mejores resultados conjuntos 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.



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 integrativo que el masculino; además, que el comportamiento 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 (Rubin y Brown, 1975)

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 en el género femenino eran negociadores más integrativos que los de género masculino.

De acuerdo a lo anterior, otros estudios afirman que se espera que los negociadores masculinos presenten un comportamiento más competitivo, 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 el género femenino es cooperador ya que se orienta a las relaciones y el género masculino es más analítico. Si se parte de este supuesto, se dice que el masculino es 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, el femenino en situación de conflicto buscaría 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 lo 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 (Bem, 1974; Riley y McGinn, 2002), mientras que el rol femenino corresponde a un carácter sensible a la necesidad de los demás, y hay características de simpatía y compasión. De esta manera, se derivan las siguientes hipótesis:

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.

H3: 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.



Metodología de la Investigación

Diseño experimental

El diseño de la experimental se basa en la simulación de Kelley (1966), que representa una situación de negociación para tres productos (A, B y C), la cual difería según el rol asignado al azar (comprador o vendedor). Cada participante recibía información privada de las ganancias que obtendría según los precios que negociaba (ver figura 2 y 3).

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)

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 las 8 rondas del experimento, y que a su vez 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 al 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.
- 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 (Punto III y IV), se cumplen finaliza el juego. De lo contrario, si los jugadores no cierran el proceso de negociación 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, los sujetos tienen la oportunidad de enviar un mensaje cerrado a su contraparte de un total de 10 mensajes que se encuentran disponibles, o bien la oportunidad de enviar un mensaje por chat en dos ocasiones como máximo. 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 el cual fue calculado sobre la base de los resultados de la negociación. El tipo de cambio fue de un dólar por 250 ecus.

Procedimiento de Aplicación

La muestra estuvo compuesta por un total de ciento veintiséis estudiantes de último nivel de pregrado (n=126) 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. Los convocados conocían previamente que podían ganar dinero en efectivo de acuerdo a su participación. El requisito fue no haber participado previamente 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 entre 10 a 22 sujetos 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:



Tabla 1. Muestra del estudio según género

(Valores Absolutos-Relativos)

Género	Total	Porcentaje
Mujer	49	39%
Hombre	77	61%
Total general	126	100%

En la aplicación del experimento, se tomaron una serie de precauciones para evitar sesgos en dicha aplicación. Así se le asignó un asiento al azar a cada estudiante para evitar que grupos de personas conocidas se sentaran juntas; además, el servidor emparejaba aleatoriamente a los sujetos (comprador y vendedor); los cuales desconocían la identidad de la contraparte, rol que mantenían durante todo el experimento. Para evitar el sesgo de tener diferentes aplicadores del experimento en cada país, los participantes leyeron las instrucciones en sus respectivas computadoras.

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 para obtener información relevante para estudios posteriores (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 anexo 1).

Resultados

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

Primera Etapa: Beneficio Inicial y Final de los sujetos

Tabla 2. Beneficio Inicial según género

(Valores Absolutos)

Género	Comprador	Vendedor	Promedio
Mujer	2929	2438	2683
Hombre	2812	2389	2600
Promedio General	2856	2409	2633

Como se puede observar, la suma del beneficio en promedio de los tres productos 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.



Tabla 3. Beneficio final según género

(Valores Absolutos)

Género	Comprador	Vendedor	Promedio
Mujer	1894	1874	1884
Hombre	2154	1901	2029
Promedio	2055	1890	1973

Como se puede observar, la suma del beneficio en promedio de los tres productos 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; pero a bajo nivel 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.

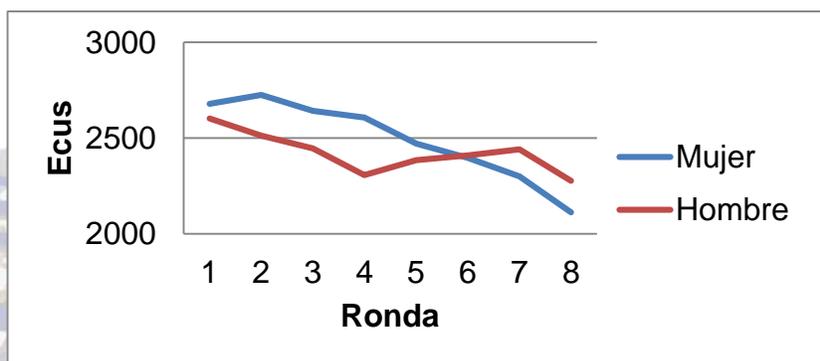
Además, se debe considerar la evolución en la toma de decisiones y no solamente basarse en la primera decisión de los sujetos y el resultado final. Por lo tanto, se realiza en el siguiente apartado, un análisis que presenta como fue la toma de decisión; según género, en el proceso de negociación.

Segunda Etapa: análisis de las líneas de comportamiento durante la negociación

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.

Gráfico 1. Comportamiento de los sujetos según género

(Valores Absolutos)



En el gráfico 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.

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: análisis según rol de los sujetos

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 debido a que generan una ganancia individual mayor y los precios 4, 5 y 6 de tendencia integrativa; es decir, que buscan un beneficio en conjunto mayor al disminuir su beneficio individual.

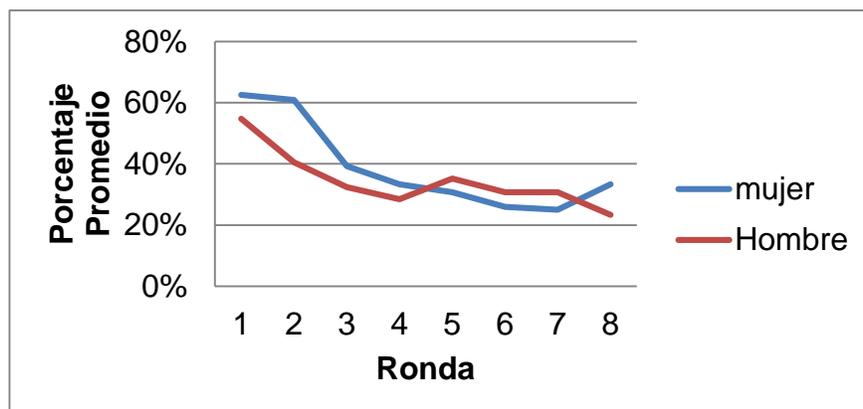
Es importante mencionar, que para efectos del análisis del comprador el porcentaje que se presentará en el siguiente gráfico, corresponde a la sumatoria del porcentaje de los precios 1,2 y 3, ya que son los precios de interés para el rol de comprador. Lo anterior, debido a que estos precios representan un beneficio individual mayor.

A continuación, se muestra un gráfico que promedia el comportamiento de los tres productos en el rol de comprador¹.

¹ Este promedio se obtuvo a partir del apéndice A donde se promedia el porcentaje obtenido por cada ronda y de esta manera se obtiene la gráfica.



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



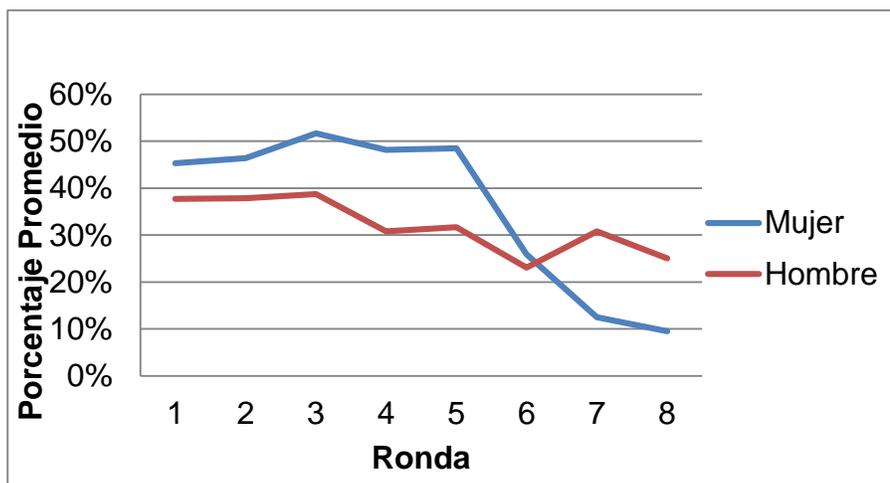
El gráfico anterior, presenta la selección de precios en los tres productos del rol de comprador. En concreto, del análisis del comprador se puede señalar los siguientes aspectos:

1. La mayoría de las mujeres como compradoras iniciaron con decisiones que favorecen su beneficio individual; decisiones que mantienen hasta una segunda ronda.
2. La mayoría de hombres como compradores 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 en el rol de compradoras al final de la negociación toman la decisión de precio más distributivas.
5. 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.

Con el fin de analizar la evolución de decisiones de los vendedores según género se presenta el siguiente gráfico:



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



El gráfico 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.

Además, se puede observar que 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 rol de vendedor) inician 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. El hombre vendedor, gana más que la mujer vendedor, mientras que en el rol de comprador el hombre gana menos.

Cuarta Etapa: análisis de cierre de negociación

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,



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

Género	Cerraron Proceso
Mujer	90%
Hombre	91%
Total	90%

Como se observa en la tabla anterior, el 90% de los sujetos cerraron el proceso de negociación, siendo 10% mujeres y 9% hombres, una cantidad bastante similar.

Discusión

El género como variable de interés en procesos de negociación comercial ha sido estudiada previamente lo que ha sustentado la base teórica de este estudio; no obstante, este estudio cuenta con el elemento diferenciador de enfocarse en el proceso desde la primera decisión de los sujetos hasta el impacto de sus decisiones en los resultados de dicha negociación. Lo anterior, con el objetivo de generar un intento para comprender el comportamiento negociador.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se aceptó la primera hipótesis de este estudio en la que se afirma que el género es una variable que influye en el comportamiento negociador, y por tanto los resultados de una negociación. En lo que respecta a la segunda y tercer hipótesis, es importante destacar que tanto el género masculino y femenino no mantienen un comportamiento únicamente distributivo o integrativo, este cambia a lo largo del proceso de la negociación, un dato de valor e incentivo para estudiar con mayor profundidad esta variable.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de mujeres inician con decisiones que favorecen su beneficio individual; específicamente, las mujeres en su rol de vendedores percibieron mejores ganancias iniciales dado a que sus decisiones con precios más competitivos que los hombres, inclusive sobrepasando los precios competitivos de los hombres en su rol de compradores.

No obstante, en la culminación de la negociación esta situación se invierte y los hombres tienden a ser más agresivos en sus decisiones, por lo que incrementa el interés de conocer las causas que originan esta situación, debido a que esta información tiene implicaciones tanto a nivel empresarial como académico.



Lo anterior, propone futuras líneas de investigación basados en el análisis de otras variables que intervienen en el proceso de negociación comercial tales como el colectivismo, presión temporal, relaciones de poder, satisfacción en al negociación, entre otras. Además, del origen de un estudio que dé continuidad a los resultados mostrados previamente y que permitan comprender mejor las causas de este fenómeno, midiendo las diferencias de género.

Por otro lado, se propone integrar al estudio los mensajes enviados durante la interacción, así como el análisis de la toma de decisiones del individuo a partir de la contraparte; es decir, un análisis por cada pareja en lo que se está trabajando actualmente.

Bibliografía

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. (1ñ975). *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.



Anexo 1: Cuestionarios post-experimento

Por favor, indique en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), qué nivel de acuerdo le sugieren las siguientes afirmaciones:

En la negociación cooperar con la otra parte fue importante para usted.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

En la negociación traté de acomodar a las necesidades de la otra parte, tanto como fue posible.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

En la negociación no fue necesario entender las preferencias y necesidades de la otra parte

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

[Continuar](#)

En la negociación fue importante trabajar con la otra parte y no en contra de ésta

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

En la negociación fue importante ayudar a la otra parte.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

¿Estuvo usted más interesado en resolver los problemas mutuos o los propios?

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Resolver problemas mutuos" y el valor 7 corresponde a "Resolver problemas propios"

Clasifique sus propias estrategias de negociación en la siguiente escala:

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Complaciente" y el valor 7 corresponde a "Oportunista"

[Continuar](#)



Clasifique sus propias estrategias de negociación en la siguiente escala:

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Honesto" y el valor 7 corresponde a "Deshonesto"

Clasifique sus propias estrategias de negociación en la siguiente escala :

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Injusto" y el valor 7 corresponde a "Justo"

Continuar

Percibió que para la otra parte fue importante cooperar con usted.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Percibió que la otra parte se trató de acomodar, tanto como fue posible, a las necesidades tuyas.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Percibió que para la otra parte no fue necesario entender las preferencias y necesidades tuyas

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Percibió que para la otra parte fue importante trabajar con usted y no en contra suya

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Continuar



Percibió que para la otra parte fue importante ayudarle a usted.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

¿La otra parte estuvo más interesada en resolver los problemas mutuos o los propios?

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante en desacuerdo", 3 "En desacuerdo", 4 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 5 "En acuerdo", 6 "Bastante de acuerdo", y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Clasifique las estrategias de negociación de la otra parte en las siguiente escala:

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Complaciente" y el valor 7 corresponde a "Oportunista"

Continuar

Clasifique las estrategias de negociación de la otra parte en las siguiente escala:

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Honesto" y el valor 7 corresponde a "Deshonesto"

Clasifique las estrategias de negociación de la otra parte en las siguiente escala:

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Injusto" y el valor 7 corresponde a "Justo"

Si se llegó a un acuerdo, ¿qué tan satisfecho(a) está con ese acuerdo?

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Insatisfecho" y el valor 7 corresponde a "Satisfecho"

Continuar



Si se llegó a un acuerdo, ¿Qué tan satisfecho(a) está con el acuerdo en relación con las expectativas previas a la negociación?

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Insatisfecho" y el valor 7 corresponde a "Satisfecho"

¿Qué tan satisfecho(a) está con los resultados de la negociación?

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Insatisfecho" y el valor 7 corresponde a "Satisfecho"

¿Qué tan satisfecho(a) está con sus ganancias?

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Insatisfecho" y el valor 7 corresponde a "Satisfecho"

¿Qué tan satisfecho(a) está con su desempeño durante la negociación?

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 "Bastante de acuerdo", 3 "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "Bastante de acuerdo", y el valor 5 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Continuar

No le permitiría a mi(s) primo(s) usar mi carro (en caso de tener uno).

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Disfruto de conocer y hablar con mis vecinos regularmente.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

No discutiría con mis padres sobre nuevos conocimientos adquiridos.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

No es apropiado que un colega me pida prestado dinero

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Continuar



No permitiría que mis vecinos tomaran cosas prestadas mías ni de mi familia

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Cuando se trata de decidir qué clase de educación voy a tener, no le voy a prestar atención al consejo de mis tíos

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

No estaría dispuesto a compartir mis ideas con mis padres.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Yo ayudaría con mis recursos, si un pariente me dijera que él/ella tiene dificultades financieras.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Continuar

No estoy interesado en conocer como son mis vecinos realmente.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Los vecinos deberíamos saludarnos cada vez que nos topamos.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Una persona debería ayudar a un compañero de trabajo con problemas financieros.

1 2 3 4 5 6 7

Por favor marca una casilla de la escala, donde el valor 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y el valor 7 corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Continuar



Género Mujer
 Hombre

Estado Civil soltero(a)
 en unión libre o juntado(a)
 casado(a)
 divorcido(a)
 viudo(a)
 separada(a)

¿Cuál es su fecha de nacimiento? (número)

¿Has nacido en? Costa Rica
 Otro país de Centroamérica/Sudamérica
 Otro país fuera de Centroamérica/Sudamérica

¿Cuál es su lugar de residencia permanente? Con mi familia
 Solo
 Compartiendo piso/apartamento/casa

¿Cuántas personas viven en su vivienda?



¿En cuántos experimentos similares ha participado?

¿Cuántas personas de las que viven en su vivienda tienen una ocupación remunerada?

¿Cuál es el último grado o año que aprobó su padre?

- Ningún grado
- Primaria
- Secundaria académica
- Secundaria técnica
- Parauniversitaria
- Universitaria
- Posgrado

¿Cuál es el último grado o año que aprobó su madre?

- Ningún grado
- Primaria
- Secundaria académica
- Secundaria técnica
- Parauniversitaria
- Universitaria
- Posgrado

Su vivienda permanente o familiar es:

- propia, totalmente pagada
- propia, pagando a plazos
- alquilada
- prestada por motivo de trabajo
- prestada por otro motivo (no paga)

¿Qué medio de transporte utiliza con más frecuencia para ir a la universidad/trabajo?

- No necesita transporte (trabaja/estudia en casa)
- Camina solamente
- Bicicleta
- Motocicleta
- Automóvil
- Transporte público
- Múltiples modos de transporte

