



**¿CÓMO FOMENTAR LA NEGOCIACIÓN INVESTIGATIVA EN LOS  
NEGOCIADORES COLOMBIANOS?**

**AUTORES**

**ANDRES FELIPE PISTALA GALARZA**

**JHON ESTEBAN RODRÍGUEZ RUIZ**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**ELIÉCER MURILLO PAREDES**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS,**

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

Son muchas personas las que han contribuido en la realización de este trabajo. En primer lugar, darle las gracias a Dios por permitirnos tener tan buena experiencia en este proyecto, darle las gracias al tutor y director del proyecto Eliécer Murillo Paredes, el cual fue el primero en creer en nosotros y nos apoyó de manera personal e institucional y nos alentó para que concluyéramos con esta investigación. Gracias a la universidad Icesi por la formación y todos los recursos que puso a nuestra disposición, gracias a todas las personas que fueron participes en este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, agradecemos a nuestros padres los cuales son los principales motores e inspiradores de nuestros sueños, gracias a ellos por confiar y creer en nosotros y en nuestras expectativas.

## Tabla de contenido

<i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	2
<i>RESUMEN</i> .....	6
<i>ABSTRACT</i> .....	7
<i>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> .....	8
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	9
1.2 SISTEMITIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 ALCANCE .....	10
<i>2. JUSTIFICACIÓN</i> .....	11
<i>3. OBJETIVOS</i> .....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL: .....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	16
<i>4. MARCO DE REFERENCIA</i> .....	17
4.1 ANTECEDENTES .....	17
4.2 MARCO CONCEPTUAL .....	18
4.3 MARCO LEGAL .....	19
4.4 MARCO TEÓRICO .....	21
<i>5. DESARROLLO METODOLÓGICO</i> .....	24
5.1 TIPO DE ESTUDIO .....	24

	4
<b>5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>25</b>
5.3.1 FUENTES PRIMARIAS .....	25
5.3.2 FUENTE SECUNDARIAS .....	25
<b>5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>26</b>
<b>5.5 FASES .....</b>	<b>26</b>
5.5.1 FASE 1.....	26
5.5.2 FASE 2.....	26
5.5.3 FASE 3.....	27
<b>6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>28</b>
<b>6.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS NEGOCIADORES COLOMBIANOS .....</b>	<b>28</b>
6.1.1 NORMATIVIDAD DE LOS NEGOCIADORES COLOMBIANOS.....	29
6.1.2 ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS DE LA FALTA DE TEORÍA .....	30
<b>6.2 ANÁLISIS BENEFICIOS DE LA NEGOCIACIÓN INVESTIGATIVA .....</b>	<b>32</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>38</b>
<b>9. INVESTIGACIONES FUTURAS.....</b>	<b>39</b>
<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>40</b>

<i>Tabla 1 Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y posición ocupacional.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2 Tasas de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño de empresas .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3 Marco legal.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 4 ARBOL CAUSAS Y EFECTOS.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 5 Contraste entre dos métodos de negociación .....</i>	<i>35</i>

## RESUMEN

Para realizar una negociación entre partes no basta solo con conocer el sitio, la fecha y el objeto por el cual se celebrara dicha negociación, lo mencionado anterior es importante, sin embargo muchos negociadores pasan por alto componentes y factores bastante importante al momento de realizar una negociación, y son los intereses, comportamientos o percepciones que puede tener la contraparte.

Generalmente los negociadores Colombianos carecen de negociación investigativa y no se toman la molestia de ir más allá de solo cerrar el negocio, esto principalmente se puede dar por sus tradiciones, falta de educación, dinero entre otros, en Colombia los negociadores solo prestan atención al interés y beneficio personal en el momento de hacer un negocio, es decir solo se interesan por el beneficio de ese instante dejando abierta la brecha a una posible negociación o relación de negocio que le pueda brindar un beneficio a largo plazo.

Es por eso que se decide realizar esta investigación partiendo de la pregunta ¿cómo fomentar la negociación investigativa en los negociadores colombianos?, con el objetivo de identificar los motivos del por qué realmente los negociadores colombianos no realizan la negociación investigativa y mediante los resultados demostrar los beneficios que obtendrán si llevan a cabo una negociación investigativa.

**Palabras clave : negociación investigativa, percepciones, intereses, beneficios.**

## ABSTRACT

In order to carry out a negotiation between parts it is not enough to know the place, date and object for which the negotiation will take place, the previous mentioned is important, however many negotiators overlook one component and factor that is quite important at the time of carrying out a negotiation, and that is the interests, behaviors or perceptions that the counterpart may have.

Generally Colombian negotiators lack investigative negotiation and do not take the trouble to go beyond just closing the deal, this can mainly be due to their traditions, lack of education, money, among others, in Colombia negotiators only pay attention to the interest and personal benefit at the time of doing business, That is to say, they are only interested in the benefit of that moment, leaving the gap open to a possible negotiation or business relationship that could provide a long-term benefit.

That is why it was decided to carry out this research based on the question of how to encourage investigative negotiation in Colombian negotiators, with the objective of identifying the reasons why Colombian negotiators do not really carry out investigative negotiation and through the results prove the benefits that they will obtain if they carry out investigative negotiation.

**Keywords : research negotiation, perceptions, interests, benefits.**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema identificado, consiste en la dificultad que en muchas ocasiones presentan los negociadores colombianos a la hora de plantear y cerrar un acuerdo, a causa de que no se cuenta con las herramientas necesarias para buscar alternativas y/o soluciones que permitan de alguna manera poder lograr el objetivo propuesto, es decir, por ausencia de teorías y prácticas que se han venido desarrollando en el mundo, además, los negociadores colombianos se enfocan en vender su posición y no en entender a la contraparte, y a causa de esto entorpecer la negociación hasta quizás el punto de no cerrar el trato y/o generar una mala relación comercial.

El motivo por el cual no se cuentan con herramientas para afrontar las distintas situaciones a la hora de negociar es por la falta de teoría (educación), por lo cual se busca fomentar la negociación investigativa, con el objetivo de que se adquieran herramientas, habilidades y nuevas estrategias para afrontar cualquier tipo de negociación, logrando cerrar el trato y generando una buena relación comercial.

Se requiere que los negociadores se instruyan para que puedan estar preparados para afrontar cualquier situación, ya que, la sociedad está en constante mejoramiento y al quedarse rezagados en la antigua forma de negociar se perderán muchos negocios lo cual perjudicaría tanto al individuo mismo como a la sociedad en general. Y aquí es donde se refleja la herencia de negociar de manera

distributiva<sup>1</sup>, enfocándose únicamente en los beneficios propios y no en entender a la contraparte logrando beneficios para ambas partes, pero esta situación es de los negociadores latinoamericanos<sup>2</sup> en general, no es específicamente una característica de los Colombianos<sup>3</sup>.

Por lo cual, al estar actualizados con las nuevas formas de negociar y contar con herramientas que permitan una negociación integradora se mejorará la perspectiva que se tiene del negociador colombiano, logrando de esta forma sacar el máximo provecho de cada trato maximizando los beneficios de las partes, y de este modo contribuir en el desarrollo tanto económico y social del país.

Lo anterior permite plantear el siguiente interrogante principal:

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cómo fomentar los principios de la negociación investigativa en el desempeño de nuestros negociadores colombianos?

### **1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cuál es el nivel educativo actual en promedio de la sociedad colombiana?

<sup>1</sup> Ogliastri, E. (2012). El comportamiento negociador de los colombianos : un estudio sobre las variables básicas. Revista Universidad EAFIT, 31(99), 63-73. Recuperado a partir de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1235>

<sup>2</sup> Enrique Ogliastri. (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. 44. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/716/71602504.pdf>

<sup>3</sup> Ogliastri, E. (2012). El comportamiento negociador de los colombianos : un estudio sobre las variables básicas. Revista Universidad EAFIT, 31(99), 63-73. Recuperado a partir de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1235>

¿Qué tan marcada esta la cultura colombiana al momento de llevar a cabo una negociación?

¿Qué significancia tiene comprender y evaluar los intereses de la contraparte al momento de negociar?

### **1.3 ALCANCE**

Determinar los beneficios que pueden obtener los negociadores colombianos en cuanto a la efectividad y materialización a la hora de llevar a cabo una negociación, logrando cerrar el trato de manera exitosa y beneficiando a ambas partes, de manera que si se hace uso adecuado de todos los mecanismos y herramientas empezarán a ver una constante mejoría en su día a día cuando estén realizando negocios, esto sí se comienza a incentivar y aplicar la negociación investigativa.

Se denomina negociador colombiano en general, desde una ama de casa hasta un gran empresario, político y demás, partiendo del hecho de que cualquier persona ha culminado un trato, ya que, en el día a día se llevan a cabo acuerdos los cuales se fundamentan en la negociación, como definir leyes, cerrar grandes tratos o simplemente ir a mercar. Sin embargo prepararse para negociar en ocasiones no es considerado indispensable, debido a que el proceso de formación requiere de tiempo y de una inversión económica considerable, que no todos los individuos están dispuestos a pagar.

Genera incertidumbre invertir dinero en algo en lo cual se lleva haciendo de manera empírica, y sin saber si realmente se obtendrán beneficios de esta inversión, por lo que para invertir en la preparación es importante conocer los beneficios que genera dicho tema a largo y corto plazo, y analizar que tan importante es el valor agregado que se obtiene y saber si es superior al costo de oportunidad de llevar a cabo dicho proceso de formación, debido a que además de inversión de dinero también se requiere de un tiempo para lograr la preparación.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La educación es fundamental debido a que nos permite tener un abanico amplio de opciones para aplicar las distintas estrategias que sean pertinentes en cada caso en particular. Por tal motivo se debe sensibilizar a los negociadores colombianos a prepararse para obtener mejores resultados, logrando optimizar su desempeño y mejorando la relación con la contraparte.

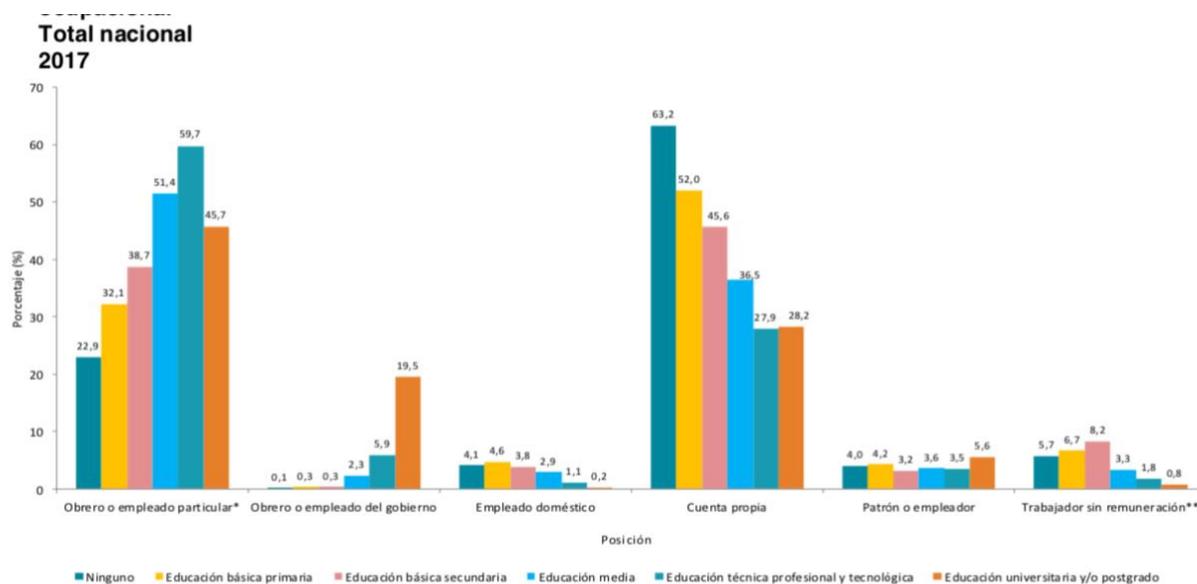
Los motivos por los cuales no se preparan los negociadores es porque actualmente los cursos que se dictan para tener un mejor manejo, conocimiento, tácticas y habilidades a la hora de negociar se hacen de manera externa y tienen unos costos a los cuales muchos de los negociadores no están dispuestos a pagar, además se requiere tener suficiente tiempo disponible para educarse e interés por querer un mejoramiento constante para estar al nivel requerido de la sociedad, de forma seguida como sociedad tenemos una cultura de inmediatez y muchos de los emprendimientos se hacen sin un estudio previo, lo cual hace que estos no puedan surgir y los emprendedores obtengan grandes pérdidas. Esto se podría controlar si se fomentan la educación.

Para contextualizar, en Colombia la educación es un privilegio, ya que, de cada 100 colombianos 56 no completan la educación secundaria. De acuerdo con un informe sobre desigualdad en el acceso a la educación, realizado por la organización Niñez Ya, 40% de los niños que no asisten al colegio están en zonas de conflicto armado, se evidencia que uno de los motivos por los cuales los individuos de nacionalidad colombiana no logren completar sus estudios es por el conflicto armado que tiene azotado a Colombia desde hace más de 50 años, otro motivo es por los altos costos que conlleva prepararse.

Empero, la educación es un proceso de formación personal continua en concepción integral de la persona, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes, teniendo en cuenta que esto debe ser previamente garantizado por el gobierno, por ende el Estado colombiano en su búsqueda continua de desarrollo social y económico y la maximización del bienestar social, debe garantizar dicho derecho mediante una serie de actividades estipuladas en la constitución.

Por otra parte, se realizara un analisis basados en la ocupación que desempeñan los individuos, según su nivel educativo logrado.

*Tabla 1 Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y posición ocupacional*



**Fuente: Dane**

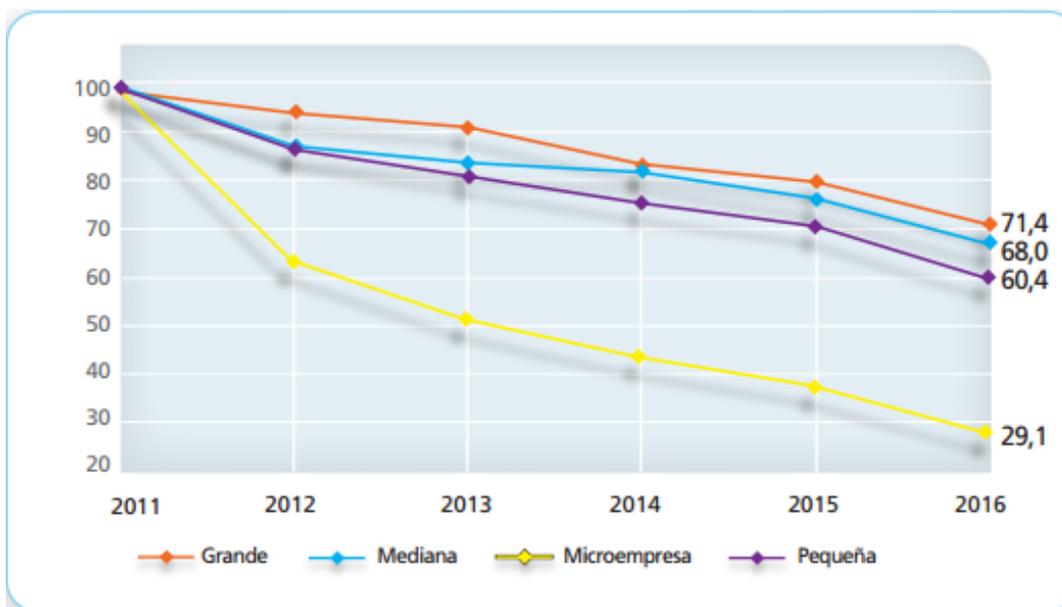
Con base a el grafico 1, se puede concluir que el nivel educativo alcanzado influye en la posición ocupacional de la persona, es decir que a mayor nivel de educación alcanzado se podría garantizar directamente una posición ocupacional mucho mayor, sin embargo el nivel educativo en ocasiones no garantiza un alto nivel de posición ocupacional.

También se observa que en promedio las personas no se interesan o en su defecto no acceden a una educación universitaria y/o postgrado, esto lo que muestra es que son muchas las personas que no tienen la bases teóricas y educativas suficientes.

Lo que quiere decir que el publico objetivo para fomentar la negociación investigativa en general es bastante alto, se evidencia una clara necesidad de formar a los individuos para que estos cuenten con las herramientas necesarias que permitan mejorar su desempeño y de esta manera puedan llevar a cabo una negociación de alta calidad.

En otro orden de ideas, se realizara un analisis a la supervivencia de las empresas en el entorno colombiano.

*Tabla 2 Tasas de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño de empresas*



Fuente: RUES, cálculos propios

Según este grafico se muestra como es el comportamiento de la tasa de supervivencia de las empresas en 5 años, dicho estudio se hace basándose en el tamaño de la empresa. El primer factor importante para analizar es que sin importar el tamaño de la empresa éstas tienden a disminuir de manera considerable, sin embargo, las grandes empresas en promedio tienen mayor longevidad en el mercado, como consecuencia del cierre de las empresas se ve directamente afectada la economía del país y en general la sociedad.

Una de las causas del cierre de las empresas puede ser por el mal manejo que se le da a esta misma, mal manejo a los negocios lo cual hace que sea difícil para las empresas poder subsistir en el tiempo, además, de esto se desprende también que muchos de los gerentes no estén bien preparados o no vayan al ritmo de la vanguardia del mercado.

Como resultado del cierre de las empresas, los trabajadores quedarán sin empleo, y como causa de esto se aumentara la tasa de desempleados en el país de ahí que la calidad de vida de las personas disminuya y tengan que pasar necesidades. Asimismo los que lleven a cabo el emprendimiento, tendrán pérdidas tanto económicas como emocionales.

Teniendo como evidencia el comportamiento general de las empresas que tiende hacia la baja, se sugiere como posible solución fomentar la negociación investigativa, la cual brinda herramientas para generar una mejora en el entorno de negocios y así potenciar las alianzas y posibles sociedades, gracias a que se da apertura a conocer, compartir y relacionarse con distintos entes financieros que mediante el aporte mutuo pueden mejorar el rendimiento de sus empresas

sin importar su tamaño, y así aportar de manera positiva a la economía del país y a los negocios que se pueden desprender de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, la fomentación de la negociación investigativa permitirá que mejorar el desempeño de los negociadores colombianos, haciendo que la sociedad en general este altamente calificada y puedan llevar a cabo y concretar cualquier tipo de negociación sin importar la situación o dificultad que se presente, y con esto, ser más atractivo para los países extranjeros, logrando que la inversión extranjera aumente y asimismo mejorar el nivel de vida de la sociedad en general. Adicionalmente permite fortalecer las nuevas relaciones que se puedan generar fruto de la negociación que se logren concretar implementando la negociación investigativa fortaleciendo así la economía de todo el país.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL:**

¿cómo generar interés en los negociadores colombianos para aprender sobre los principios de la negociación investigativa?

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Incentivar la economía del país mediante los principios de la negociación investigativa
- Beneficios de la negociación investigativa
- Políticas sobre la negociación investigativa
- Cambiar la perspectiva de la negociación colombiana
- Incentivar la cultura de los principios de la negociación investigativa

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 ANTECEDENTES

A lo largo de los años se ha visto que los colombianos se caracterizan por su manera de negociar. La manera como comúnmente negocian los colombianos es implementando una técnica denominada como regateo<sup>4</sup>, el cual se define como conseguir un menor precio para adquirir el bien o servicio deseado por la parte demandante, pedir rebaja no tiene clase social, debido a que la sociedad en general hace uso de esta técnica. Además, a la hora de negociar se hace presente el fuerte arraigo de la cultura. En el sentido que, por tener una cultura de inmediatez, por falta de preparación y de escucha en muchas ocasiones se presenten conflicto de intereses al momento de llevar a cabo una negociación.

Teniendo en cuenta de que el colombiano tiene una manera de pensar y analizar las cosas muy arraigado en cuanto a la negociación de conflictos, o se gana o se pierde, dificultando el maximizar beneficios y por eso su mejor técnica es la de regateo, implementando una negociación distributiva, en la que solo una de las partes es la que sale beneficiada Ogliastri<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Arias, J. C. C., Manzanales, U. De, & Problema, P. D. E. L. (n.d.). CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES Rocio Tabares Hoyos , Universidad de Manzanales , Colombia.

<sup>5</sup> Ogliastri, E. (2012). El comportamiento negociador de los colombianos : un estudio sobre las variables básicas. Revista Universidad EAFIT, 31(99), 63-73. Recuperado a partir de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1235>

A causa de lo anteriormente mencionado, estos problemas se presentan debido a la baja preparación académica con la que cuentan los colombianos en general, por lo cual se debe fomentar la negociación investigativa con el fin de estar altamente calificados y a la vanguardia del mercado, mejorando la percepción que tienen otras economías y de esta manera dando apertura a realizar negocios con personas extranjeras.

Empero en promedio la sociedad no brinda mayor importancia a la formación académica, debido a sus costos, desinterés o falta de tiempo. En general se adopta una negociación por herencia y por experiencia, es decir, las practicas utilizadas vienen por trascendencia. Además, cabe recalcar que el entorno colombiano influye mucho en esto, y se debe principalmente al conflicto que se presenta en Colombia, por lo cual, la forma de negociar es o se gana o se pierde, dificultando la maximización de resultados.<sup>6</sup>

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Negociar:** Es habitual distraerse y perder los puntos clave en una negociación, mantener la calma y separar a las personas de las dificultades que puedan traer nos llevará a una visión mucho más clara de la situación facilitando así un acuerdo beneficioso para todos.

**Cultura:** Conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas.

**Integrar:** Completar un todo con las partes que le falten.

<sup>6</sup> (Ogliastri, 2001)

**Principios:** son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano cambiando las facultades espirituales racionales.

**Regatear:** Discutir el comprador y el vendedor el precio de una mercancía o un producto, intentando el comprador que este sea lo más bajo posible.

**Nivel de educacion:** Es el grado de educacion más alto que una persona ha terminado.

**Tecnica:** Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica y requieren habilidad.

**Rendimiento:** Fruto o utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, con lo que gasta, con lo que en ello se ha invertido, etc., o fruto del trabajo o el esfuerzo de una persona.

**Costo de oportunidad:** Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra.

**Conflicto armado:** Es una de las formas más comunes en las que un pueblo puede relacionarse con otro o incluso consigo mismo y esto tiene que ver con el hecho de que la violencia ha estado siempre presente en las sociedades humanas a través de elementos como la jerarquía, la desigualdad social, la intolerancia

**Negociacion distributiva:** Es básicamente una competencia sobre quien va a obtener más de un recurso limitado, es una relación de suma cero, ganar - perder, el que una de partes alcance o no sus objetivos, dependerá de las estrategias y tácticas que emplee.

### 4.3 MARCO LEGAL

*Tabla 3 Marco legal*

FUENTE	DESCRIPCION
<b>LEY 411 DE 1997</b>	Avalua todo lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos.
<b>ARTICULO 27</b>	El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.
<b>ARTICULO 67</b>	La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.
<b>ARTICULO 70</b>	El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional.
<b>ARTÍCULO 53</b>	Ordena la incorporación a la legislación interna de los Convenios Internacionales del Trabajo debidamente ratificados.
<b>ARTÍCULO 55</b>	garantiza el derecho de negociación colectiva para regular las relaciones laborales.
<b>CONVENIOS 151 Y 154</b>	Trata sobre la protección del derecho de sindicalización y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública y la negociación colectiva.
<b>LEY 524 DE 1999</b>	Aprueba el convenio 154
<b>LEY 411 DE 1997</b>	Aprueba el convenio 151

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 MARCO TEÓRICO

Los fundamentos de la teoría de negociación son el análisis de decisión, el comportamiento a la toma de decisión, la teoría del juego, y el análisis de negociación. Otra clasificación de las teorías distingue entre análisis estructural, análisis estratégico, análisis de procesos, análisis integrador y el análisis del comportamiento de las negociaciones.

Las personas deben tomar decisiones independientes e interactivas; el análisis de la negociación considera cómo los grupos de personas razonablemente brillantes deben y pueden tomar decisiones conjuntas y de colaboración. Estas teorías son entrelazadas y deben ser abordados desde la perspectiva sintética. Por otra parte, la negociación es una versión especializada y formal de la resolución de conflictos empleada con mayor frecuencia cuando las cuestiones importantes deben ser acordadas. La negociación es necesaria cuando una de las partes requiere el consentimiento de la otra parte para lograr su objetivo.

El objetivo de la negociación es la construcción de un entorno compartido que lleva a la confianza a largo plazo e implica a menudo un tercero, neutral para eliminar los temas de las emociones y mantener a los individuos concentrados. Es un poderoso método para la resolución de conflictos y requiere habilidad y experiencia. Zartman define la negociación como "un proceso de combinación de posiciones en conflicto en una posición común en una regla de decisión de unanimidad, un fenómeno en el que el resultado es determinado por el proceso.". La mayoría de las teorías de las negociaciones comparten la noción de negociación como un proceso, pero difieren en su descripción del proceso.

Los análisis estructurales, estratégicos y procedimentales acumulados de actores racionales, son capaces de priorizar objetivos claros y de hacer intercambios entre valores en conflicto, son consistentes en su patrón de comportamiento y son capaces de tomar en cuenta la incertidumbre. Las negociaciones que difieren de coacción, en esas partes negociadoras se tiene la posibilidad teórica de retirarse de las negociaciones. Es más fácil estudiar las negociaciones bilaterales, en oposición a las negociaciones multilaterales.

La negociación investigativa según Deepak Malhotra y Max H. Bazerman A menudo, los negociadores no obtienen resultados debido a que dedican demasiado esfuerzo a vender su posición y demasiado poco a entender a la contraparte. Para llegar al mejor acuerdo ¿o al menos a un acuerdo? los negociadores deben pensar como detectives; investigando por qué la otra parte quiere lo que quiere. Este enfoque investigativo requiere de una mentalidad y una metodología propias, según los profesores Malhotra y Bazerman de Harvard Business School. Los supuestos inexactos sobre las motivaciones de la otra parte pueden llevar a los negociadores a proponer soluciones a los problemas errados, resignar valor innecesariamente o incluso descarrilar una negociación. Por ejemplo, considere la cadena farmacéutica que estaba en un punto muerto con un proveedor respecto de temas de exclusividad para la compra de un ingrediente. Creyendo que se trataba de un ardid para subir el precio, la cadena subió la oferta, pero sin éxito. En realidad, el proveedor se negaba porque un pariente de su propietario necesitaba un poco del ingrediente para hacer un producto local. Una vez que se supo su motivación, llegaron a un acuerdo rápidamente.

Comprender las motivaciones y objetivos de la otra parte es el primer principio de la negociación investigativa. El segundo es darse cuenta de las limitaciones de la contraparte. A menudo cuando el comportamiento de la contraparte no parece razonable, es porque tiene las

manos atadas, y usted puede llegar a acuerdos ayudándole a superar esas limitaciones. El tercero es percibir las exigencias onerosas como una ventana para saber qué es lo que más valora la contraparte, y usar esa información para crear oportunidades. El cuarto es buscar un piso común; incluso los competidores más encarnizados pueden tener intereses complementarios que impulsen acuerdos creativos. Finalmente, si un acuerdo parece perdido, quédese en la mesa y trate de aprender más. Incluso si no gana, puede obtener conocimiento sobre las necesidades futuras del cliente, sobre los intereses de clientes parecidos o sobre las estrategias de los competidores.

## **5. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de metodología que se implementara en el proyecto será una investigación cualitativa. Las variables cualitativas estarán relacionadas con el nivel de educación que tengan los individuos, su cultura al momento de negociar, nivel de comunicación durante la negociación y distintas características necesarias para el análisis de la investigación.

Todo esto teniendo en cuenta el diseño correlacional planteado por Roberto Hernández, el cual propone en su libro “metodología de la investigación”, que la investigación correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular. Esto para poder medir la relación que puede existir entre las variables cualitativas que estarán en estudio, relación entre la educación y los negocios, posición ocupacional y las relaciones bilaterales que se pueden desprender en las negociaciones.

### **5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación utilizo el enfoque cualitativo, debido a que con este enfoque la información que se recoja se podrá analizar las consecuencias de los comportamientos de los individuos en cuestión con relación de la cultura, comportamiento y nivel educativo. Y como los individuos no son números exactos el mejor método para realizar el estudio es el método cuantitativo. Además la conducta del individuo radica en la relación con el entorno, experiencias, conocimientos, entre otros, y mediante este método al final podemos realizar comparaciones de los resultados.

### **5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información es la materia prima de todo tipo de investigación y de la veracidad de ella depende el objeto a estudiar y sus variables tanto dependientes como independientes; Es por esto, que esta investigación no es ajena a las necesidades frente a las fuentes de información, donde se utilizó tanto fuentes primarias como secundarias:

#### **5.3.1 FUENTES PRIMARIAS**

Para poder elaborar la investigación propuesta de manera correcta y efectiva es necesario la recolección de la información de manera directa. En este caso debido a que la información se esta brindando de forma directa, se habla de la fuente primaria, lo cual requiere de la implementación de técnicas y procedimientos que suministren la información y los datos correctos.

#### **5.3.2 FUENTE SECUNDARIAS**

La investigación realizada se baso en el análisis de informes, libros, distintos documentos suministrados en internet, especializaciones, trabajos de grados, entre otras fuentes importantes las cuales fueron un pilar fundamental para la recolección de los datos he información necesaria para la realización correcta de la investigación

Aclarando la información suministrada en el texto anterior, todo fue debidamente analizado, garantizando que cada dato, definición, y opinión brindada fuera verídica, de fuentes confiables, diarios económicos relevante, y sitios web, como la pagina del gobierno que certificaran que todo lo estudiado fuera congruente, relevante, y veraz.

## **5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

De acuerdo a la temática principal de esta investigación, el procedimiento a utilizar para evaluar las evidencias necesarias, que faciliten evaluar los hallazgos será: Observación y comparación. Paso seguido se realizará una verificación con respecto a la TIR de la educación que garantice que la inversión en la negociación investiga sea mayor al costo de oportunidad de realizar esta misma.

## **5.5 FASES**

### **5.5.1 FASE 1**

Para llevar a cabo el proyecto es de suma importancia identificar el nivel educativo actual de la sociedad colombiana en general, debido a que de este parte que tan necesario es fomentar la negociación investigativa en los negociadores colombianos, para lo cual se revisa información obtenida a través de informes del Estado, diarios económicos, y revistas especializadas en el tema. Adicionalmente se realiza un análisis de causas y efectos al problema identificado y así promover la negociación investigativa para mejorar el desempeño de los negociadores colombianos.

### **5.5.2 FASE 2**

Se realiza la investigación para determinar que tan arraigada esta la cultura en la sociedad, analizando su comportamiento e ideologías al momento de negociar, el cual en muchas ocasiones causa que se presenten inconveniente con la contraparte. Además, se definirán los beneficios de la negociación investigativa para mitigar cualquier inconveniente que se presente y poder buscar una solución.

### **5.5.3 FASE 3**

El procedimiento para poder conocer la relación que existe entre los negociadores y que tan interesados están en estudiar y analizar los intereses de la contraparte al momento de negociar comienza con la realización de una investigación para poder saber de que manera los negociadores están llevando esta indagación previa o si definitivamente las personas no realizan una búsqueda previa para conocer y comprender a su contraparte, una vez realizado este análisis se realiza la propuesta para generar una mejor relación, comunicación y próximos negocios entre las partes involucradas.

## **6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se habla y se analiza de manera clara y definida cada uno de los objetivos específicos que se plantearon para llevar a cabo la investigación, desarrollando a su vez la metodología propuesta, teniendo en cuenta la coyuntura universal de la pandemia COVID-19 que nos obliga a desarrollar una investigación atípica y recursiva. Es por eso por lo que se hace uso de los recursos primarios y secundarios previamente obtenidos, y de esta manera poder identificar y analizar los datos e información necesaria, para saber que hacer frente a la idea de fomentar la negociación investigativa en los negociadores colombianos.

### **6.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS NEGOCIADORES COLOMBIANOS**

En el mercado actual la negociación en Colombia es una práctica que se ha vuelto cotidiana, y gracias a que ha tenido este comportamiento a optado por tener muchas prácticas, y establecer teorías de manera informal, que en la práctica se evidencian de manera empírica y poco fundamentadas en bases de conocimiento sólido, argumentado y bien estructurado. También el mercado de los negociadores es un mercado diverso debido a que este puede variar dependiendo de la región donde se negocia, edad, género, nivel de ingreso y diferentes factores que juegan un rol importante para la percepción de los colombianos al momento de hacer cualquier tipo de negocio. Analizando y definiendo el comportamiento de los negociadores colombianos nos damos cuenta de que actualmente la manera de negociar está definida por la intuición y percepción del negocio y de la contraparte, es decir la persona con la cual están cerrando el trato. Sin embargo, para los negociadores que son empleados públicos de Colombia, tienen reglas para poder llevar a cabo las negociaciones.

### 6.1.1 NORMATIVIDAD DE LOS NEGOCIADORES COLOMBIANOS.

La secretaria de la comisión negociadora en Colombia en la radicación numero 2019900012662 del 16 de enero del 2019<sup>7</sup> estableció unos decretos y diferentes normativas las cuales se radicaron con el fin de guiar los negocios llevados acabo por diferentes organizaciones sindicales de trabajadores oficiales y empleados públicos, a un funcionario de carrera administrativa, del nivel profesional. En el **ARTÍCULO 2.2.2.4.9. denominado como “Reglas de la negociación” se cita claramente que las partes vinculadas a la negociacion se regiran bajo las siguientes reglas:**

Autonomía para determinar el número de negociadores y asesores, aplicando el principio de la razonable proporcionalidad, según el ámbito de la negociación y el número de afiliados. Designar los negociadores, quienes se presumen investidos de la representatividad suficiente para negociar y acordar sin perjuicio del marco de las competencias atribuidas en la Constitución y la ley.

Estos decretos están previamente delimitados a la suscripción de las actas de instalación e iniciación de la negociación, en las que consignen los acuerdos parciales y las forma que estos se cumplirán, acta de finalización y las actas en las que se acuerde mediación y sus audiencias. Lo previamente dicho se clarifica de manera mas detallada en el articulo **ARTÍCULO 2.2.2.4.11**

En el cual habal especificamente de las actas que se deben diligenciar durante el procedimiento de negociación.

Consecutivamente en el **ARTICULO 433 en la cual se cita, 1.** “El patrono o su representante, están en la obligación de recibir a los delegados de los trabajadores dentro de las veinticuatro horas

<sup>7</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019).

siguientes a la presentación oportuna del pliego de peticiones para iniciar conversaciones. Si la persona a quién se presentare el pliego considerare que no está autorizada para resolver sobre él debe hacerse autorizar o dar traslado al patrono dentro de las veinticuatro horas siguientes a la presentación del pliego, avisándolo así a los trabajadores. En todo caso, la iniciación de las conversaciones en la etapa de arreglo directo no puede diferirse por más de cinco (5) días hábiles a partir de la presentación del pliego.” Según el gestor normativo del gobierno de la republica

Adicional mente en el **ARTICULO 435. Se consigna lo siguiente** “ Los negociadores de los pliegos de peticiones deberán estar investidos de plenos poderes, que se presumen, para celebrar y suscribir en nombre de las partes que representan los Acuerdos a que lleguen en la etapa de arreglo directo, los cuales no son susceptibles de replanteamiento o modificaciones en las etapas posteriores del conflicto colectivo.” Establecido tambien por el gestor normativo del gobierno de la republica.

### **6.1.2 ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS DE LA FALTA DE TEORÍA**

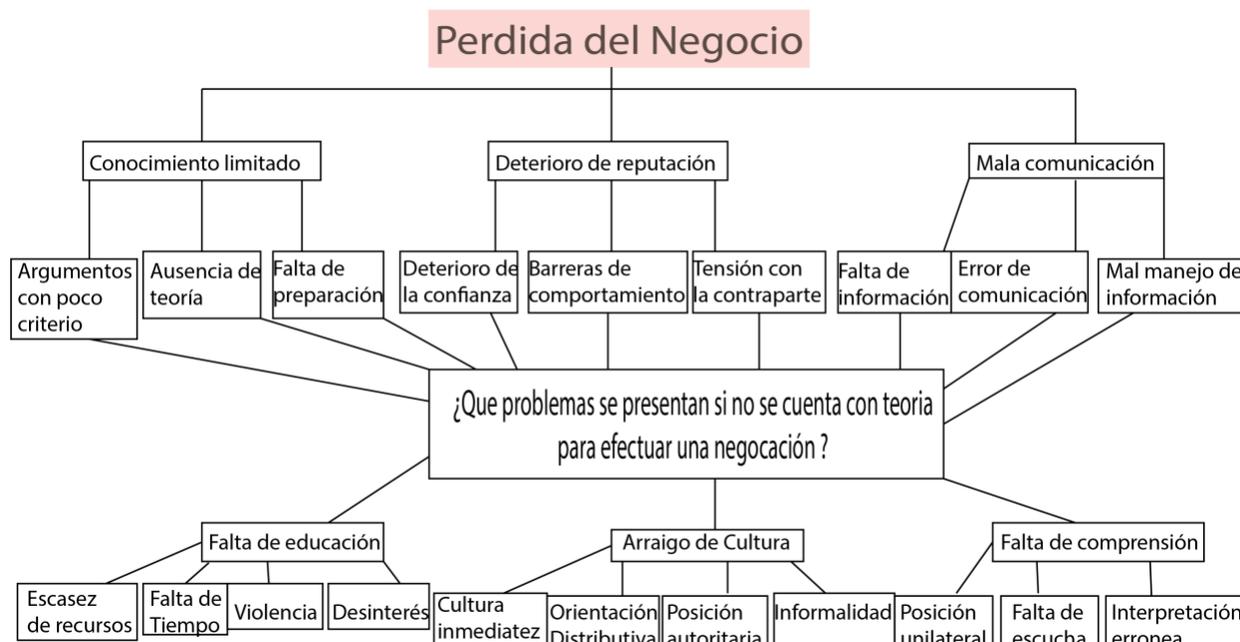
Partiendo de la premisa de que el negociador no cuenta con teoría al momento en el que se esta llevando una negociación, se identifica 3 grandes problemas y las consecuencias que desenbarcan de esta al momento de realizar un negocio sin la preparación (teoría) respectiva, las cuales se evidencian en la ilustración 3.

En general, los negociadores no se preparan debido a la falta de educación, el arraigo cultural, y la falta de comprensión. El principal motivo de estas causas se debe a que en general la población ha aprendido a negociar de manera empirica, lo han adquirido por tradición, lo que genera una

“cultura de negociación” arraigada al pasados, en el que se sobrepone la posición individual buscando maximizar los beneficios propios sin importar lo que requiera la contraparte.

Tabla 4 ARBOL CAUSAS Y EFECTOS

#### 6.1.26.1.2



Fuente: Elaboración propia.

El tipo de negociación que implementan la mayoría de los colombianos es de tipo distributiva, donde se busca un ganar-perder, donde una de las partes tiene que sacrificarse para que la otra tenga el mayor beneficio. Por lo general piensan que negociar es resolver un conflicto, donde como ya se menciono se requiere de un sacrificio de una de las partes. Los colombianos somos principalmente negociadores de tipo tradicional, y se negocia mediante el regateo. La falta de educación en materia de negocios genera que los individuos no tengan una preparación pre-

8 Ogliastrri, E. (2001). ¿Cómo negocian los colombianos? In Libros de Cambio (Alfaomega). Bogotá: Alfaomega.

negocio, en el que se investigue a profundidad la contraparte en busca de sus intereses, empero la falta de preparación ha generado que como individuos se haya desarrollado el arte de improvisar.

Los efectos de tener una negociación arraigada al pasado, hace que se tenga un conocimiento limitado, esto debido a la falta de interés por prepararse para adquirir teorías y herramientas que permitan hacerle frente a cualquier situación que se presente al momento de negociar, causando que se tenga una mala comunicación con la contraparte, y descendiendo mala reputación no solo para el negociador sino para la empresa/institución a la que pertenece. Aunque es claro, que los negociadores que son empleados públicos deben cumplir las leyes que establecen su comportamiento, pero los negociadores en general actúan dependiendo sus propios intereses, mediante el estilo de negociación que se ha adquirido por tradición. Al manejar un tipo de negociación distributiva causa que las relaciones entre las partes sea desgastante, y se traduzca en negocios a corto plazo, evidenciando una ineficiencia para llegar a acuerdos, lo que puede llegar a entorpecer el trato, y desgastando la relación entre ambas partes lo que tiene consecuencia en negociaciones posteriores.

## **6.2 ANÁLISIS BENEFICIOS DE LA NEGOCIACIÓN INVESTIGATIVA**

Dejando a un lado el modelo tradicional de negociar al que estamos acostumbrados como colombianos, que se ha adquirido por tradición, en donde prima el interés personal y se hace mediante un estilo distributivo de ganar-perder, donde una de las partes se debe sacrificar, no permitiendo "...la creación de un valor mutuo, consiguiendo beneficios ampliados para todas las partes..."<sup>9</sup> (Ogliastri, 2001). Y haciendo que los individuos en general se interesen por adquirir

<sup>9</sup> Ogliastri, E. (2001). ¿Cómo negocian los colombianos? In Libros de Cambio (Alfaomega). Bogotá: Alfaomega.

teorías y herramientas con las que pueden llevar a cabo una relación mas amena con la contraparte, creando mejores relaciones logrando poder tener una relación comercial a largo plazo, logrando que las partes puedan crear un valor mutuo consiguiendo beneficios ampliados, comprendiendo e interpretando las exigencias de la contraparte de la manera adecuada, mitigando las consecuencias que puede generar un mal trato.

Para implementar una negociación investigativa, se requiere que el negociador transforme su manera de pensar y metodología, abarcando a la contraparte de manera efectiva, aprendiendo al máximo de la situación, de las personas involucradas, identificando los intereses para intentar descubrir las limitaciones de la otra parte, buscando ayudarlo para lograr un beneficio. Para la implementación, se tomara como base los principios de la “negociación investigativa por Deepak Malhotra y Max H. Bazerman”<sup>10</sup> mencionados en uno de sus artículos publicados por la revista Harvard Business Review para América Latina y “la nueva teoría de negociación de E. Ogliastri”<sup>11</sup> mencionado en su libro ¿Cómo negocian los colombianos?.

“La mejor –y a veces la única– manera de conseguir lo que usted busca en una negociación es abordar la situación de la misma forma que un detective aborda la escena de un crimen” (Malhotra & Bazerman, 2007). Para convertirse en un negociador capaz de destrabar negociaciones estancadas en puntos muertos imposibles, se debe acoger a los 5 principios.

<sup>10</sup> Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). La negociación investigativa.

<sup>11</sup> Ogliastri, E. (2001). ¿Cómo negocian los colombianos? In Libros de Cambio (Alfaomega). Bogotá: Alfaomega.

Primer principio, No hable solamente de lo que quiere su contraparte, sino de por qué lo quiere, de manera que se entienda y evidencie los intereses y motivos de sus requerimientos a profundidad para llegar a un acuerdo en el que ambos se beneficien. Segundo principio, Trate de entender y mitigar las limitaciones de la otra parte, para descubrir y ayudar a mitigar y/o superar las limitaciones de la otra parte, de lo cual se pueden obtener ventajas. Tercer principio, Interprete las exigencias como oportunidades, de manera que pueda evidenciar a profundidad las exigencias ocultas de la otra parte. Cuarto principio, Cree un terreno compartido con sus adversarios, evite una posición unilateral, viendo a la otra parte como rival, mejor explore las áreas de interés para encontrar un terreno compartido, mejorando las relaciones y creando un valor mutuo. Quinto principio, Continúe investigando aún cuando pareciera que ha perdido el negocio, de esta manera podrá encontrar algo que le permita a futuro poder entablar relacionarse nuevamente con la contraparte y de esta manera llegar a acuerdos comerciales. En general, estos 5 principios, en el enfoque de negociación investigativa le puede ayudar a transformar las negociaciones competitivas en negociaciones con la capacidad para construir confianza y cooperación, crear valor, y generar satisfacción mutua.

Estos principios se ven claramente implementados en la nueva teoría de negociación de E. Ogliastrri, donde haciendo una transición del modelo tradicional que tiene como metodo una negociación distributiva de ganar-perder en el que en muchas ocasiones se puede convertir en un trato de suma cero, al modelo de la nueva teoría de negociación, en donde el metodo será una negociación integrativa, donde se obtendran beneficios mutuos, mediante un concepto de solución de problemas, logrando la satisfacción del mayor número de personas. Ya que mediante esta nueva teoría se lograrán negociaciones transparentes, donde se establecerán desde el inicio los interés

que busca cada parte involucrada en la negociación, intercambio información permitiendo encontrar todas las posibles soluciones, en beneficio de las partes involucradas, a continuación en la tabla 5 se presenta el contraste entre el método de negociación tradicional y la nueva teoría de negociación que sugiere E. Ogliastri.

*Tabla 5 Contraste entre dos métodos de negociación*

Negociación tradicional	Nueva teoría de negociación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir con alta demanda.</li> <li>• Presionar con engaños sobre alternativa externa propia y la del otro.</li> <li>• Fingir desinterés.</li> <li>• Ablandar, disminuir al otro.</li> <li>• No dar información.</li> <li>• Adivinar el límite del otro.</li> <li>• Acercarse amistosamente o tratar duro al otro (o ambos).</li> <li>• Convencer, dar argumentos.</li> <li>• Amenazar o intimidar al otro.</li> <li>• Esperar a que se acabe el tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara información y criterios objetivos.</li> <li>• Calcular la alternativa externa.</li> <li>• Preguntar y manifestar intereses.</li> <li>• Establecer reglas de mutuo respeto.</li> <li>• Intercambio gradual de información.</li> <li>• Explorar muchas soluciones.</li> <li>• Hacer muchas preguntas y buscar ampliación del “pastel”.</li> <li>• Ofertas razonables basadas en criterios objetivos.</li> <li>• Ligar puntos, intercambiarlos.</li> <li>• Negociar desde el principio.</li> </ul>

Fuente: Ogliastri, E. (1997). La cultura de negociación en Venezuela y Colombia. Dos estudios Monografías de Administración, 46, p.58.

Al lograr la transición e implementando los 5 principios, se logrará en términos generales, transformar las negociaciones competitivas en negociaciones con la capacidad para construir

confianza y cooperación, crear valor, y generar satisfacción mutua. Teniendo una negociación transparente y fortaleciendo las relaciones entre las partes involucradas, lo que reflejara una buena imagen como negociador y como empresa a la cual se esta representando, de esta forma en general se obtendrán mayores beneficios a corto y largo plazo, en el sentido que todos querrán tener relaciones comerciales con la parte que implemente los 5 principios y acoja la nueva teoría de negociación.

## 7. CONCLUSIONES

- El tipo de negociación que implementan la mayoría de los colombianos es de tipo distributiva, donde se busca un ganar-perder, donde una de las partes tiene que sacrificarse para que la otra tenga el mayor beneficio. Por lo general piensan que negociar es resolver un conflicto, donde como ya se menciono se requiere de un sacrificio de una de las partes y en muchas ocasiones al no poder llegar a un acuerdo mutuo, las partes terminan teniendo un negocio de suma cero, donde ninguna de las partes salga beneficiada, creando mala relación con la otra parte.
- Para implementar una negociación investigativa, se requiere que el negociador transforme su manera de pensar y metodología, abardonando a la contraparte de manera efectiva, aprendiendo al máximo de la situación, de las personas involucradas, identificando los intereses para intentar descubrir las limitaciones de la otra parte, buscando ayudarlo para lograr un beneficio.
- El enfoque de negociación investigativa le puede ayudar a transformar las negociaciones competitivas en negociaciones con la capacidad para construir confianza y cooperación, crear valor, y generar satisfacción mutua.
- Al lograr la transición e implementando los 5 principios, se logrará en términos generales, tener una negociación transparente y fortaleciendo las relaciones entre las partes involucradas, lo que reflejara una buena imagen como negociador y como empresa a la cual se esta representando, de esta forma en general se obtendrán mayores beneficios a corto y largo plazo, en el sentido que todos querrán tener relaciones comerciales con la parte que implemente los 5 principios y acoja la nueva teoría de negociación.

## 8. RECOMENDACIONES

- Generar una estrategia en la que la comunidad en general comprenda los beneficios que se obtienen al implementar una negociación investigativa.
- Promover la educación en terminos de negociación, con el fin de que la comunidad puede cerrar los tratos a los que se enfrenten de la mejor manera, contando con todas las herramientas, mecanismos y teorías que actualmente existen en el mundo de los negocios.
- Generar estrategias en los que los negociadores comprendan la retribución que obtienen si hacen inversión educativa para comprender los temas de negociación. Es decir fomentar la negociación investigativa en los negociadores colombianos

## **9. INVESTIGACIONES FUTURAS**

Realizar investigaciones complementarias a la implementación de negociación investigativa, para determinar los beneficios tanto sociales como económicos que se pueden obtener mediante la implementación de esta, lo cual permitirá que los demás negociadores entiendan los beneficios haciendo que estos se motiven a implementar la negociación investigativa. Mejorando de manera conjunta la imagen de los colombianos en general, para llevar a cabo negocios con países extranjeros, obteniendo inversión extranjera y mejorando la calidad de vida de la sociedad colombiana.

## 10. Bibliografía

- Arias, J. C. C., Manzanales, U. De, & Problema, P. D. E. L. (n.d.). *CENTRO GALERÍAS PLAZA DE MERCADO DE LA CIUDAD DE MANIZALES Rocio Tabares Hoyos*, Universidad de Manzanales, Colombia.
- Ogliastri, E. (2001). ¿Cómo negocian los colombianos? In *Libros de Cambio* (Alfaomega). Bogotá: Alfaomega.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). *La negociación investigativa*.
- Sarkis, B., & Ocampo, J. J. (2015). Negociando con otras culturas: Cómo negocian los colombianos según empresarios mexicanos|. *Civilizar*, 15(29), 135–148. <https://doi.org/10.22518/16578953.479>
- Vanegas, J. G., Restrepo, J. A., & González, M. A. (2015). Negocios y comercio internacional: evidencias de investigación académica para Colombia1. *Suma de Negocios*, 6(13), 84–91. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.007>
- Gantman, E. R. (2013). Escuelas de negocios latinoamericanas Un análisis empírico. *Contaduría y Administración*, 58(3), 279–298. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(13\)71230-0](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71230-0)
- Dayana, K., & Ca, M. (2010). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Universidad & Empresa*, 9(12), 261–291.
- EL COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR DE LOS COLOMBIANOS: UN ESTUDIO SOBRE LAS VARIABLES BASICAS* (pp. 63–71). (n.d.). Bogotá: Revista Universidad Eafit. No 99.
- Enrique Ogliastri. (2000). *El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa*. 44. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/716/71602504.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Concepto\_120931\_de\_2019\_Departamento\_Administrativo\_de\_la\_Función\_Pública*. 1–2.