PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO

¿Cómo Negociar con Peruanos?: Sector Minero

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carlos David Gonzales Bromley

Martha Esther Rioja Vallejos

Asesora: Dra. Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, Junio 2014

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Agradecimiento

A la Doctora Beatrice Avolio Alecchi por su invalorable apoyo y asesoría durante las etapas de diseño y desarrollo de la investigación, lo que nos ha permitido concluir con éxito el presente trabajo de tesis.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Dedicatoria

A Dios, por iluminar mi camino.

A mis padres Pedro y Margarita, por su sacrificio constante, esfuerzo y ejemplo de vida.

A mi esposa Silvia, por su amor, paciencia y estar siempre a mi lado.

A mi hijo Rodrigo, por ser mi mayor alegría y motivación.

Carlos Gonzales Bromley

A Dios por darme la oportunidad de seguir aquí. A mis padres por el amor que me dan cada día. A mis hermanos por el amor y apoyo de siempre, especialmente a Manuela por hacer de mí quien soy. A Juan por el amor y comprensión para seguir. A Joaquín por darme la dicha de ser su madre, a mis hijas María y Esperanza que son mis ángeles y las tengo siempre presentes. A Bernardo por permitir que este objetivo en mi vida se pueda concretar.

Martha Rioja Vallejos

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta investigación cualitativa es el análisis descriptivo de como negocian los peruanos en el sector minero, así como evidenciar la influencia de las diferencias culturales en el proceso de la negociación, considerando: el estilo de negociación, las barreras de comunicación, las costumbres sociales, el uso de la tecnología, las habilidades y preferencias del negociador.

La metodología aplicada, ha sido la del estudio de casos múltiple, pues brinda la flexibilidad necesaria para captar las respuestas de los informantes, sus expresiones y sentimientos en un sentido holístico el cual ha permitido seguir una secuencia metodológica de investigación apropiada presentando los antecedentes y propósito del estudio, para luego pasar a desarrollar la base teórica a profundidad y el diseño de investigación. Posteriormente se muestran los resultados, el análisis y los pone en discusión con la base teórica y estudios previos; finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones.

Del análisis de resultados se puede decir que los peruanos en el sector minero utilizan una comunicación transparente y clara, se apoyan en la tecnología para planificar y agilizar el proceso. Dependiendo del lugar de origen y género de la contraparte su conducta y trato varían. El idioma para negociar es el inglés. La actitud del negociador es amistosa, flexible y colaborativa, evita cualquier controversia. El lugar preferido para negociar es la oficina. La negociación es *monocrónica*, un equipo técnico se encarga de revisar cada una de las condiciones. El "regateo" está presente y quien cierra el acuerdo en su mayoría de veces es el negociador, importa más las relaciones profesionales a largo plazo que las amistades.

Este estudio pretende sentar las bases para futuras investigaciones que profundicen en el análisis de las características de los negociadores peruanos en el sector minero y además sirva de referencia para ejecutivos de cualquier nacionalidad que busquen una aproximación de entendimiento de la cultura negociadora Peruana

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Abstract

The objective of this research is descriptive qualitative analysis as Peruvians traded in mining sector as well as highlights the influence of cultural differences in negotiation, according with: the style of negotiation, communication barriers, social customs, and use of technology and the skills and preferences of the negotiating.

The methodology has been the study of multiple cases, because it provides the flexibility to capture the responses of the informants, their expressions and feelings into a holistic sense which has allowed following an appropriate sequence of research methodology. First the background and purpose study, and then go on to develop the theoretical basis and design depth research. Subsequently the results, analysis and discussion according with the theoretical background and previous studies; finally the conclusions and recommendations are given.

The result analysis has permitted to say that in the mining sector, Peruvians used in a transparent and clear communication, rely on technology to plan and expedite the process. Depending on the place of origin and gender counterparty the behavior and treatment varies. Negotiating language is English. The negotiator's attitude is friendly, flexible and collaborative, avoid any controversy. The preferred site is the trading office. Negotiation is *monochronic*, a technical team in charge reviews each of the agreement's conditions. Haggling is present and most time the deal is closed by the negotiator and long-term professional relationships matter more than friendships.

This study aims to lay the groundwork for future research to deepen the analysis of the characteristics of the Peruvian negotiators in the mining sector and also serve as a reference for executives of all nationalities who seek an approximation of understanding of the negotiating Peruvian culture.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas vi

Lista de Figuras vii

Capítulo I: Introducción 1

1.1 Antecedentes 3

1.2 Definición del Problema 5

1.3 Propósito de la Investigación 6

1.4 Importancia de la Investigación 7

1.5 Naturaleza de la Investigación 7

1.6 Preguntas de la Investigación 9

1.7 Marco Conceptual 9

1.8 Supuestos 14

1.9 Limitaciones 14

1.10 Delimitaciones 15

1.11 Resumen 16

Capítulo II: Revisión de la Literatura 18

2.1 Mapa de la Literatura 18

2.2 Negociación 20

2.2.1 Tipos de negociación 23

2.2.2 Estilos de negociación 25

2.2.3 Etapas del proceso de negociación 27

2.2.4 Técnica y características del negociador 28

2.2.5 Barreras de negociación 30

2.2.6 La negociación y el conflicto 30

2.2.7 Entorno de la negociación 31

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.3 Comunicación 32
2.3.1 Tipos de comunicación 32
2.3.2 Comunicación intercultural 33
2.3.3 Barreras de comunicación 34
2.3.4 Tecnología en la comunicación 35
2.3.5 *Networking* o red de contactos 36
2.4 Cultura 37
2.4.1 Ética y valores en la negociación 37
2.4.2 Género 39
2.4.3 Motivación y expectativas 41
2.4.4 Inteligencia emocional 42
2.4.5 Inteligencia social 44
2.5 Sector: Industria Minera en el Perú 45
2.6 Resumen 46
Capítulo III: Metodología de la Investigación 48
3.1 Diseño de la Investigación 48
3.2 Preguntas de la Investigación 50
3.3 Consentimiento Informado 51
3.4 Población y Selección de los Casos 51
3.4.1 Muestreo 52
3.4.2 Estrategias 54
3.5 Confidencialidad 55
3.6 Localización Geográfica 56
3.7 Procedimientos de Recolección de Datos 56
3.7.1 Fuentes de evidencia 57

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.7.2 Protocolo del caso 57
3.7.3 Esquema de las entrevistas 58
3.8 Instrumentos 59
3.9 Procedimiento de Registro de Datos 60
3.10 Análisis e Interpretación de Datos 62
3.11 Validez y Confiabilidad 64
3.11.1 Validez del constructo 64
3.11.2 Validez interna 64
3.11.3 Validez externa 64
3.11.4 Confiabilidad 65
3.12 Resumen 65
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados 68
4.1 Perfil de los Informantes 68
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados 70
4.2.1 ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado durante la negociación y cuál es el modo de presentación del negociador en el sector minero en el Perú? 71
4.2.2 ¿Cuál es el comportamiento del negociador antes, durante y después de las reuniones de negociación y cuáles son los protocolos utilizados en el sector minero en el Perú? 76
4.2.3 ¿Cuáles son las costumbres sociales y características en las negociaciones? 83
4.2.4 ¿Cuáles son las habilidades y preferencias del negociador en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno? 94

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

4.2.5 ¿Cómo usa la tecnología el negociador como elemento de apoyo en las negociaciones? 99

4.2.6 ¿Cómo reacciona el negociador en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación? 102

4.2.7 ¿Qué tipo de relación se da en el proceso de negociación: se genera lazos de amistad, se brindan obsequios o se invita a visitar lugares de entretenimiento?...106

4.2.8 ¿Cuál es la actitud del negociador frente a los temas de conversación que generan controversia en una negociación?....109

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones 112

5.1 Conclusiones 112

5.2 Contribuciones 115

5.3 Recomendaciones....116

Referencias....118

Glosario....127

Apéndice 129

Apéndice A: Guía de Entrevista 129

Apéndice B: Formato de Consentimiento Informado 142

Apéndice C: Matriz Conceptual....143

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Lista de Tablas

Tabla 1 *Inversión Minera por Tipo de Producción en US$ Millones*.....13

Tabla 2 *Tipos de Negociación*.....24

Tabla 3 *Perfil de los Entrevistados*.....69

Tabla 4 *Tasa de Respuesta de los Informantes*.....69

Tabla 5 *Informantes por Sexo*.....70

Tabla 6 *Informantes por Edad*.....70

Tabla 7 *Mayor Grado Académico Obtenido*.....70

Tabla 8 *Resultados Obtenidos Sobre Comunicación, Lenguaje y Presentación*.....71

Tabla 9 *Resultados Obtenidos Sobre Comportamiento Negociador y Protocolos Utilizados*.....78

Tabla 10 *Resultados Obtenidos Sobre Costumbres y Temas de Conversación*.....83

Tabla 11 *Resultados Obtenidos Sobre Habilidades, Preferencias del Negociador, y Destrezas en el Manejo de Condiciones del Entorno*.....94

Tabla 12 *Resultados Obtenidos Sobre el Uso de la Tecnología*.....100

Tabla 13 *Resultados Obtenidos Sobre Reacción del Negociador Ante Controversias*.....103

Tabla 14 *Resultados Obtenidos Sobre Generación de Lazos de Amistad, Obsequios u Otros*.....107

Tabla 15 *Resultados Obtenidos Actitud Adoptada Frente a Temas Controversiales*.....109

Tabla 16 *Matriz Conceptual*.....143

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de Literatura.....19

Figura 2. Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.....26

Figura 3. El Marco Ético Referencial de la EN, según Lozano (1999).....39

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Capítulo I: Introducción

El ser humano es un ser social por naturaleza, busca agruparse en familias, sociedades y estados, pero lo que resalta la característica social del ser humano es la formación de culturas que es lo que hace que se diferencie, no solo de otras especies, que también forman comunidades, sino entre el género humano mismo. Por otro lado, la cultura se define como la personalidad de una sociedad y abarca un amplio conjunto de factores entre los que destacan las creencias, valores y costumbres aceptadas que definen el comportamiento de un individuo dentro de su comunidad. Estos patrones de comportamiento son usados en todos los aspectos de la vida del individuo, incluyendo los aspectos comerciales y de negociación (Chacón, 2010).

En ese contexto, se puede decir que alrededor del mundo las diferencias entre las culturas podrían ser muy obvias, como en los días festivos, o tal vez ser muy sutiles, como la forma de tomar turnos durante una conversación. Cuanto más sutil e inconsciente sea la diferencia, más difícil será reconocerla. Los conflictos culturales, suele ocurrir y comúnmente se generan malos entendidos cuando las diferencias culturales sutiles se hacen evidentes (WoolFolk, 2006).

En el mundo globalizado de hoy, impulsado por un constante cambio tecnológico y caracterizado por un incesante intercambio de información y aumento del comercio internacional, se ha incrementado la interacción entre diferentes culturas, resultando no siempre un proceso fácil debido a las barreras que presenta el uso de diferentes idiomas y a las grandes diferencias culturales que afectan múltiples aspectos de estas relaciones incluyendo el proceso de negociación (Chacón, 2010).

En el ámbito del comercio, la negociación es un proceso esencialmente humano, que implica un conjunto de técnicas que se adquieren a través de tiempo y la experiencia. Éste proceso está esta signado por una combinación de tres elementos básicos: (a) objetivos, (b)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

misión, y (c) plan. Los objetivos que se plantean en la negociación, son lo que se va a tratar y reflejan lo que se busca y anhela el negociador (Sierralta, 2009).

Actualmente el Perú se presenta como una atractiva alternativa de inversión gracias a: (a) su crecimiento sostenido, (b) la estabilidad política, (c) una inflación controlada, y (d) un riesgo país bajo, además de los diversos tratados y acuerdos de libre comercio pactados con diferentes países. Entre las principales actividades económicas del Perú se incluye a la agricultura, la pesca, la minería, la explotación de hidrocarburos y la manufactura de productos, entre los que destacan los productos textiles (Ernst & Young, 2014).

Uno de los sectores más dinámicos y que más aportan a la economía peruana es el sector minero, cuya inversión a fines del 2013 se estimó en US$ 8,000 millones de dólares con una tendencia creciente estimada para el 2014 de US$ 10,000 millones (Agencia Peruana de Noticias, 2013). Como consecuencia este sector se convierte en uno de los principales motores del crecimiento económico del país por los altos niveles de inversión y por el impacto en el ingreso producto de las exportaciones generando divisas, aporte de canon minero a las regiones, impuestos al estado y empleo directo e indirecto para las regiones (Macroconsult, 2012).

La industria minera en el país, ofrece oportunidades de inversión en: (a) proyectos de exploración, (b) proyectos de explotación, (c) equipamiento, e (d) infraestructura; además de los insumos y servicios que ésta industria necesita (Ernst & Young, 2014). En minería, y según lo publicado por United States Geological Survey (2013) durante el 2012 el Perú estuvo situado a nivel mundial como el tercer productor de plata, cobre, estaño y zinc, el cuarto de mercurio y molibdeno, el quinto de plomo y el sexto de oro, además de contar con grandes yacimientos de hierro, fosfato, manganeso, petróleo y gas. Los destinos principales de la producción del cobre peruano son China y Japón; de oro, Suiza y Canadá; y de zinc y de plata, China y Corea del Sur (Ernst & Young, 2014). En ese contexto la negociación no se

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

aplica en términos de comercialización del producto ya que es un *commodity* cuyo precio se rige por las bolsas de valores internacionales como la de Nueva York.

Siendo la minería uno de los sectores más significativos para el desarrollo económico del país resulta importante conocer e identificar el comportamiento del negociador del sector minero en el Perú durante el proceso de negociación, así como evidenciar las dificultades que se presentan ante las diferencias culturales con la contraparte negociadora teniendo en cuenta: (a) el contexto en el que se lleva a cabo la negociación, (b) el estilo del negociador, (c) las barreras de comunicación, (d) las costumbres sociales, y (e) las habilidades y preferencias del negociador con la finalidad de proporcionar información relevante respecto a la cultura de negociación en el sector.

1.1 Antecedentes

El negociador latinoamericano es básicamente un regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en sus términos. Prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte. No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga, prefiere satisfacciones inmediatas, en cada trato. No se destaca por su puntualidad y cumplimiento, pero es muy impaciente cuando el otro lo hace; es muy flexible en el uso del tiempo, viene de una cultura *policrónica*. Las decisiones están centralizadas el más alto nivel, y las toma el jefe como individuo; los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones pero el único vocero real es el jefe (Ogliastri, 1998).

Oligastri (2001) en su estudio ¿Cómo negocian los Colombianos? definió la "cultura de negociación" como la actitud que desarrolla la gente sobre la solución de problemas, lo que cree que va a funcionar más a su favor, las costumbres y expectativas que se tienen sobre el otro, lo que se hace instintivamente ante un conflicto, los razonamientos o justificaciones que se estructuran para entender los procesos de dirimir diferencias; además ésta cultura de negociación esta reforzada por valores religiosos y se propaga a través de la familia; esto no

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

implica que no se pueda cambiar y crecer, se aprende de la experiencia y los errores. La cultura está viva y se puede desaprender, es así que, si se quiere mejorar la manera de negociar se debe empezar por conocer cómo actúa uno mismo en la vida cotidiana.

Cada persona tiene su teoría implícita de negociación, siendo la cultura algo que se puede aprender y/o desaprender, de forma general se habla de dos manera de negociar: la tradicional (llamada también distributiva, posicional, o competitiva) y la nueva teoría de la negociación, que se la también integrativa, por intereses, por principios, cooperativa, gana-gana o de beneficios mutuos. La primera es un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se necia, bajo el supuesto de lo que uno gana el otro lo pierde; la nueva teoría de la negociación trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes (Oligastri, 2001).

Existen pocos estudios referidos a la cultura de negociación de los peruano, uno de ellos se desarrolló en el año 2004 por los investigadores Isabel Aguirre, Hugo Dancourt, Gonzalo Garland y José Peroni denominado “How to do business with Peruvians?”, que fue auspiciado por el Banco de Crédito del Perú. Por su parte, Oligastri y Salcedo (2008) en el estudio exploratorio que hacen sobre la cultura negociadora en el Perú llegan a tener como principal conclusión de que ésta es muy semejante a la encontrada en la mayoría de los países latinoamericanos. Lima como capital concentra el mayor porcentaje del comercio, quizás por ello quienes negocian son siempre personas de esta región del país y del más alto nivel, a veces acompañados por técnicos. Asimismo, indican también que hay una diferencia entre el negociador del sector estatal y el del sector privado: el primero se aproxima más al promedio latinoamericano; y el segundo es más cosmopolita, ha hecho sus estudios fuera del Perú, conoce otras culturas y tiene mucho roce internacional.

En el Perú no se tiene investigación acerca de la cultura de negociación en el sector minero, tema que en el presente estudio se desarrolla el análisis cualitativo de la conducta

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

negociadora en dicho sector, basándonos en 14 entrevistas de profundidad, las mismas que han permitido poder confirmar o desvirtuar la generalidad definida como cultura de negociación que estableció Oligastri.

1.2 Definición del Problema

El mundo está compuesto aproximadamente por 200 países, divididos política y geográficamente, cada uno con sus propias normas, leyes, tratados, regulaciones comerciales y variables culturales. La idea de hacer negocios a nivel global puede ser muy compleja para una compañía (Pallab & Burnett, 2002). La adaptación cultura es sin duda el reto más difícil que se presenta al hacer negocios, tal adaptación requiere un entendimiento de la diversidad de la cultura, de las percepciones, estereotipos y valores. Sólo un administrador con una amplia sensibilidad cultural podrá alcanzar el éxito en los negocios (Castro & Abreu, 2008).

Según Shenkar (2001) citado por López & Vidal (2011), la distancia cultural entre dos naciones refleja las diferencias existentes en determinados valores, normas y pautas de comportamiento entre los individuos que viven en cada una de ellas. A pesar de esto, básicamente por desconocimiento, el factor cultural se convierte en un tema no considerado dentro de la estrategia negociadora y el cual se ve opacado por el factor comercial, cuando en realidad el factor cultural es el que muchas veces se convierte en un obstáculo que dificulta el entendimiento. La primera fase de un proceso de negociación exitoso es la preparación, y es donde se tiene que prestar máxima atención a todos los detalles que puedan influir en los objetivos e intereses particulares que se pretende conseguir en el proceso de negociación (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

Cuando se negocia a nivel global, el conocimiento del impacto de las diferencias culturales es una de las claves del éxito empresarial. Independientemente del sector en el que opera, las diferencias culturales globales impactarán directamente sobre la rentabilidad de la compañía. La mejora en los niveles de conciencia cultural de las empresas puede ayudar a

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

construir una competencia internacional reconocida. Si no se tiene el nivel adecuado de conocimientos sobre estos temas, el riesgo estará presente cada vez que negocie globalmente (World Business Culture, 2013).

No se han encontrado estudios acerca cómo negocia el sector minero en el Perú y siendo este sector uno de los que mayor crecimiento económico le ha dado al país en los últimos años por los altos niveles de inversión que registra, se consideró necesario conocer e identificar el comportamiento del negociador en el contexto intercultural y las variables que condicionan su actuación en este sector. En este contexto, el presente estudio busca presentar la existencia de una relación entre la cultura y el proceso de negociación, evidenciando las dificultades que se presentan ante las diferencias culturales, estilo del negociador, barreras de comunicación, costumbres sociales y habilidades o preferencias en el sector minero en el Perú. Como lo señalaron Sobral, Carvalhal, & Almeida (2007) la cultura influencia profundamente como las personas piensan, se comunican y se comportan. Las negociaciones interculturales exitosas requieren un entendimiento de los estilos de negociación de quienes están del otro lado de la mesa, y la aceptación y respeto de sus normas y creencias culturales.

1.3 Propósito de la Investigación

El estudio tiene como propósito conocer e identificar la cultura negociadora del sector minero en el Perú, así como evidenciar las dificultades que se presentan ante las diferencias culturales en el contexto de la negociación y teniendo en cuenta el estilo del negociador, las barreras de comunicación, las costumbres sociales y las habilidades y preferencias del negociador.

Los objetivos específicos del estudio son:

1. Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2. Analizar el comportamiento durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos.
3. Identificar las costumbres sociales y los temas de conversación característicos en las negociaciones.
4. Identificar las habilidades en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.
5. Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones.
6. Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación.
7. Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento.
8. Analizar la actitud del negociador frente a los temas de conversación a evitar en una negociación.

1.4 Importancia de la Investigación

La importancia del estudio radica en que sus resultados brindarán información relevante respecto a la cultura de negociación del sector minero en el Perú para facilitar los procesos de negociación e inversión, convirtiéndose los resultados de este estudio en una herramienta fundamental para tener una visión clara de la forma en que los peruanos se comportan al hacer negocios. Asimismo, es importante por los grandes volúmenes de dinero que se negocian en el sector minero en el Perú y cuya proyección de crecimiento es alentadora para los próximos años.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y ha utilizado un enfoque cualitativo. El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para responder las preguntas de investigación y puede o no probar la hipótesis en su proceso de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

interpretación; en una investigación cualitativa, lo importante es comprender el fenómeno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El propósito descriptivo es más focalizado, su intención es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica planteada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio (Díaz, Mendoza, & Porras, 2011).

La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio de casos múltiple bajo un enfoque holístico. Yin (1994) citado por Díaz, Mendoza, & Porras (2011) definió al estudio de casos como una estrategia de investigación que busca responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿qué?, ¿cómo?, y ¿por qué? subrayando la finalidad descriptiva y explicativa. Asimismo, el estudio de casos parte del supuesto de que es posible conocer un fenómeno estudiado a partir de la explicación intensiva de la unidad de análisis, donde el potencial heurístico está centrado en la relación entre el problema de investigación y la unidad de análisis, facilitando la descripción, explicación y compresión del sujeto/objeto de estudio (Díaz, Mendoza, & Porras, 2011).

El método de estudio de casos múltiple persigue el desarrollo y contrastación de ciertas explicaciones en un marco representativo de un contexto más general. Particularmente en este estudio se utiliza el enfoque holístico que persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez de la investigación. Además, este estudio es del tipo exploratorio dado que apunta a ilustrar y apoyar la generación de hipótesis para investigaciones posteriores (Díaz, Mendoza, & Porras, 2011).

Respecto a la confiabilidad del estudio, ésta sirve para asegurarse de que un investigador, siguiendo los mismos procedimientos descritos por otro investigador anterior y conduciendo el mismo estudio, puede llegar a resultados y conclusiones muy similares. De manera particular la triangulación es el método que se utiliza para complementar la confiabilidad y valides de los datos y es un medio eficaz para integrar la calidad de la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

información y los resultados obtenidos de los informantes, dado que se confronta la opinión de diferentes sujetos pertenecientes a un grupo de informantes (Díaz, Mendoza, & Porras, 2011).

1.6 Preguntas de la Investigación

Las preguntas de la presente investigación son:

a) ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado durante la negociación y cuál es el modo de presentación del negociador en el sector minero en el Perú?
b) ¿Cuál es el comportamiento del negociador antes, durante y después de las reuniones de negociación y cuáles son los protocolos utilizados en el sector minero en el Perú?
c) ¿Cuáles son las costumbres sociales y temas característicos en las negociaciones?
d) ¿Cuáles son las habilidades y preferencias del negociador en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?
e) ¿Cómo usa la tecnología el negociador como elemento de apoyo en las negociaciones?
f) ¿Cómo reacciona el negociador en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?
g) ¿Qué tipo de relación se da en el proceso de negociación: se genera lazos de amistad, se brindan obsequios o se invita a visitar lugares de entretenimiento?
h) ¿Cuál es la actitud del negociador frente a los temas de conversación que generan controversia en una negociación?

1.7 Marco Conceptual

Según las estadísticas del comercio internacional publicadas por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y las instituciones de Bretton Woods, el comercio mundial

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

crece siempre más deprisa que la renta mundial, lo cual supone que la economía mundial está cada vez más internacionalizada (Granell, 2008). Una consecuencia de esta internacionalización de empresas ha sido la implantación de filiales de empresas multinacionales en muchos países en desarrollo que han practicado políticas de atracción activa de capitales extranjeros, no pensando en que estos capitales exteriores se instalarán para hacer sustitución de importaciones, sino para constituirse en plataformas de exportación (Granell, 2008).

Cuando se producen encuentros entre empresas pertenecientes a distintas culturas pueden darse con facilidad una serie de malentendidos por la ignorancia de los distintos conceptos culturales de los participantes. Estos choques culturales algunas veces impiden que la estrategia de internacionalización de las empresas se desarrolle con éxito, lo cual implica que grandes esfuerzos de tipo financiero, estratégico y logístico se pierdan y amenacen la permanencia de la organización. Por este motivo, situar el factor intercultural como uno de los puntos transversales de la agenda a negociar es imprescindible para que las estrategias de entrada y de operación que las empresas diseñan en pro de su proceso de internacionalización, no se vean frustradas ni subutilizadas (Maldonado, 2007).

Al respecto, Munduate & Medina (2005) citados por Carrión (2007), definieron a la negociación como la estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación. Las partes cuentan, por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a ceder algo a cambio de algo.

Morley & Stephenson (1977) indicaron que la negociación es un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas. La negociación se da de manera continua en el ámbito empresarial, es una consecuencia de las relaciones entra las empresas, dado que el incremento de la actividad comercial hace que continuamente se entablen nuevas propuestas y negocios en donde normalmente se presentan objetivos e intereses diferentes y hasta contrarios, haciendo más que necesario llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes si es que se desea mantener las relaciones comerciales.

Entendiendo que el factor cultural es un punto muy importante en el proceso de negociación, para Castro (2008) la cultura viene a ser las actitudes, comportamientos, creencias, valores, que se aprenden de generación en generación, que son impuestas por la sociedad en la que interactúa el individuo, que guían y controlan su comportamiento. A pesar de tener diversas culturas alrededor del mundo, hay ciertas características básicas que existen en todas las culturas:

a) La cultura se aprende: Las personas no nacen con una cultura, ni es herencia genética de sus padres.
b) La cultura es compartida con otros: No es específica o única de una sola persona.
c) La cultura evoluciona: Las culturas van sufriendo cambios de generación en generación.
d) La cultura es simbólica: Se puede ver la cultura como un conjunto de ideas, que pueden ser imaginadas por quienes participan en ella.
e) La cultura se adapta: Toda persona tiene la capacidad de adaptarse o cambiar su cultura.

Figueroa (2006) citado por Castro (2008) señaló que si bien la globalización ha generado una mayor expansión de la cultura, ésta se gesta a partir de experiencias arraigadas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de modos de vida en los cuales operan muchos factores internos de mayor peso que los elementos externos que generalmente circulan a través de los medios de comunicación y del mercado.

En general, la actividad minera se define como la extracción selectiva de minerales y otros materiales de la corteza terrestre, convirtiéndose en una reserva, si ese mineral o contenido se puede recuperar mediante la tecnología de ese momento a un costo que permita una rentabilidad razonable (Dammert & Molinelli, 2007).

En el Perú, el sector minero agrupa a todos los titulares de minas quienes están agrupados en el denominado régimen general, el cual los clasifica en tres estratos: Gran y mediana minería, la pequeña minería y la minería artesanal. La gran minería opera en forma integrada; abarca las operaciones de: cateo, prospección, extracción, concentración, fundición, refinación y embarque, se caracteriza por ser altamente mecanizada y explotar yacimientos de clase mundial a cielo abierto; la mediana minería agrupa alrededor de 100 empresas que operan unidades mineras principalmente subterráneas. Este sector, si bien se caracteriza por contar con un considerable grado de mecanización y adecuada infraestructura, limita sus operaciones a la extracción y concentración de mineral, por lo que la fundición y refinación básicamente están a cargo de empresas de la gran minería; adicionalmente, se encuentran pequeñas empresas mineras dedicadas principalmente a la actividad aurífera subterránea, aluvial y la extracción y procesamiento de minerales no metálicos. Por otro lado, la minería informal es una actividad que predomina en yacimientos auríferos de tipo veta y aluvial. El Ministerio de Energía y Minas está apoyando a los Gobiernos regionales a formalizar esta actividad minera con el apoyo de la cooperación internacional (Ministerio de Energía y Minas del Perú [MINEM], 2010).

Específicamente para el sector minero se ofrecen oportunidades de inversión en proyectos de exploración, explotación, así como la comercialización de equipamiento para

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

planta, equipamiento para mina e infraestructura; además de los insumos y servicios que la industria minera necesita tener disponibilidad en el mercado local; como se muestra en la Tabla 1 (Ernst &Young, 2014).

Tabla 1

Inversión Minera por Tipo de Producción en US$ Millones

Producción	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Equipamiento para planta de fundición	63.8	141.0	319.8	416.0	1,124.7	1,140.0	1,145.5
Equipamiento para minería	125.5	176.7	499.7	518.0	776.1	525.5	711.6
Exploración	136.6	167.8	393.5	615.3	865.4	905.4	695.1
Explotación	338.0	440.2	531.4	737.7	869.7	1,005.4	975.0
Infraestructura	336.8	321.5	376.4	827.6	1,406.9	1,797.1	1,470.0
Otros	197.9	328.8	504.7	443.4	1,411.6	2,491.9	3,207.3
Preparación	50.2	131.9	196.1	510.2	788.2	638.7	327.7
Total	1,248.8	1,707.9	2,821.6	4,068.2	7,242.6	8,503.3	8,532.1

Nota. Información a noviembre 2013. Fuente: Ministerio de Energía y Minas. Tomado "Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015", por Ernst & Young, 2014, p. 68. Recuperado el 23 de mayo de 2014, de Portal de Ernst & Young: Guías de negocios e inversión en el Perú: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf

En este contexto, las oportunidades de inversión que ofrece nuestro país han hecho que sea uno de los países de la región donde se observa mayor inversión en minería, con resultados destacados. Las inversiones proyectadas para los próximos años tanto en exploración, explotación y ampliaciones mineras superan los US$ 53,000 millones. La industria minera constituye una de las principales fuentes de ingresos fiscales en el Perú. Se prevé que en los próximos diez años, el acumulado de impuestos provenientes de la Industria minera represente más del 30% de la recaudación fiscal anual del Estado peruano. Asimismo, el sector minero es importante por su aporte en la generación de empleo. Durante el año 2013, se estima que aproximadamente 208,000 personas trabajaron directamente en actividades mineras y varios millones de personas en actividades indirectas (Ernst & Young, 2014).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El Perú es uno de los países de la región con mejor desempeño macroeconómico de los últimos años, con una de las más bajas tasas de inflación en América Latina y sobre todo con un clima estable y favorable a la inversión, además de una estratégica ubicación geopolítica y con múltiples acuerdos comerciales con las principales economías del globo, es de vital importancia para el inversionista y el éxito del negocio entender la cultura negociadora, estilos y maneras socialmente aceptadas de negociar que existen un país pluricultural y con características propias como el Perú.

1.8 Supuestos

El presente trabajo de investigación tiene los siguientes supuestos:

a) El perfil del informante elegido y que fue considerado para la investigación es un elemento representativo de la población y permitirá analizar la forma de negociación del sector minero en el Perú.

b) Se eligió a los informantes en base a su amplia trayectoria profesional suponiendo de esta manera su *expertise* en negociación con extranjeros en el sector minero peruano.

c) Los informantes elegidos tienen formación técnica y/o profesional específica en negociación y conflictos lo cual le permite un desempeño adecuado en los diferentes procesos negociadores que manejan.

d) Los rangos de edad y nivel académico de los informantes influye en habilidad de negociación.

e) Los informantes responden a la entrevista estructurada con la verdad.

1.9 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son las siguientes:

a) No es posible realizar generalizaciones a partir de los resultados, porque esta es una investigación cualitativa descriptiva aplicando el método de casos múltiples.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

b) La investigación se basa en entrevistas que siguen el método de casos, por lo que el informante puede evitar ciertos temas de conversación.

c) La información obtenida de las entrevistas, se basa en narraciones de experiencias personales y en autopercepciones, esto implica subjetividad que debe ser tomada en cuenta, es decir, no necesariamente las respuestas emitidas son las que realmente aplicaron en la negociación.

d) La investigación ha usado un muestreo de propósito mediante el análisis de casos seleccionados a conveniencia, debido a la dificultad para acceder a los informantes.

1.10 Delimitaciones

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes:

a) El presente estudio se realizó tomando en cuenta que los informantes ocupan el puesto de gerente o director de empresa del sector minero.

b) Las entrevistas se realizaron en Lima y Callao, en las oficinas administrativas de los informantes.

c) El estudio se realizó con informantes de empresas que tuvieron ventas por más de 70 millones de dólares anuales durante el año 2012.

d) No se consideró el tamaño de empresa: pequeña, mediana o grande.

e) El análisis de la negociación en el sector minero en el Perú, se centra en aspectos comerciales y contractuales diversos, mas no en la negociación de los precios de los metales, pues estos se rigen por los precios internacionales de las diferentes bolsas internacionales, es decir son tratados como *commodities*.

f) El presente estudio no contempla la negociación a nivel de permiso social, es decir no se trataron los temas de negociación referidos a relaciones con comunidades,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

gobiernos locales y/o regionales debido a que estos casos no cumplen el perfil de establecido para la investigación que implica negociación.

1.11 Resumen

En un mundo globalizado y caracterizado por el constante incremento del comercio mundial de bienes, servicios y flujos de dinero, es de suma importancia el poder establecer relaciones comerciales de mediano y largo plazo entre empresas de diferentes lugares del globo, entablándose de esta manera y en relación directa al aumento del comercio, un aumento también de las negociaciones entre ellas.

La negociación es algo continuo en el ámbito empresarial, es una consecuencia de las relaciones entre empresas y es la mejor manera de mantener relaciones comerciales fructíferas y de ganancia mutua. El Perú se presenta como una de las economías de mayor crecimiento y desarrollo de los últimos 10 años, no solo en la región, sino en el mundo y por lo tanto ha ampliado su rango de relaciones comerciales a través de Tratados de Libre Comercio (TLC) con los principales países y bloques económicos del mundo. Dentro de este crecimiento, el sector minero es una de las bases más fuertes de la economía peruana logrando aportar sumas importantes de divisas, atrayendo capitales, generando empleo directo e indirecto y consolidándose como el motor de la economía. Sin embargo, a pesar de todos estos aspectos positivos, muchas veces en las negociaciones se descuida o se deja en segundo plano las características y factores culturales de cada una de las partes, las cuales no pueden ser separadas del individuo pues forman parte de su formación y estructura mental ya que es parte de una sociedad en la que su cultura define lineamientos que determinan un comportamiento particular.

Los resultados del estudio han permitido conocer información relevante para facilitar la negociación con los gerentes de empresas mineras peruanas. Dicha información surge del análisis de las experiencias de los informantes, sus expectativas y su percepción sobre las

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

estrategias y factores que ellos toman en cuenta en las negociaciones obtenidos a través de entrevistas estructuradas. Asimismo, el resultado del estudio, intentará corroborar los supuestos y responder las preguntas de la investigación. Dado que es un estudio cualitativo, sólo se ha realizado la descripción de los resultados de los casos múltiples del grupo de informantes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Capítulo II: Revisión de la Literatura

El presente capítulo permite sentar las bases teóricas que sustentan la presente investigación dentro de un conjunto de conocimientos ya existentes. Para ello se ha hecho una profunda revisión de literatura, teorías, tesis de investigación, investigaciones relacionadas e información válida de fuentes diversas. De tal manera se revisan temas que abarcan conceptos relacionados a la negociación, comunicación, cultura, entre otros que permiten establecer un marco de teórico referencia para la tesis.

2.1 Mapa de la Literatura

El mapa permite mostrar de manera esquemática los aspectos contemplados en la revisión de literatura para el desarrollo del presente estudio. Asimismo, presenta los nombres de los autores a quienes se hace referencia en la definición de los diversos temas y términos considerados con la finalidad de conocer y entender el comportamiento de los informantes. En ese sentido para el desarrollo del presente estudio se han contemplado tres aspectos fundamentales: (a) la negociación, en ella se ha revisado la definición del proceso de negociación, los tipos de negociación existentes, los estilos de negociación que se utilizan, las técnicas o características del negociador, las barreras de negociación, el conflicto y el entorno en el cual se llevan a cabo las reuniones de negociación; (b) la cultura, vista desde un punto de vista general en la que cada grupo de personas se rige bajo ciertos patrones de conducta, la ética y valores enmarcados por la cultura, la importancia del género y su rol empresarial y de negocios, la motivación y expectativas de las personas, la inteligencia emocional e inteligencia social, modos de comportamiento de las personas frente a los demás; y (c) la comunicación, su clasificación (tipos) y las barreras que se presentan, así como la influencia de la tecnología y las redes de contacto y la interculturalidad; todo ello enmarcado por el sector minero (ver Figura 1). En el Apéndice C, se muestra la matriz conceptual de literatura con las definiciones de diversos autores.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

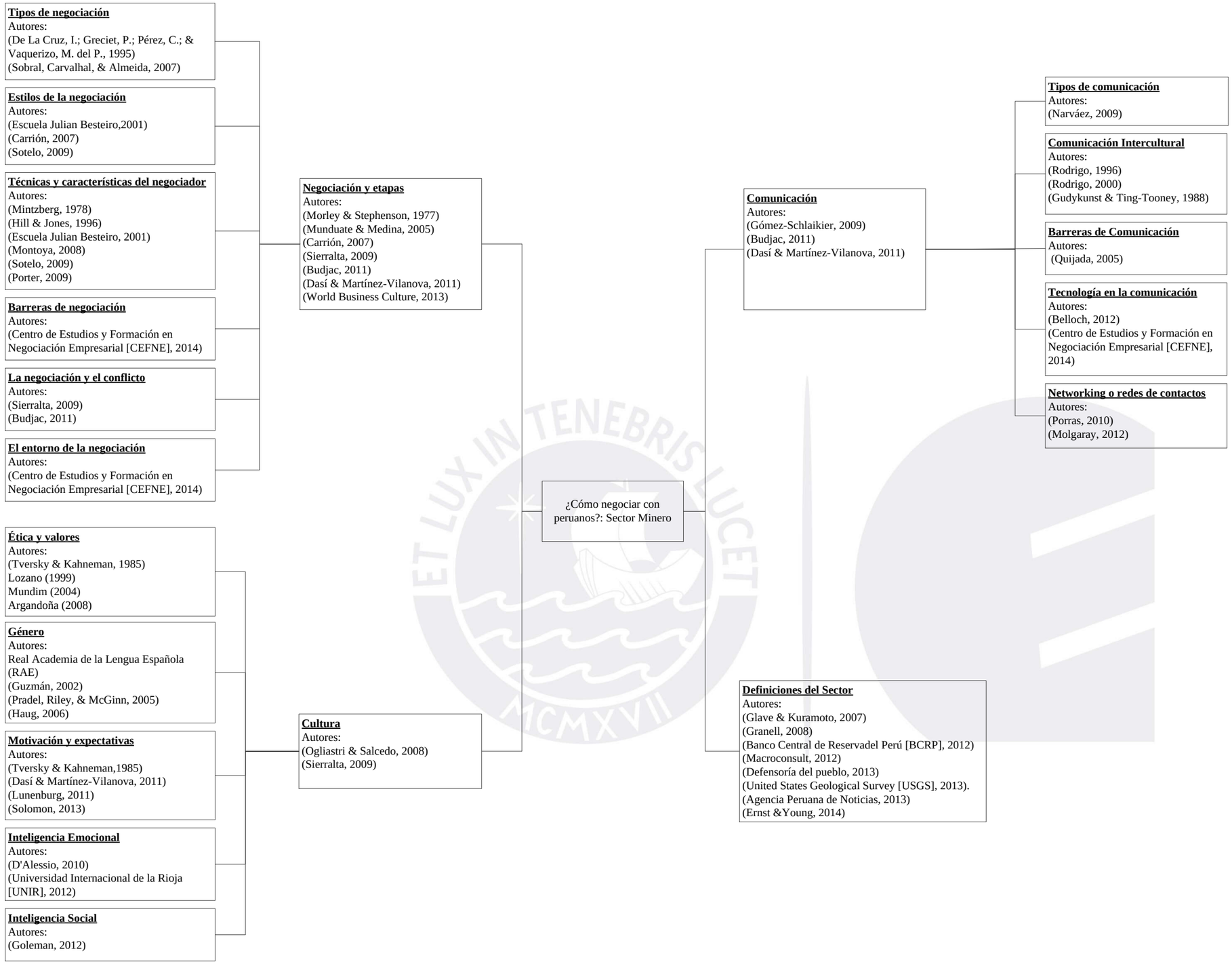

Figura 1. Mapa de Literatura.
Elaborado en base a la revisión de la literatura del presente estudio.

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

2.2 Negociación

La negociación está definida como un proceso esencialmente humano, un conjunto de técnicas que se adquieren a través de tiempo y la experiencia. Este proceso está signado por una combinación de tres elementos básicos: (a) objetivos, (b) misión, y (c) plan. Los objetivos que se plantean en la negociación, son lo que se van a intentar alcanzar y reflejan lo que busca y anhela el negociador (Sierralta, 2009). Asimismo, la negociación es definida como un proceso que permite interactuar con el objetivo de obtener un acuerdo o resultado deseado, es un proceso complejo e interdisciplinario que involucra: (a) evaluación, (b) gestión y, (c) resolución de conflictos (Budjac, 2011).

Asimismo, Sierralta (2009) señaló que el proceso de negociación se desarrolla dentro de una serie de fases del comportamiento que se articulan en el tiempo de manera sucesiva. El contacto inicial o fase emocional, siempre está cargado por la emotividad, cada uno pretende agradar, sorprender o impresionar al otro. Luego se pasa a una fase reflexiva, se da cuando se plantean las razones y motivaciones por las cuales se están reuniendo. Finalmente se llega a la fase propiamente de negociación, en la cual se busca conseguir objetivos compartidos y se intenta que las partes establezcan líneas de conductas duraderas y provechosas.

La negociación también está en función a distintos condicionantes como el hecho de que exista un conflicto, el entorno en donde se da la negociación, el tipo de comunicación de que utilizan los negociadores (verbal y no verbal), las técnicas de negociación que éstos utilizan, el comportamiento del negociados en base a su cultura, valores y creencias así como el conocimiento del negociador en cuanto a la cultura de la contraparte, entre otros. Para Dasí & Martínez-Vilanova (2011) el proceso de negociación es un conjunto de actividades que se hacen en etapas sucesivas o simultáneamente durante un determinado periodo de tiempo y que tienen una relación entre sí. Para que el proceso de negociación se realice con

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

normalidad, es necesario que discurra las etapas de: (a) preparación, (b) estrategia, (c) desarrollo, y (d) acuerdos y conclusiones. Las dos primeras etapas implican informarse y nutrirse a detalle acerca del tema en cuestión así como de los negociadores a los cuales se enfrentará, además de ir estableciendo la postura negociadora que se adoptará. Las posibilidades de vencer cuando uno se conoce a sí mismo son elevadas, pero cuando también se conoce al contrario, son casi absolutas. La tercera etapa está más enfocada en la negociación en sí misma e implica elementos como habilidades, capacidades personales y profesionales, además del estilo del negociador y la visión clara de que la mejor negociación es aquella en donde ambas partes ganan, mantienen y construyen una relación comercial exitosa. La cuarta etapa son los acuerdos y concesiones logrados por ambas partes, los cuales deberían quedar plasmados en un acta sobre la cual se pueda hacer un seguimiento.

Ogliastri & Salcedo (2008) dentro de un estudio exploratorio sobre la cultura negociadora en el Perú, identificaron las siguientes características:

a) En esta cultura, hacer negociaciones significa generalmente repartirse algo de valor fijo, el problema que implica que una de las partes gana lo que pierde la otra, una concepción de "suma cero". Esto lleva implícita cierta aprehensión y una lucha por ganar o perder, por sacar provecho de la contraparte. Esta filosofía de carácter distributivo va aparejada por demandas muy altas y ofertas muy bajas así como el uso de la astucia y las tretas para despistar al "enemigo", que incluyen dar la impresión de que ceden y son flexibles. Otra característica es el recurrir primordialmente al regateo, que está presente tanto en negocios grandes como en la vida cotidiana. Tienen un comportamiento en el que se acostumbra hablar mucho y dar muchos rodeos sin prisa por concretar.

b) En la cultura peruana se prefiere una relación amistosa en las negociaciones, para lo cual se expresan cordialidad y cortesía, pues se opta por resolver conflictos

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

dentro de un clima amistoso. Posiblemente eso sea parte de una concepción negativa de los conflictos y un temor a que estos se resuelvan por confrontación. Al inicio actúa con mucha cordialidad pero con reserva, cautela y cuidadosa observación de la contraparte. Se mencionan reacciones de flexible acomodo que dependían de cómo actuaba la contraparte, se acomoda al negociador en la medida de sus posibilidades.

c) No se encontró mucha evidencia sobre la idea previa que tengan los peruanos de sus contrapartes.

d) Respecto a la perspectiva del tiempo, es una cultura flexible con el tiempo y que recorre el camino de la negociación a tramos cortos, *policrónica* (se discuten diversos temas de la negociación a la ves en lugar de punto por punto), que puede utilizar el tiempo como un recurso en la negociación, poco acelerada, y en la que ser poco puntual es la norma aceptada y compartida por la gente.

e) En la cultura negociadora peruana la confianza se basa en la cercanía personal, en la amistad y un aspecto muy importante radica en la persona del negociador, la desconfianza surge cuando alguien propone dejar el acuerdo por escrito. También basan su confianza en la experiencia.

f) Es una cultura tolerante con la incertidumbre y de alto riesgo. En su afán de llegar a un acuerdo, los negociadores se arriesgan al ceder y comprometerse, no pueden calcular bien si será posible cumplir; esto es coherente con su forma de negociar: duro al inicio y flexible al final.

g) Es común que quienes negocien ocupen la más alta jerarquía dentro de las organizaciones tanto gubernamentales como privadas. En ocasiones pueden negociar personas de jerarquía intermedia, pero quienes definen el negocio son las cabezas. En el sector privado pueden iniciar el negocio los técnicos, pero después,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

a medida que avanza la negociación, es la persona de jerarquía la que objeta las posiciones.

h) Se acostumbra que los acuerdos los haga la alta dirección o los más altos rangos; por lo mismo, quienes toman las decisiones son precisamente miembros de la jerarquía alta.

i) La cultura peruana de negociación no sigue protocolos muy formales, los peruanos son más dados a llegar a un acuerdo según el tipo de negocio.

j) Los peruanos están acostumbrados y tienen facilidad para realizar negociaciones informales y, dado su interés por relaciones interpersonales amistosas, pueden negociar en ámbitos informales con soltura y naturalidad.

En la actualidad, existe un nuevo marco en el que se desarrollan las negociaciones y el Perú no es ajeno a él, dentro de los aspectos que se imponen está el conocimiento de las estrategias interculturales en un nuevo escenario mundial, las exigencias del mercado respecto a las interacciones comerciales y culturales entre países, tanto así que para hacer negocios internacionales se deben tener en cuenta el entorno cultural y de comunicación que exigen las operaciones mundiales actuales, si se quiere mantener un alto nivel de competitividad internacional (Castro, 2008).

2.2.1 Tipos de negociación

La negociación es un proceso que se extiende a todos los ámbitos y situaciones de la vida, no existe un único criterio para clasificarla. De La Cruz et al. (1995) mostraron una clasificación con 6 tipos de negociación, las mismas que se subdividen de acuerdo a lo indicado en la Tabla 2.

Según esta clasificación la negociación según el modo se divide en si las partes hacen ofertas y contra ofertas explicitas para llegar a un acuerdo o si las partes ni siquiera son conscientes y forman parte de su rutina diaria. El siguiente tipo está relacionado a los

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

objetivos del negociador, es decir en la primera (competitiva) los negociadores buscan obtener el máximo provecho posible de la contraparte mientras que en la negociación cooperativa las partes buscan llegar a acuerdos beneficiosos para ambos. En la práctica es difícil que se den tajantemente ambos extremos y esta es representada por la negociación mixta la cual combina los dos tipos anteriores. Según el nivel de análisis, se puede dar entre dos personas o dos partes en conflicto, si se habla de las partes implicadas, la negociación puede ser bilateral o multilateral (De La Cruz et al., 1995).

Tabla 2

Tipos de Negociación

Tipos de Negociación	
Según el modo	Negociación explícita
	Negociación tácita
Según la interacción	Negociación distributiva o competitiva
	Negociación cooperativa o ganar-ganar
	Negociación mixta
Según los niveles de análisis	Negociación interpersonal
	Negociación intergrupal
Según las partes implicadas	Negociación bilateral
	Negociación multilateral
Según la composición	Negociación directa
	Negociación a través de representantes
Según el ámbito	Negociación diplomática
	Negociación comercial
	Negociación social

Nota: Adaptado de "Relaciones en el Entorno de Trabajo", por De La Cruz, I.; Greciet, P.; Pérez, C.; & Vaquerizo, M. del P., 1995, pp. 138-139, Lima: Grupo Santillana de Ediciones S.A.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La negociación según su composición discrimina de si las partes negocian siendo ellas las afectadas de manera directa o si representan a terceros en una negociación. Finalmente, la clasificación según el ámbito define las áreas o campos en los cuales se desarrolla en proceso de negociación, es así que la negociación diplomática alude a países o bloques económicos, la negociación comercial se refiere a actividades de sectores industriales o comerciales como la industria minera y la negociación social se define como aquella negociación cotidiana (De La Cruz et al., 1995).

2.2.2 Estilos de negociación

Así como existen distintos ámbitos que determinan los tipos de negociación, también es importante conocer los estilos de negociación que existen y las características de estos estilos al ser aplicados por los negociadores. Se puede inferir que existen dos estilos básicos o posiciones que se pueden adoptar al momento de negociar: (a) la posición competitiva, dura e intransigente en la que ambas partes buscan imponerse una sobre la otra en la base de hacer valer sus ideas y (b) la posición colaborativa, más flexible y negociadora, que si bien busca lograr su objetivo, se orienta a buscar la mejor solución posible para ambas partes. Estos dos estilos conforman la denominada negociación por posiciones, Carrión (2007) señaló que en esta forma de negociar cada parte toma una posición sobre el tema en discusión -consistente, por ejemplo, en estimar el precio para una compraventa de un bien o servicio- y trata de convencer a su contraparte para que acepte su propuesta. Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentarán y discutirán la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta por la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo. Por otro lado, también señaló algunas de las características de ambos estilos de negociación, las que se muestran en la Figura 2.

Según las características descritas en la Tabla 2, se puede decir que de acuerdo al estilo que tenga el negociador, éste mostrará una actitud particular definida para el estilo

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

cuando entra a un proceso de negociación, en el que debe lograr acuerdos o entendimientos, minimizando el conflicto. Carrión (2007) señaló que la elección correcta del estilo negociador sólo depende de la naturaleza de la negociación, consecuentemente, la idoneidad de mantener un estilo competitivo o colaborativo, vendrá definido por ella.

Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS
☑ Los participantes son adversarios.	☑ Los participantes son "amistosos".
☑ El objetivo es la victoria.	☑ El objetivo es el acuerdo.
☑ Se desconfía en el otro.	☑ Se "confía" en el otro.
☑ Se insiste en la posición.	☑ Se insiste en el acuerdo.
☑ Se contrarrestan argumentos.	☑ Se informa.
☑ Se amenaza.	☑ Se ofrece.
☑ No se muestra el límite inferior.	☑ Se muestra el límite inferior.
☑ Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.	☑ Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
☑ Se intentan sacar los mayores beneficios.	☑ Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

Figura 2. Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas. Tomado de "Técnicas de Negociación", de Carrión, J., 2007. En *IV Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas* por Asociación para el Estudio y la Investigación del Protocolo Universitario, Alicante.

Por otro lado, Sotelo (2009) describió cinco estilos de negociar o posturas para enfrentar el conflicto: (a) evitativo, (b) transigente, (c) acomodativo (d) colaborador, y (e) competitivo. Esta clasificación no es perfecta, pero resulta muy útil, ya que su elaboración se basa en la interacción con otras personas. El estilo evitativo generalmente se caracteriza por evitar tomar una decisión acerca de algo y normalmente se siente incómodo con el enfrentamiento, mientras que el transigente buscará obtener beneficios para él, pero a la vez busca ser justo y no le teme a la negociación. El estilo acomodativo busca ajustarse a la situación resultante o a una solución que otros ofrezcan. El buscar competir, ganar, controlar la situación y obtener más que los demás son característicos del estilo competitivo, generalmente se afirma que el competitivo es el estilo más agresivo; mientras que el

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

colaborador intentará ganar y buscará que los demás también ganen, ampliando las oportunidades y pensando maximizar el beneficio para todos.

2.2.3 Etapas del proceso de negociación

La negociación se desarrolla en cinco fases o etapas; estas son: (a) preparación, (b) introducción, (c) iniciación, (d) intensificación, y (e) cierre (Budjac, 2011). Para Dasí & Martínez-Vilanova (2011) las etapas del proceso de negociación son cuatro: (a) la preparación, en la que se debe tener en cuenta los intereses y la búsqueda de información en la que se deben establecer los objetivos; (b) la etapa de las estrategias, en la que se deben tener claras las opciones, tácticas y argumentos; (c) la etapa del desarrollo de la negociación, en ésta etapa se tiene en cuenta los estilos, alternativas, objeciones y propuestas; y (d) la etapa de acuerdos y conclusión en la que se tiene en cuenta las concesiones, contratos y la evaluación.

Fase de preparación. El negociador debe prestar máxima atención a todos aquellos aspectos y detalles que puedan influir en sus objetivos e intereses particulares que pretende conseguir en el proceso de negociación. Esta fase es la más importante, ya que en función de la información y los datos obtenidos de la parte contraria, se podrán preparar mejores argumentos para el desarrollo de las fases sucesivas.

La fase de estrategias. En esta fase se debe buscar los aspectos que proporcionen el máximo conocimiento de los oponentes, ya que cuanto más información se tenga de ellos, se podría tener mejor manejo de las estrategias a utilizar en la negación, estas se prepararán en función a la información obtenida y los objetivos que se tengan previstos.

La fase de desarrollo. Los negociadores ponen a prueba todas sus habilidades personales y profesionales, donde la estrategia diseñada por cada uno determinará el logro de los objetivos que se negocian.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Fase de acuerdos y conclusiones. Si los negociadores han podido adaptar y flexibilizar sus primeras ofertas mediante el intercambio de concesiones, los acuerdos son formalizados con un contrato verbal o escrito.

2.2.4 Técnica y características del negociador

Siendo la negociación un proceso que se presenta continuamente en la actividad cotidiana y a todo nivel, es en la actividad empresarial donde muchas veces los intereses opuestos de las partes tienen que converger en una serie de acuerdos que garanticen beneficios para las partes con la finalidad de garantizar la continuidad de la relación comercial en el tiempo. Para lograr esa continuidad, es necesario que el negociador cuente con aptitudes y diferentes técnicas de negociación, pero sobre todo que haya logrado desarrollar y potenciar características personales que garanticen la consecución de los objetivos organizacionales; esto incluye: (a) formular estrategias, (b) aplicar tácticas, (c) elegir el método de negociación más apropiado, (d) seleccionar adecuadamente un equipo negociador o definir en función de nuestras características personales cual es el estilo de negociación más apropiado (Escuela Julian Besteiro, 2001).

Por otro lado, se hace necesario para el negociador dominar las técnicas de comunicación como escucha y observación, ya que el proceso de negociación está basado en la continua transmisión de ideas, validadas a través de los distintos argumentos (Escuela Julian Besteiro, 2001). En este sentido, resulta importante definir el concepto de técnica, la cual proviene del vocablo de raíz griega *téchne* que significa “arte” o “ciencia”. Hoy la técnica es entendida como una ciencia aplicada, preocupada por la eficacia, basada en un pensamiento experimental (Montoya, 2008).

Asimismo, cuando se habla del desempeño del negociador en el proceso de negociación, resulta necesario que éste tenga técnica y habilidades que le permitan diseñar y aplicar una o varias estrategias; la estrategia está definida como la determinación de las metas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr objetivos (Hill & Jones, 1996). Para Mintzberg (1978) la estrategia es definida como un conjunto deliberado de directrices que permiten tomar decisiones en el futuro, una variedad de maneras que tienen un tema común. Si se hablara de estrategia a nivel competitivo, ésta consiste en ser diferente, implica elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor (Porter, 2009).

Teniendo claros los conceptos básicos, se puede analizar las técnicas, estilos y características particulares que el negociador aplica en un proceso de negociación. Asimismo, para Sotelo (2009) tomar conocimiento sobre el proceso de negociación y las posibles estrategias reducen la ansiedad que pueda surgir y sitúa a los negociadores en el camino para mejorar la actuación y los resultados.

En cuanto a las características personales, la personalidad del negociador es claramente la que influye con mayor fuerza en el proceso de negociación, así como el bien o servicio que se negocia y con quién. En cualquier caso, se han intentado determinar las clases de personalidad mediante diversas metodologías. Al respecto, está generalizado el uso del sistema de evaluación Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) en el ámbito de los negocios y el de los cinco grandes factores de personalidad (*big five*) en el ámbito de la psicología experimental. Ambos se basan en el establecimiento de tipologías de personalidad basándose en diversos factores. El *MBTI*, o indicador de tipos de Myers-Briggs, ordena las diferencias psicológicas en cuatro conjuntos de pares opuestos (extrovertido - introvertido, sensorial - intuitivo, racional - emocional y calificador - perceptivo) cuyas combinaciones dan origen a los tipos psicológicos, mientras que el modelo de los cinco grandes (*big five*) analiza la personalidad como la composición de cinco factores: apertura a nuevas experiencias, conciencia, extraversión, complacencia y estabilidad emocional (Sotelo, 2009).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.2.5 Barreras de negociación

Como en todo proceso, la negociación no está exenta de enfrentar barreras, de esta manera para llegar a una negociación eficaz, los interlocutores deben conocer y superar inconvenientes de diversa índole, superando obstáculos en tres momentos del proceso negociador siendo estos: (a) barreras antes de comenzar la negociación, (b) barreras durante la negociación, y (c) barreras después de la negociación (Centro de Estudios y Formación en Negociación Empresarial [CEFNE], 2014).

En la primera etapa del proceso, los principales inconvenientes surgen de prejuicios o ideas negativas acerca de lo que es negociar, asociándola al concepto de ganador-perdedor y conflicto. Así mismo, otra barrera de esta etapa es la falta de preparación de los interlocutores. Las barreras de la segunda etapa surgen en el momento mismo de negociar y están representadas por la dificultad de centrarse en el problema de fondo y no saber separar a la persona del problema. Una barrera adicional es la falta de flexibilidad al negociar y el embarcarse en conductas competitivas entre los negociadores, solo por no parecer débiles frente a su contraparte, no pudiendo de esta manera encontrar un punto en común del cual se pueda construir un acuerdo mutuamente beneficioso. Finalmente, las barreras luego de terminada la negociación están representadas por posibles incumplimientos de los acuerdos alcanzados, debido quizás a expectativas sumamente altas y poco realistas las cuales dificultan poner en práctica lo acordado. Otro inconveniente es no programar reuniones de seguimiento que garanticen llegar al objetivo consensuado (Centro de Estudios y Formación en Negociación Empresarial [CEFNE], 2014).

2.2.6 La negociación y el conflicto

Es el cambio de una situación a otra y las conductas que ello genera. Sierralta (2009) señaló que pueden percibirse siete tipos de conflicto:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Funcional. Referido a la confrontación entre individuos o grupos que puede beneficiar el desempeño de la negociación.

Disfuncional. Referido a la confrontación que va a obstaculizar el desempeño de la organización frenando el logro de metas.

Individual. Referido a la confrontación que se da en una persona al no poder satisfacer sus necesidades personales dentro de la organización a la cual pertenece.

Interpersonal. Como consecuencia de la interdependencia dentro de un grupo, dos o más personas pueden sufrir una confrontación interna.

Intergrupal o Intraorganizacional. Se da dentro de una misma organización

Colectivo. Ocurre entre colectividades, guapos de personas, etnias, naciones, empresas transnacionales, sindicatos, los gremios.

Internacional. Conducta individual y de diferentes grupos sociales frente a la conducta de los estados y alianzas que estos articulan dentro de un solo esquema la forma en que han reaccionado los países o el conglomerado de empresas respecto de sus relaciones con otros países o frente al mercado.

Para Budjac (2011) el conflicto existe dónde y cuándo sea que haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos. Surge en: (a) las relaciones personales, (b) las relaciones de negocios y profesionales, y (c) en las organizaciones, entre los grupos y organizaciones y, entre naciones.

2.2.7 Entorno de la negociación

El entorno condiciona la actuación de las personas que participan en él, actuando a favor o en contra en función de que hayan preparado mejor las estrategias, con el fin de obtener sus objetivos en el menor tiempo posible (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011). Las negociaciones requieren un plan o un libreto, objetivos concretos diseñados por el autor, el director, la institución o el estado que ha bosquejado una política exterior específica.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

También exige un escenario acorde con esos objetivos que puede ser creados *a priori* cuando no se usan los espacios disponibles (Sierralta, 2009).

2.3 Comunicación

La comunicación es esencial para el éxito de una negociación. Su objetivo debe ser decir las cosas correctas de la forma correcta en el momento correcto y escuchar. Decir lo correcto de la forma correcta es necesario para que el mensaje sea entendido. Escuchar a las otras partes es necesario para poder decir lo correcto en el momento correcto ya que es un proceso de dos vías a igual que la negociación (Budjac, 2011).

La negociación es un proceso en el que dos o más partes intentan aproximar posturas distantes mediante un intercambio de argumentos, por lo tanto está comprendido dentro del proceso de la comunicación. Un buen negociador debe ser ante todo un buen comunicador, es decir poseer o adquirir habilidades como saber argumentar correctamente, tener capacidad de persuasión, saber escuchar, expresar las ideas con claridad, utilizar adecuadamente el lenguaje no verbal (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

En los procesos de negociación, los negociadores antes de ser enviados al extranjero, deben aprender mecanismos para lograr una buena comunicación dentro de un medio distinto al suyo; en consecuencia, la capacidad que se desarrolle será la que determine el grado de competencia intercultural que cada persona tenga para lograr un entendimiento eficaz entre las partes (Gómez-Schlaikier, 2009).

2.3.1 Tipos de comunicación

La comunicación no es un acto exclusivo del ser humano, todos los seres vivos tienen la capacidad de trasmitir información que los ayuda a sobrevivir. Una primera aproximación podría indicar dos tipos básicos de comunicación: la animal y la humana. Este estudio se centra en las formas exclusivas de comunicación humana las cuales a su vez se pueden dividir en: (a) verbal, (b) no verbal, y (c) escrita o gráfica (Narváez, 2009).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La comunicación verbal está relacionada al uso del lenguaje y se basa en la palabra y el acto de hablar. La no verbal consta de una innata y una aprendida o imitada en base a códigos socialmente establecidos (se refieren a los patrones de conducta -y hasta cierto punto de pensamiento- que una sociedad, clase o grupo social espera de sus miembros), se ha estimado que el 60% de la información que se intercambia es no verbal y está directamente relacionada con las emociones. Finalmente, la comunicación escrita es la representación gráfica de fonemas que representan las ideas que se quiere comunicar (Narváez, 2009).

De esta manera es de suma importancia para una óptima comunicación en la negociación el manejo adecuado tanto del lenguaje verbal como del no verbal, pero sobretodo que ambos coincidan y refuercen las expresiones y actitudes que se adoptan al negociar.

2.3.2 Comunicación intercultural

Para definir el concepto de comunicación intercultural, primero se debe entender el concepto de cultura y comunicación. Para esto se usa el concepto interaccionista de cultura que indica que el ser humano es un ser básicamente cultural y que por tanto, la cultura es una creación del ser humano. En ese sentido, la cultura debe su existencia y permanencia a la comunicación y que justamente es la interacción comunicativa entre las personas, donde preferentemente se manifiesta la cultura. Esta teoría también señala que no existe jerarquía entre las diferentes culturas ni mucho menos hay culturas mejores ni peores (Rodrigo, 2000).

Gudykunst & Ting-Tooney (1988) citados por Rodrigo (1996) definieron la comunicación intercultural como la comunicación interpersonal entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales y/o la comunicación entre miembros de diferentes subsistemas (por Ejemplo grupos étnicos) dentro del mismo sistema sociocultural.

Pero en la práctica lo que mejor define la comunicación intercultural son las semejanzas entre las culturas que interactúan, semejanzas como por ejemplo el idioma o elementos de su estilo de vida, harán que sus formas de sentir pensar y actuar estén más

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

próximas. Entonces, tener un idioma común facilita la comunicación intercultural pero no es suficiente para que sea óptima, sino también conocer los códigos gestuales, en general la comunicación no verbal será de suma importancia para lograr un adecuado nivel de comprensión (Rodrigo, 2000).

Finalmente, la comunicación intercultural también implica una toma de conciencia de la propia cultura y un interés legítimo en comprender y aprender a acerca de otra cultura, de lo contrario se puede producir el denominado "choque cultural" que implica la incomprensión de la otra cultura, estereotipos, emociones negativas y peyorativas asociadas a esa cultura. Se puede decir que la comunicación intercultural se sitúa en el fino equilibrio entre lo universal y lo particular, y entre lo común y lo diferente. Es un hecho que la comunicación intercultural sugiere aprender a convivir con la paradoja de que todas las personas son iguales y a la vez distintas (Rodrigo, 2000).

2.3.3 Barreras de comunicación

La comunicación es esencial en el proceso negociador; sin embargo, muchas veces a pesar del interés de los interlocutores les cuesta mucho trabajo lograr comunicarse eficientemente pues por lo general se presentan barreras o interferencias que dificultan este proceso y limitan el adecuado entendimiento del mensaje. Estas barreras pueden clasificarse en tres tipos: (a) barreras personales, (b) barreras físicas, y (c) barreras semánticas (Quijada, 2005).

Las barreras personales. Son interferencias que parten del individuo y se refieren a sus emociones, valores, deficiencias sensoriales y malos hábitos de escucha o de observación, así como la forma de ver el mundo, también influyen los aspectos físicos propiamente dichos y que dependiendo del grado de complejidad dificultan una negociación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Las barreras físicas. Son las relacionadas al medio ambiente o contexto en el cual se desarrolla una negociación, de esta manera las barreras comúnmente son: (a) el ruido, (b) la distancia física, (c) las paredes, o (d) la estática cuando se comunican las personas a través de un aparato.

Las barreras semánticas. Estas tienen que ver con el significado de las palabras, casi toda la comunicación es simbólica, es decir utiliza signos o símbolos que sugieren determinados significados. Estos símbolos ayudan a construir el mapa mental de las ideas, de ahí deben ser decodificados e interpretados por el receptor. Dentro de esta tercera limitante se encuentra también la barrera del idioma, la cual está más generalizada en los procesos negociadores globales y la pérdida de significado con las traducciones (Quijada, 2005).

2.3.4 Tecnología en la comunicación

Actualmente la tecnología forma parte de la vida diaria de millones de personas alrededor del mundo. Rutinariamente las personas usan *la internet*, *smartphones*, *tablets* para mantenerse comunicados y conectados con el mundo. De igual manera, en las industrias, la tecnología juega un rol muy importante. Es así que nace el concepto de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Cabero (2005) citado por Belloch (2012) las definió como aquellas que giran de manera interactiva e interconectadas en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas.

Como se menciona, las TIC agrupan una serie de recursos electrónicos, en donde *la internet* representa la herramienta más importante ya que se ha convertido en la principal fuente de información, de intercambio y participación del mundo. Es así que las redes sociales son una gran herramienta para tomar contacto con otras personas. Además, las TIC

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ofrecen formas cómodas y eficaces de presentación entre personas (Centro de Estudios y Formación en Negociación Empresarial [CEFNE], 2014).

2.3.5 *Networking* o red de contactos

El establecimiento de las redes de contacto es una estrategia de comunicación y constituye un aspecto importante hablando en términos de negociación, Entre los beneficios que brinda están: (a) intercambio de conocimientos y experiencias, (b) intercambio de ideas sobre temas de interés común, (c) las asociaciones y actualizaciones, y (d) las oportunidades de desarrollo y oportunidades de negociación.

El significado de "red de contactos" o *networking* ha cambiado desde sus inicios, se podría definir como la creación, desarrollo y mantenimiento de relaciones personales y de negocios con uno o más grupos de personas con intereses comunes. Sin embargo, Porras (2010) definió al *networking* como el arte de crear, gestionar, ampliar y mantener tu red de contactos, vía on-line (de manera virtual a través de: redes sociales, redes profesionales, Blog, Web, etc.) y off-line (de manera presencial a través de: eventos, desayunos, comidas y cenas de negocios, encuentros, etc.) de manera sistemática para que ambas las partes involucradas ganen, se generen sinergias, colaboraciones, negocios, etc. consolidando relaciones duraderas en una ambiente de confianza.

En lo referido a negociación se puede decir que la importancia del *networking* radica en acceder rápidamente a información en tiempo real, promover y buscar productos y servicios, generar contacto con socios estratégicos, conseguir recursos y en general a desempeñarse efectivamente en el competitivo mercado global generando oportunidades de desarrollo y de negocio (Porras, 2010).

Para Molgaray (2012) la importancia de las redes de contacto radica en que pueden ayudar a las personas a: (a) encontrar un nuevo empleo, (b) una oportunidad de inversión, (c)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

un conocimiento que no se tiene, o (d) la recomendación de un médico o de un especialista técnico para resolver un problema.

2.4 Cultura

El término cultura puede ser muy fácilmente utilizado para referirse a cosas que simultáneamente se refieren a lo aprendido o lo heredado, a lo material o lo intangible, a lo consciente o lo inconsciente, a lo valorado o lo despreciado.

La cultura influye en las expresiones de cortesía, en la creación del ambiente de negociación o en la percepción del tiempo, por lo que es posible exponer líneas básicas de lo que puede ser el perfil del negociador latinoamericano (Sierralta, 2009). Particularmente, en el Perú se tiene una cultura negociadora flexible respecto del tiempo y recorre el camino de la negociación a tramos cortos, asimismo se dice que es *policrónica* (se discuten diversos temas de la negociación a la vez en lugar de punto por punto), que además puede utilizar el tiempo como recurso en la negociación, poco acelerada, y en la que ser poco puntual es la norma aceptada y compartida por la gente (Ogliastri & Salcedo, 2008).

Sierralta (2009) también mencionó que el Perú es un país con una diversidad cultural y étnica notoria en donde la interacción cultural a veces genera conflictos. También se tiene una centralización administrativa política y empresarial. El singular carácter regateador está presente en la vida diaria del peruano, tanto en los negocios como en lo cotidiano. En el Perú como en las demás culturas, se tiene un protocolo en el que se desarrollan las negociaciones, el saludo, el uso de los nombres, las comidas, los lugares en donde se realizan las negociaciones, las propinas, los obsequios, etc.

2.4.1 Ética y valores en la negociación

La negociación basada en la ética y los valores humanos es una de las actividades más complejas de lograr por lo amplio de los conceptos y su difícil medición en cuanto al aporte de valor en los negocios. Por ejemplo, si se define a la ética como el conjunto de normas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

morales que rigen la conducta humana y a los valores como aquellas cualidades que rigen la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto, entonces es normal preguntarse si cerrar una negociación que maximice valor para la empresa aun sabiendo que lo ofrecido no es necesariamente el precio justo para la contraparte, ¿es ético y/o es aceptado en el ámbito comercial?

Según Argandoña (2008) la ética se convierte en un conjunto de normas que se deben cumplir y que la dirección de la empresa entiende como restricciones impuestas desde fuera sobre sus actividades: Salarios mínimos, jornadas limitadas, impuestos, regulaciones medioambientales, contratación de discapacitados, paridad de sexos, etc. Asimismo, mencionó que la ética de la empresa se convertiría en un obstáculo a la eficiencia económica y a la resistencia de los empresarios, en la medida en que seas restricciones que dificulten la consecución de los objetivos económicos de la empresa.

La ética en los negocios es un concepto amplio y no limitante para hacer bien o no las cosas. Según Lozano (1999) citado Mundim (2004) la ética tiene tres dimensiones (ver Figura 3) que no pueden ser concebidas individualmente; estas tres dimensiones son: (a) una ética de la responsabilidad, atenta a las consecuencias de las acciones, (b) una ética afirmativa del principio de la humanidad, atenta a la dignidad del ser humano, y (c) una ética generadora de moral convencional, atenta al desarrollo de los sujetos en la consecución de determinados bienes mediante prácticas compartidas.

La ética de la responsabilidad se basa en los stakeholders pues es hacia ellos que está enfocada la responsabilidad y, su análisis, parte de la elaboración de un mapa de ellos y ver el enfoque que se da a cada interrelación. De igual manera, la segunda dimensión es la afirmación del principio de humanidad, se relaciona con aquellos procesos de autorregulación con los que las organizaciones elaboran sus valores, sus objetivos y sus criterios de actuación. Finalmente, la ética de los negocios, como generadora de moral convencional, intenta

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

desarrollar un enfoque de la ética en los negocios centrado en el individuo dentro de la empresa (Mundim, 2004).

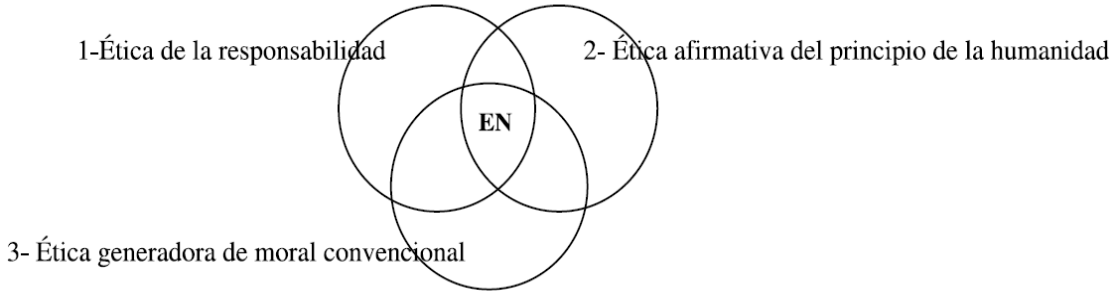

Figura 3. El Marco Ético Referencial de la EN, según Lozano (1999).
Tomado de "Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la Ética de Negocios", de Mundim, R., 2004, p. 239, en Revista de Administração Contemporânea [RAC], Edição Especial 2004. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de: http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa12.pdf

La ética es un tema estratégico para toda empresa, que va más allá del asistencialismo o programas de responsabilidad social para salvar responsabilidades y buscar la aprobación de los clientes, la ética en la empresa deben construir moral y empezar a valorar a cada individuó ya esté dentro o fuera de la organización (Mundim, 2004).

2.4.2 Género

Las términos género y sexo son comúnmente usados como sinónimos, aunque en realidad son dos conceptos muy diferentes. Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE) la palabra género se relaciona a aquellas características comunes que tiene un conjunto de seres asignados a partir del sexo, mientras que la palabra sexo alude más a una definición sexual biológica de identidad masculina o femenina. Esta aclaración de significados permite profundizar en la evolución de la participación de la mujer, dentro de un contexto global, en todos los sectores e industrias y a la vez desarrollar el concepto de relaciones de género y de si las mujeres o los hombres tienen mejores cualidades para negociar.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El concepto de igualdad de género entre hombres y mujeres no ha dejado de estar presente en todo el siglo XX y continua hasta la fecha, impulsado básicamente por el movimiento feminista que fomentó la incorporación creciente de las mujeres al mercado laboral, a la educación, a la vida pública y a la política permitiéndoles acceder a nuevos recursos y cuotas de poder y construir nuevos marcos interpretativos de la realidad (Guzmán, 2002). Con un creciente ritmo de participación de la mujer en todos los ámbitos de la actividad comercial y empresarial, el concepto de relaciones de género cobró más importancia pues redefinía esquemas mentales establecidos por muchos siglos. Según Haug (2006) las relaciones de género se han convertido en relaciones reguladoras fundamentales en todas las formaciones sociales conocidas, y resultan absolutamente centrales para preguntas referidas a los ámbitos: (a) laboral, (b) dominación, (c) explotación, (d) ideología, (e) política, (f) ley, (g) religión, (h) moral, (i) sexualidad, (j) cuerpos-sentidos, (k) lenguaje, etc., al tiempo que trascienden cada uno de ellos. Ningún área podrá ser estudiada de manera sensata sin investigar cómo las relaciones de género la moldean y son a su vez moldeadas por ella.

Finalmente, en cuanto a las habilidades de hombres y mujeres para negociar y ante la pregunta ¿quién negocia mejor? Pradel, Riley, & McGinn (2005) señalaron que en realidad el sexo del negociador no es determinante en los resultados y que ni mujeres ni hombres realizan mejores o peores negociaciones sino que bajo ciertos tipos de negociación, sobre todo las de alta ambigüedad o donde la negociación no es muy clara, se podría generar alguna ventaja debido a los diferentes comportamientos o estereotipos que asume un hombre o una mujer. De esta manera en contextos ambiguos, en donde el ambiente es sumamente competitivo pero sobre todo se busca el beneficio personal, los varones obtuvieron una mejor negociación siendo por el contrario contextos más estándares y en donde se negocia para otros, las mujeres son negociadoras ejemplares cuando el beneficiario es alguien que no sea ellas mismas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.4.3 Motivación y expectativas

Dentro de toda negociación existen expectativas que se forman de manera previa al encuentro y que se relacionan con la interacción y contribuciones que cada persona o parte involucrada pueden hacer durante la negociación para lograr un acuerdo. Muchas veces estas expectativas definen la dinámica y la forma en que se desarrolla la relación entre personas que representan las organizaciones, bajo situaciones en donde se debe renegociar constantemente. Así mismo la motivación es el proceso que hace que lo seres humanos se comporten como lo hacen y surge cuando aparece una necesidad que el consumidor desea satisfacer (Solomon, 2013).

Entre las múltiples teorías de la motivación que existen sobresale la Teoría de las Expectativas de Vroom, establece que las personas toman decisiones en función de lo que esperan como recompensa. La Teoría de las Expectativas es una teoría del proceso cognitivo de la motivación que se basa en la idea de que las personas creen que hay relación entre el esfuerzo que pusieron en un determinado trabajo, el rendimiento de ese esfuerzo y las recompensas que reciben de su esfuerzo y rendimiento. En otras palabras las personas se sentirán motivadas si creen que el fuerte esfuerzo conducirá a un buen rendimiento y un buen rendimiento va a conducir a recompensas deseadas (Lunenburg, 2011).

La teoría de Vroom se basa en la combinación de elementos clave: (a) las expectativas, (b) la instrumentalidad y, (c) la valencia, los cuales generan el ciclo descrito anteriormente. Es así que la propuesta de Vroom es importante desde el punto de vista de la gestión y de la negociación pues identifica para el proceso de negociación que la motivación del negociador podría estar en función de lograr el objetivo de la misma, lo cual brinda a la gerencia amplias posibilidades de recompensa e incentivo a equipos negociadores que alcancen el éxito (Lunenburg, 2011).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Hasta el momento solo se ha mencionado a las motivaciones del negociador en primera persona, pero es importante también aclarar que el éxito de una negociación está en descubrir las verdaderas motivaciones de la contraparte, lo que proporcionará argumentos válidos y realmente importantes para nuestro interlocutor. De lo dicho anteriormente se desprende que las personas obedecen a motivaciones que, a veces hasta ellas mismas desconocen. Unas veces estas son racionales y otras veces no. De manera que los humanos pueden tomar decisiones que contradicen lo aparentemente razonable (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

En este sentido, la teoría de la elaboración de las decisiones y la psicología de la elección de Tversky & Kahneman (1985) indicaron que creen que estas desviaciones de la racionalidad son consistentes y predictibles y resultan de los atajos por los que transcurre cuando debe sopesar posibilidades complicadas. Los que están familiarizados con este tipo de razonamientos erróneos pueden utilizarlos para manipular las opiniones ajenas. El trabajo de Tversky & Kahneman (1985) ha comenzado a atraer la atención de una audiencia cada vez más amplia: médicos, abogados, hombres de negocios y políticos, que ven que la nueva "*ciencia de tomar decisiones*" puede ser aplicada en la elección de terapias, el desarrollo de argumentos legales y estrategias corporativas, e incluso en las formas de conducir las relaciones con los países extranjeros.

2.4.4 Inteligencia emocional

La inteligencia emocional como concepto fue desarrollado por los psicólogos norteamericanos Peter Salovey y John Mayer en 1990, posteriormente fue extendida al mundo cultural, académico y empresarial, siendo su mayor exponente Daniel Goleman que en 1995 profundizó el estudio de la inteligencia emocional en su libro "Inteligencia emocional ¿Por qué puede importar más que el CI?". Para D'Alessio (2010) la inteligencia

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

emocional ha sido una gran contribución al mundo de los negocios, debido a que ha servido para evaluar el liderazgo y el desempeño de los equipos.

Tomando como base al concepto de inteligencia emocional y relacionando su importancia en el proceso negociador se puede afirmar que la inteligencia emocional ayuda al negociador a entender y conducir a la otra parte por la ruta más idónea para conseguir sus objetivos, utilizando las relaciones interpersonales de una manera eficaz. La habilidad de manejar la inteligencia emocional adecuadamente brinda al negociador el manejo de sus propias emociones, logrando sus objetivos y construyendo relaciones a mediano y largo plazo, logrando separar a las personas de los asuntos objeto de la negociación. Las principales competencias emocionales para un negociador son: (a) autoconocimiento, que permitirá al negociador conocer sus fortalezas y debilidades con el fin de robustecerlas o minimizarlas según sea el caso; (b) control del estrés, ayudará a mantener una salud adecuada ante escenarios de alta presión; (c) flexibilidad, para adecuarse rápidamente y reorganizar prioridades antes las diversas situaciones qué se pueden presentar en el proceso de negociación; (d) orientación a resultados, que brinda la motivación necesaria para sacar adelante la negociación; (e) iniciativa, que permite generar alternativas para llegar a un buen acuerdo; (f) responsabilidad, asociada a la ética y la honradez al negociar; (g) escucha activa, que permite estar atentos a las necesidades del interlocutor y a su comunicación no verbal; (h) gestión de la diversidad, es saber enfrentarse a las diferencias culturales, académicas y personales para cerrar negociaciones y finalmente; e (i) influencia, que busca persuadir a la contraparte con una acuerdo beneficioso para ambos. (Universidad Internacional de la Rioja [UNIR], 2012).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.4.5 Inteligencia social

Según definió Goleman (2012) los ingredientes fundamentales de la inteligencia social pueden agruparse, en dos grandes categorías: la conciencia social (es decir, lo que sentimos sobre los demás) y la aptitud social (es decir, lo que se hace con esa conciencia).

La conciencia social se refiere a la conciencia interpersonal que abarca desde la capacidad instantánea de experimentar el estado interior de otra persona hasta llegar a entender sus sentimientos y pensamientos e incluso situaciones más complejas. Está compuesta por: (a) la empatía primordial, sentir lo que sienten los demás interpretando adecuadamente las señales emocionales no verbales; (b) la sintonía, escuchar de manera totalmente receptiva, es decir conectar con los demás; (c) la exactitud empática, se refiere a comprender los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás; y (d) la cognición social, que permite entender el funcionamiento del mundo social (Goleman, 2012).

La siguiente dimensión, la aptitud social, se basa en la conciencia social que posibilita interacciones sencillas y eficaces. Las aptitudes sociales incluyen: (a) sincronía: relacionarse fácilmente a un nivel no verbal; (b) presentación de uno mismo, que es saber presentarnos a los demás; (c) influencia, dar forma adecuada a las interacciones sociales; y (d) interés por los demás, por las necesidades y actuar en consecuencia.

Es importante mencionar que a todo nivel, la inteligencia social de los interlocutores puede permitir que la comunicación verbal y no verbal entre ellos puedan fluir de manera óptima y tener el poder de manejar situaciones extremas en el caso de las negociaciones.

De lo anteriormente expuesto y, considerando lo señalado por Goleman, para el sector minero sería adecuado poner en práctica los conceptos de inteligencia social, debido a la naturaleza misma de la actividad que está permanentemente en evaluación por parte de las comunidades, los movimientos ambientalistas y el propio gobierno central.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.5 Sector: Industria Minera en el Perú

En el Perú, la industria extractiva se ha desarrollado a lo largo de su historia, es así que se han tenido distintas épocas de apogeo de las mismas, tales como la pesca y ahora la minería. La minería es parte de este tipo de industria extractiva que data de muchas décadas y es en la década de 1990, se convirtió en un destino atractivo para la inversión convirtiéndose hoy en uno de los principales sectores de aporte de Producto Bruto Interno (PBI) en el País (Glave & Kuramoto, 2007).

La minería como industria extractiva, está dedicada a extraer los minerales directamente de la naturaleza para someterlos a procesos físicos y químicos que permiten recuperar las partes valiosas para luego comercializarlos en el mercado nacional e internacional. Los recursos que se extraen, son recursos no renovables y que tienen mucho valor en el mercado, es una actividad donde el riesgo de inversión es muy alto y las inversiones requeridas son muy altas también por lo que se busca la inversión extranjera mediante las sociedades, asociaciones y otros tipos de negociaciones comerciales.

La minería es un sector importante para la economía peruana a través de la generación de valor agregado, divisas, impuestos, inversión y empleo que permite impulsar el desarrollo generando efectos importantes en el incremento de las exportaciones, el incremento del ingreso familiar entre otros (Macroconsult, 2012).

De acuerdo a lo reportado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la producción del sector minería e hidrocarburos registró un crecimiento de 2.2 por ciento en 2012. La mayor producción de la minería metálica (2.1 por ciento). Asimismo, el Perú se mantuvo como el primer productor de oro en América Latina y sexto en el mundo, con una contribución de 6 por ciento en la producción mundial (BCRP, 2012).

Las actividades extractivas mineras se desarrollan en su gran mayoría en la zona alto andina y la selva del país, en donde la diversidad cultural y las percepciones sociales aportan

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

una componente y un escenario muy especial, donde la presencia de dicha actividad está muy ligada a los conflictos socio-ambientales. Conflictos que en un inicio no se tomaron importancia y que han ido creciendo a tal magnitud que cuando se negocia un proyecto minero en cualquier fase que éste se encuentre, es la componente social una variable muy importante en la toma de decisiones.

Como mencionaron Glave & Kuramoto (2007) al crecimiento de la minería, se sumó una nueva cultura social y ambiental en torno a las industrias extractivas, se plantean nuevos retos y en forma paralela se fortalecen los grupos indígenas y la reivindicación de sus derechos, lo que ha permitido plantear el rechazo a la minería.

Según el reporte del mes de octubre del 2013 de la Defensoría del pueblo, de los 145 conflictos socio-ambientales activos y latentes registrados durante este mes, el 74.5% (108 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera; le siguen los conflictos por actividades *hidrocarburíferas* con 12.4% (18 casos) (Defensoría del Pueblo, 2013).

2.6 Resumen

Luego de realizar la revisión profunda de los aspectos considerados en el estudio, se puede decir que la negociación es un proceso netamente humano, que ésta consta de etapas sucesivas articuladas entre si y que se presenta generalmente ante posiciones opuestas de los interlocutores.Según Ogliastri & Salcedo (2008) la cultura negociadora peruana no busca alcanzar un concepto win to win sino sacar el máximo provecho de su contraparte, llegando a este resultado despues de muchos rodeos y luego de recurrir al regateo.asimismo señaló que los negociadores peruanos son impuntuales y buscan cerrar tratos de manera amigable, quizás ante un temor al conflicto.

Hay varias maneras de clasificar a la negociación (tipos de negociacion) y en cuanto a los estilos aplicados a ella básicamente son dos: la posición competitiva y la posición colaborativa, optándose por alguna de ellas en función de la naturaleza de la negociación. Sin

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

embago, existen barreras que se presentan en todas las etapas de negociación y se relacionan bastante a prejuicios previos, a la falta de preparación y flexibilidad y finalmente a los asociados a incumplir lo acordado o sobrestimar los ofrecimientos y expectativas.

Un buen negociador debería ser ante todo un buen comunicador y poseer habilidades de argumenttación, persuación, saber escuchar y manejar adecuadamente tanto el lenguaje verbal como no verbal. La comunicación intercultural se da mejor entre culturas de orígenes y estilos de vida similares, incrementandose este acercamiento con el manejo de un idioma comun a la vez que se reduce el impacto del denominado choque cultural elcual es responsable del fracaso de muchas negociaciones. En el entorno negociador, la ética posee tres dimenciones que no pueden individualizarse pues agrupa y relaciona a todos los *stakeholders* a la vez que brinda las pautas de humanidad, autoregulación y ética del individuo dentro de una organización.

En un mundo globalizado y en donde la tecnología forma parte de la vida de millones de personas cada día, *la internet*, pero sobre todo las redes sociales y las redes de contactos o networking, juegan un rol de suma importancia en losprocesos negociadores, al acercar y brindar información en tiempo real no solo de información de la contraparte sino de multiples aspectos que intervienen en la negociación.Asimismo, se puede decir que hombres y mujeres poseen las mismas habilidades al negociar, ninguno es mejor que otro, aunque dependiendo del tipo de negociación, lo que se negocia en ellas y las caracteristicas intrinsecas de cada genero, se puede generar alguna ventaja para determinado sexo. Por otro lado, la inteligencia emocional es de suma importancia en los procesos negociadores pues permite un adecuado manejo de situaciones de estrés y tensión y permite al negociador un adecuado manejo de sus emociones ademas de manejar al interlocutor hacia la consecución de nuestros objetivos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Capítulo III: Metodología de la Investigación

La presente investigación cualitativa es del tipo descriptiva. La estrategia utilizada ha sido la selección de casos múltiples con un enfoque holístico, porque solo se trabaja con una unidad de análisis: los informantes en el sector minero que negocian. La población de informantes del sector está compuesto por gerentes que ocupan cargos en la alta dirección de una empresa en el sector minero.

Para elegir los casos se ha usado un muestreo de propósito mediante el análisis de casos seleccionados a conveniencia, debido a la dificultad para acceder a los informantes. Las entrevistas estructuradas se realizaron en el centro laboral de los informantes, en promedio tomó 60 minutos por cada entrevista, siguiendo la guía de preguntas elaborada para tal propósito, la que se muestra en el Apéndice A. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas a través del procesador de textos *Ms Word*.

El presente capítulo expone la metodología que se aplicó en el presente estudio. Se detallas los tópicos: (a) Diseño de la investigación, (b) los procedimientos para la selección de los casos, y (c) la recolección de la información así como su análisis.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación es cualitativa y tiene un propósito descriptivo. El propósito descriptivo es focalizado, su principal intención es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica planteada en un análisis primario del tema en estudio (Díaz, Mendoza, & Porras, 2011), ello ha permitido describir y analizar la forma de negociación de los informantes del sector minero, el comportamiento, las costumbres sociales, las habilidades y preferencias que utiliza para negociar, los temas de conversación, los vínculos que se desarrollan en las etapas de negociación, así como las estrategias o tácticas que utilizan en el proceso de negociación. La estrategia cualitativa utilizada en este estudio es la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de casos múltiples aplicados al grupo objetivo, es decir, los informantes de la industria minera peruana que negocian.

Se usó el enfoque cualitativo por las siguientes razones: (a) Permite captar el comportamiento del grupo objetivo, es decir "si una investigación pretende captar el significado de las cosas (procesos, comportamientos, actos) más bien que describir los hechos sociales, se puede decir que entra en el ámbito de la investigación cualitativa" (Ruiz, 2003, p. 23); (b) Es adecuado cuando se desea comprender las acciones que tienen los participantes en el proceso en el cual se ven involucrados; de acuerdo con Maxwell (1996), "la comprensión de un contexto particular en el que los sujetos actúan y la influencia de este contexto en sus acciones", es uno de los cinco tipos de propósitos particulares de aplicación de investigación cualitativa, lo importante es comprender el fenómeno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010); (c) El estudio de casos permite una investigación individual holística del informante como negociador, según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) los planteamientos cualitativos se aplican a un número de casos reducido y están orientados a aprender y entender de experiencias y puntos de vista de individuos involucrados, valorar el proceso y generar teorías fundamentadas en las perspectiva de los participantes, así también esta estrategia busca responder a cierto tipo de interrogantes que ponen énfasis en el ¿qué?, ¿cómo?, y ¿por qué? subrayando su finalidad descriptiva y explicativa Díaz, Mendoza, & Porras (2011); (d) El propósito descriptivo y exploratorio del estudio, se sustenta en la ausencia de investigaciones similares en el sector minero, es así que según lo indicado por Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 7) "la investigación cualitativa permite la recolección de información sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas en el proceso de investigación".

La metodología más apropiada para responder a los objetivos y preguntas de la presente investigación es el estudio de casos múltiple. Según Ruiz (2003, p. 23) el "modo de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

captar la información no es estructurado, sino flexible y desestructurado" además, el "procedimiento es más inductivo que deductivo" y "la orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora".

3.2 Preguntas de la Investigación

La pregunta general del estudio es ¿cómo negocia el sector minero en el Perú?, la respuesta a esta pregunta ha permitido evidenciar las dificultades que se presentan ante las diferencias culturales en el contexto de la negociación, teniendo en consideración las variables de: (a) el estilo del negociador, (b) las barreras de comunicación, (c) las costumbres sociales, y (d) las habilidades y preferencias del negociador.

Adicionalmente, se han plantado preguntas para detallar aspectos importantes de la cultura negociadora del sector elegido: (a) ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado durante la negociación y cuál es el modo de presentación del negociador en el sector minero en el Perú?, (b) ¿Cuál es el comportamiento del negociador antes, durante y después de las reuniones de negociación y cuáles son los protocolos utilizados en el sector minero en el Perú?, (c) ¿Cuáles son las costumbres sociales y características en las negociaciones?, (d) ¿Cuáles son las habilidades y preferencias del negociador en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?, (e) ¿Cómo usa la tecnología el negociador como elemento de apoyo en las negociaciones?, (f) ¿Cómo reacciona el negociador en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?, (g) ¿Qué tipo de relación se da en el proceso de negociación: se genera lazos de amistad, se brindan obsequios o se invita a visitar lugares de entretenimiento?, y (h) ¿Cuál es la actitud del negociador frente a los temas de conversación que generan controversia en una negociación?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.3 Consentimiento Informado

El procedimiento de recolección de información contempló que los informantes leyeran y comprendan el formato de consentimiento informado que se muestra en el Apéndice B. Dicho documento fue entregado previo a la entrevista estructurada para que en señal de conformidad sea firmado por los informantes. La importancia de este documento radica en que el consentimiento informado asegura que los participantes en la investigación tengan la certeza de que ésta sea compatible con sus valores, intereses y preferencias; y que además participan por voluntad propia con el conocimiento suficiente para decidir con responsabilidad sobre sí mismos (González, 2002).

En el consentimiento informado se expuso de manera breve y concisa los aspectos más relevantes de la investigación, como: (a) su propósito, (b) procedimiento de entrevista, y (c) compromiso sobre la confidencialidad de la información y los resultados. Una copia del consentimiento informado se quedó en poder de los informantes y la otra copia ha sido archivada con la información de las entrevistas del caso.

3.4 Población y Selección de los Casos

La población de informantes comprende a todos aquellos negociadores de la alta dirección de empresas del sector minero y que por lo menos haya negociado una vez.

A continuación se describen los procedimientos utilizados para la selección de los casos de acuerdo a lo sugerido por León & Montero (2003), Martínez (2006), Arbigay (2009) y Hernández, Fernández, & Baptista (2010).

El presente estudio utilizó como población solo a los informantes de la industria minera que tienen experiencia de negociación. Para esta investigación se ha definido como informante a una persona que labora en una empresa minera y que se desenvuelve en un puesto gerencial o directivo y por tanto pertenece a la alta dirección, negocia y tiene injerencia en la toma de decisiones al interior de la organización.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Para la delimitación de la población se han establecido los siguientes criterios: (a)

El presente estudio se realizó tomando en cuenta que los informantes ocupan el puesto de gerente o director de empresa del sector minero; (b) Las entrevistas se realizaron en Lima y Callao, en las oficinas administrativas de los informantes; (c) El estudio se realizó con informantes de aquellas empresas que tuvieron ventas por más de 70 millones de dólares anuales durante el año 2012; (d) No se consideró el tamaño de empresa: pequeña, mediana o grande; (e) El análisis de la negociación en el sector minero en el Perú, se centra en aspectos comerciales y contractuales diversos, mas no en la negociación de los precios de los metales, pues estos se rigen por los precios internacionales de las diferentes bolsas internacionales, es decir son tratados como *commodities*; (f) El presente estudio no contempla la negociación a nivel de permiso social, es decir no se trataron los temas de negociación referidos a relaciones con comunidades, gobiernos locales y/o regionales debido a que estos casos no cumplen el perfil de establecido para la investigación que implica negociación con extranjeros.

Los criterios han sido establecidos a partir de los siguientes intereses: (a) asegurar que las experiencias y resultados del estudio pertenezcan a informantes de empresas mineras; (b) diferenciar a los informantes de empresas mineras que trabajan en cargos gerenciales o directivos de las empresas con mayores ingresos y que han realizado negociaciones. Para cada uno de los criterios señalados se han desarrollado preguntas específicas que se encuentran como preguntas de clasificación como se muestra en la guía de la entrevista (ver Apéndice A). Solo los informantes que cumplieron con los requisitos señalados fueron elegidos para la investigación.

3.4.1 Muestreo

Según lo indicado por Martín-Crespo & Salamanca (2007) los estudios e investigadores cualitativos por lo general evitan las muestras probabilísticas, puesto que lo

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

que se busca son buenos informantes, es decir, personas con poseedoras del conocimiento e información, lúcidas, reflexivas y dispuestas a hablar con el investigador.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 140) "las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos o situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos", siendo el objetivo de esta investigación cualitativa el describir lo "típico" a quienes no están familiarizados con el caso, la muestra seleccionada es una muestra de casos tipo del grupo poblacional señalado.

Para la recolección de datos en los estudios cualitativos Arbigay (2009) señaló que existe un caso particular de muestreo no probabilístico que es el muestreo a propósito. A su vez, León & Montero (2003) citados por Arbigay (2009) argumentaron que en algunas oportunidades se puede realizar una selección a propósito verificando que el objetivo de que los integrantes de la muestra cumplan los requisitos establecidos. Es decir que para este tipo de investigación lo que interesa, no es tanto elegir los sujetos al azar para que la muestra sea representativa, sino que los individuos cumplan con las características predeterminadas en función de las necesidades de la investigación (Arbigay, 2009). En una investigación cualitativa, una muestra es seleccionada con el propósito de obtener mayor información sobre el fenómeno de interés (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Consecuentemente Patton (2002) manifestó que se puede seleccionar estratégicamente casos ricos en información para su estudio en profundidad.

Por otro lado, Ruiz (2003) manifestó que el diseño de la muestra para análisis cualitativo, estudia un individuo o una situación, unos pocos individuos o unas reducidas situaciones, en esta investigación se eligió una muestra intencional de tipo *opinático* en el que se seleccionó la muestra siguiendo el criterio estratégico personal de los individuos, que por

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

conocimiento y referencias, son idóneos para el presente estudio. Estos individuos han tenido experiencias de negociación y cumplen con los requisitos establecidos.

3.4.2 Estrategias

Una particularidad del presente estudio radica en la dificultad de encontrar una fuente sobre la cual construir una muestra de informantes que negocian del sector minero. Es por ello que al ser la investigación del tipo cualitativa y en la que se busca construir una teoría en base a las opiniones de los casos revisados, entonces se considera que no es necesario extraer una muestra representativa de la población, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos (Martínez, 2006). Según Eisenhardt (1989) citado por Martínez (2006) el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente, sin embargo deben adicionarse el número de casos necesario hasta alcanzar la saturación de la teoría. Según Ruiz (2003) el muestreo teórico permite encontrar aquellas categorías de estudio que se deseen explorar más en profundidad, que grupos analizar, dónde y cuándo encontrarlos y qué datos solicitarles.

La muestra ha sido construida tomando como base las tres características básicas y excluyentes, que responden a la naturaleza de la investigación: (a) que el caso pertenezca al sector minero, (b) que sea gerente o directivo y, (c) que haya negociado. Partiendo de estas características, se utilizaron una combinación de técnicas muestreo por juicio: La técnica de muestreo no probabilístico, mediante la cual el investigador selecciona la muestra con base en su juicio sobre alguna característica apropiada que se requiere del miembro de la muestra (Zikmund, 1998); y la técnica de muestreo por bola de nieve, en el que a cada entrevistado, después de ser encuestado, se le pide que referencie a alguien con similares características (Aaker et al., 1989).

En relación a la cantidad de casos que debería tomarse en cuenta para una investigación cualitativa, Perry (1998) citado por Martínez (2006, p. 184) señaló que no

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

existe una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos en el estudio, por lo que esta decisión se deja al investigador. De manera similar, Patton (1990) citado por Martínez (2006, p. 184) "no proporciona un número exacto o rango de casos que podrían servir como guía a los investigadores, y afirma que no hay reglas para el tamaño de la muestra en una investigación cualitativa". Asimismo, Yin (2003) señaló que el criterio típico respecto al tamaño de la muestra es irrelevante debido a que una lógica de muestreo no debe ser usada para determinar cantidad de casos a incluir en el estudio.

Según lo manifestado, no existe una número determinado de casos que se deben considerar en un estudio cualitativo; sin embargo, según Eisenhardt (1989) citado por Martínez (2006) manifestó que a pesar de no existir una regla acerca del número ideal de casos, el rango entre cuatro y diez casos permite trabajar adecuadamente el estudio. Con menos de cuatro casos, se hace difícil generar una teoría y es empíricamente probablemente inconveniente.

Para la presente investigación se aplicó el concepto de la saturación teórica definido por Valdebenito, Loizo, & García (2009) quienes señalaron que la saturación se da cuando los entrevistados tienden a repetir la información proporcionada y no aparecen nuevos datos de interés. Saturación significa que no se encontrará información relevante adicional para el estudio por medio de la cual el investigador pueda desarrollar propiedades de la categoría. El investigador al ver instancias similares una y otra vez comienza a adquirir confianza empírica de que la categoría está saturada. Cuñat (2007) por su parte manifestó que la saturación teórica se logra recogiendo información hasta que ya no surgen nuevas evidencias o sucesos que puedan informar del desarrollo del proceso.

3.5 Confidencialidad

Con el objetivo de salvaguardar la privacidad e identidad de los participantes en cada uno de los casos analizados, los nombres de los informantes han sido reemplazados por

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

rotulados alfanuméricos, al igual que las grabaciones las cuales fueron rotuladas con el mismo código. Según Fernández, Llanes, & Llanes (2004) toda información que provenga de datos obtenidos y usados en una investigación que identifiquen a una persona, debe ser considerada como información confidencial si ésta ni cuenta con un consentimiento expreso para que se haga pública. En tal sentido los nombres de los informantes ni el nombre de la empresa donde trabajan han sido mencionados en el presente estudio. La codificación se ha realizado utilizando la letra "E" seguido de un número con el formato "999", además de se ha agregado un guión "-" y las iniciales del informante, por ejemplo: "E001-JL".

3.6 Localización Geográfica

Si bien las entrevistas se realizaron en el departamento de Lima y Provincia Constitucional del Callao, debido a la ubicación geográfica de las oficinas administrativas de los informantes; sin embargo, los resultados son válidos para el sector minero en el Perú.

3.7 Procedimientos de Recolección de Datos

La recolección de datos es fundamental y lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener información en profundidad en las propias "formas de expresión" de las percepciones, emociones, interacciones y experiencias de los entrevistados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Según lo que sugirió Yin (2003) se deben tener en cuenta tres principios para la recolección de datos en estudios del caso: (a) usar múltiples fuentes de información; (b) crear una base de datos y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones.

Los procedimientos que se utilizan para la recolección de datos se realiza de acuerdo a lo sugerido por Yin (2003): fuentes de evidencia, protocolo del caso y esquemas de las entrevistas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.7.1 Fuentes de evidencia

Para la recolección de información se utiliza las entrevistas estructuradas en profundidad, éstas permiten recolectar información amplia en periodo de tiempo cortos, también permiten el contacto personal con el entrevistado.

Las entrevistas cualitativas son conversaciones formales que siguen una guía de preguntas estructuradas en las que se quiere obtener gran información de interés a cerca de un tema a investigar, es así en la entrevista el investigador puede además de recibir información directa, percibir mediante la observación al individuo entrevistado o al fenómeno estudiado (Marshall & Rossman, 1999).

La entrevista estructura en profundidad, permite obtener información de forma práctica y rápida, para su registro se utilizó la grabación digital de las voces del entrevistador y los informantes.

3.7.2 Protocolo del caso

El protocolo del caso viene a ser la guía de trabajo del investigador. Antes del inicio de la entrevista, cada participante recibió información acerca del propósito del estudio, los principales aspectos del estudio y el formato de consentimiento informado.

Concluida la presentación de los miembros del equipo de investigación y con pleno conocimiento del informante sobre los objetivos del estudio, el entrevistador realiza las preguntas de identificación del informante y le solicita algunos datos personales demográficos según lo establecido en la guía de entrevista. Luego, para generar un clima de confianza, iniciar y conducir al informante al tema en estudio, se le preguntaba sobre alguna experiencia de negociación que le haya resultado interesante o anecdótica y que desee compartirla con el equipo. Posteriormente y a medida que transcurría la entrevista, la que se llevaba de manera abierta, el entrevistador realizaba las preguntas que proporcionarían datos que luego de su análisis permitiría responder a las preguntas de investigación planteadas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El 90% de las entrevistas se realizaron de lunes a viernes en la mañana, entre las 10 horas y 12 horas, en las oficinas de los informantes. El equipo de investigación, en todas las entrevistas se presentó puntualmente a la hora indicada, por lo que las entrevistas se iniciaron según la agenda establecida. La duración de las entrevistas en promedio fue de 60 minutos aproximadamente.

3.7.3 Esquema de las entrevistas

Los informantes fueron contactados inicialmente a través del correo electrónico y llamadas telefónicas, previa recomendación de la persona que los refirió. Todos respondieron a nuestra solicitud, algunos de ellos fueron claros y directos en su manifestación de no contar con tiempo disponible para participar del estudio. La identificación de los potenciales casos a estudiar tuvo un alto grado de dificultad, dado que se tuvo que recurrir a las referencias de terceros a fin de identificar plenamente a los informantes con experiencia en negociación en el sector minero en el Perú. Para establecer el contacto con los casos a estudiar, previamente se realizó una explicación a la persona que brindaba referencias sobre los objetivos del estudio y el procedimiento de recolección de datos, también se le mostró la guía de preguntas y se dejó en claro la confidencialidad del manejo de información. Antes de establecer contacto directo los informantes se esperaba la confirmación del referente. Es así que al establecer el contacto vía correo electrónico y/o vía telefónica, el investigador se identificaba como estudiante de CENTRUM Católica, Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú y explicaba brevemente el propósito del estudio mencionando los temas de estudio, así como la importancia de la investigación. Luego se fijaba el lugar, fecha y hora de la entrevista, para lo cual el equipo de investigación mostró plena disponibilidad.

Las entrevistas fueron realizadas por el equipo de investigación, éstas se realizaron siguiendo el protocolo establecido para los casos. El objetivo de las entrevistas era recopilar de datos que permitan conocer los aspectos de la negociación y el comportamiento de los

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

informantes al momento de participar en un proceso de negociación. Las entrevistas han sido realizadas de acuerdo con la guía de entrevista, que se muestra en el Apéndice A.

Cada informante entrevistado tiene una contribución única a la investigación y estuvieron interesados en brindarnos datos acerca de su experiencia de negociación, las formas y procedimientos que siguieron para llegar a cumplir un objetivo en representación de su organización. Las entrevistas llegaron a ser totalmente abiertas, a tal punto que los informantes se animaron a contar historias personales y anécdotas de las negociaciones realizadas. Las condiciones del ambiente en el que se desarrollaron las entrevistas fue bueno y cómodo, asimismo se mantuvo un clima de respeto entre el entrevistado y el investigador.

3.8 Instrumentos

El instrumento utilizado para el presente estudio es una guía de preguntas compuesta de una batería de preguntas diseñada previamente para los fines establecidos en el presente estudio, y se muestra en el Apéndice A. Los aspectos de la cultura de negociación del sector minero en el Perú que se incluyeron en el instrumento son el resultado de una investigación y revisión exhaustiva de la literatura. Según Taylor & Bogdan (1987) algunos investigadores utilizan una guía de la entrevista en los estudios que realizan para asegurarse de que los temas claves sean explorados con un número determinado de informantes. La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado, se trata de una lista de aspectos generales que deben cubrirse con cada informante. En la ejecución de la entrevista el investigador tiene la libertad de decidir cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas. La guía de la entrevista sirve únicamente para recordar al entrevistador que debe hacer preguntas sobre ciertos temas.

La guía dela entrevista contempló dos partes: la primera orientada a identificar y obtener información demográfica del informante, la que se solicitó al inicio de la entrevista y la segunda parte consideró preguntas para indagar y obtener información suficiente para responder las preguntas de investigación en cada uno de los aspectos definidos: (a)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

comunicación y lenguaje utilizado, además del modo de presentación del negociador; (b) comportamiento del negociador antes, durante y después de las reuniones de negociación y protocolos utilizados; (c) costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones; (d) habilidades y preferencias del negociador en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno; (e) tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones; (f) resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación; (g) relación en el proceso de negociación: se genera lazos de amistad, se brindan obsequios o se invita a visitar lugares de entretenimiento; y (h) temas de conversación a evitar en una negociación.

En tal sentido, se logró que las preguntas de la guía de la entrevista estén orientadas a responder la totalidad de las preguntas de investigación formuladas en el estudio. Dado que las preguntas están relacionadas con temas que involucran aspectos culturales, personales, éticos, confidenciales, entre otros, se busca generar rápidamente lo que se denomina *Rapport* o ambiente que genere confianza. El opinático o familiarización mutua entre informante y entrevistador con la entrevista se establece en su fase inicial (Acevedo & López, 1988). De esta manera, las preguntas iniciales buscan establecer un contacto inicial positivo con el entrevistado y crear un ambiente de confianza, por lo que el establecimiento del *rapport* es fundamental para obtener del entrevistado los datos necesarios del estudio, además de disminuir la angustia provocada por la entrevista (Prado, 2010).

3.9 Procedimiento de Registro de Datos

Como procedimiento establecido para cada uno de los casos, las entrevistas se registraron mediante el uso de una grabadora de voz. Cada caso cuenta con un archivo digital producto de la entrevista, además de la transcripción de la entrevista en formato *Ms Word*, garantizándose de esta manera la evidencia y el acceso a ellos para su revisión. Baxter & Jack (2008) señalaron que tanto Yin (2003) y Stake (1995) reconocen la importancia de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

organizar eficazmente los datos. La ventaja de utilizar un archivo de datos para llevar a cabo esta tarea es que están disponibles para la inspección independiente. Esto mejora la confiabilidad del estudio de casos múltiple, ya que permite al investigador realizar un seguimiento y organizar las fuentes de datos, incluyendo notas, documentos clave, materiales, relatos, fotografías y archivos de audio que se pueden almacenar para una fácil recuperación posteriormente.

El archivo de datos de la presente investigación está compuesto por una serie de documentos que se encuentran archivados física y digitalmente: (a) datos generales de los entrevistados, (b) formato de consentimiento informado firmado por el entrevistado, y (c) transcripciones de las entrevistas.

Una forma de asegurar la validez de la investigación es desarrollar una cadena de evidencias que permitan el análisis. Esta cadena debe de combinar y establecer una fuerte relación entre: (a) las preguntas de la investigación, (b) la información obtenida de los diferentes casos, y (c) las conclusiones. Yin (2003) referenciado por Hass (2005) sugirió que para incrementar la confiabilidad del reporte de casos, los investigadores deben mantener una cadena lógica de evidencias que hagan explícita los lazos entre: (a) las preguntas de investigación, (b) la información recopilada, y (c) las conclusiones obtenidas del análisis de los datos, además el reporte final de casos debe realizar las suficiente cantidad de citas a las secciones relevantes de la archivo de datos del estudio de casos múltiple. En ese sentido, se debe realizar citas de las entrevistas realizadas u otros documentos archivados. Al ser inspeccionado el archivo de datos, éste debe revelar evidencia real y también indicar las circunstancias bajo las cuales la evidencia fue recopilada. Las circunstancias deben ser consistentes con los procedimientos establecidos en el protocolo del estudio, y una lectura del protocolo debe indicar los lazos entre el contenido del protocolo y las preguntas de investigación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La cadena de evidencias en la investigación se refieren a: (a) el lugar, fecha y hora de cada entrevista que se encuentran documentados en los datos generales de las entrevistas realizadas; (b) los informantes firmaron en formato de consentimiento informado en señal de conformidad de su participación en el estudio; (c) las grabaciones del audio, (d) las entrevistas transcritas; y (e) la información ha sido recolectada por los investigadores de acuerdo con los procedimientos del protocolo, manteniendo clara evidencia entre las narrativas y la codificación de la información en el proceso de análisis (Avolio, 2008).

3.10 Análisis e Interpretación de Datos

El tipo de análisis que se requiere para analizar los datos obtenidos a partir de las entrevistas será único para cada estudio; sin embargo, casi todos los estudios que implican análisis de información requieren una codificación y edición previa de datos. El análisis se basa en una o más técnicas de procesamiento de datos y se centra en la obtención y presentación de resultados en forma efectiva (Aaker, Kinnear, Day, & Taylor, 1989).

Según lo señalado por Martínez (2006) en una investigación cualitativa lo primordial es generar una comprensión del problema de investigación en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones, por lo que considera importante que los datos sean analizados de manera inductiva, guiado por la literatura mencionada en el marco teórico de la investigación. Dado que el propósito de la investigación es descriptivo, el análisis de los casos seleccionados está basado en las preguntas de la investigación. En ese sentido, dependiendo del propósito de la investigación, el estudio puede ser descriptivo si se pretende identificar los elementos clave o variables que se presentan en un fenómeno (Martínez, 2006).

El análisis de los datos recolectados se inició al culminar la totalidad de las entrevistas y concluida la transcripción de cada una de ellas. Este análisis consistió en la evaluación detallada de los datos a fin de identificar aquellos que permitan la elaboración de los

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

conceptos y teorías propias de la investigación. El análisis supone el procesamiento de los datos cualitativos a través de la reducción y categorización de los mismo, elaboración de conclusiones descriptivas y la interpretación que lleva a la construcción de conclusiones teóricas (Mejía, 2004).

De acuerdo con Avolio (2008) los datos obtenidos de las entrevistas fueron analizados considerando las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman (1999), en tal sentido se realizó lo siguiente: (a) organizar y preparar la información; (b) generar categorías, temas y patrones producto de la revisión exhaustiva de la información; (c) codificar las categorías y los temas establecidos, identificando citas en la información; (d) someter a prueba los hallazgos iniciales; (e) buscar explicaciones alternativas para la información; y (f) escribir el reporte.

No existe un formato único para reportar los resultados del estudio. Por tanto, el investigador debe diseñar un esquema básico de lo que será el reporte del estudio de caso, el cual facilite la obtención de evidencia importante para el estudio y reduzca el riesgo de que sea necesario regresar por información adicional (Martínez, 2006).

La fase inicial del proceso de análisis consistió en la revisión exhaustiva de las transcripciones a fin de organizar y preparar la información para su análisis, de las repetidas lecturas a los textos transcritos, se identificaron y generaron categorías y temas, producto de la revisión de la información. Asimismo se realizó la identificación de las citas correspondientes a las categorías y temas generados en cada uno de los textos transcritos.

La segunda fase del análisis consistió en la reducción de la información de la información, para lo cual se contrastaron los resultados del análisis de las primeras cuatro entrevistas, sometiendo de esta manera a prueba los hallazgos iniciales. Posteriormente se buscó una explicación alternativa de los resultados categorizados, para finalmente describirlos en el reporte correspondiente (presentación de resultados).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.11 Validez y Confiabilidad

Para desarrollar un caso de estudio de alta calidad se debe maximizar cuatro condiciones relacionadas con su diseño: (a) validez del constructo, (b) validez interna, (d) validez externa, y (d) confiabilidad (Yin, 2003). Para asegurar que estas condiciones se maximicen se han utilizado estrategias sugeridas por Yin (2003), Creswell (2003), y Maxwell (1996).

3.11.1 Validez del constructo

Para Yin (2003) significa establecer medidas operacionales adecuadas a los conceptos estudiados. En ese sentido, se han utilizado la estrategia de mantener una cadena de evidencia en el análisis para asegurar la validez.

3.11.2 Validez interna

De acuerdo con Yin (2003) la validez interna es apropiada solo para estudios explicativos y causales; significa realizar el establecimiento de relaciones causales, donde ciertas condiciones generan otras condiciones, separadas de las relaciones "ficticias". Esta lógica es inaplicable para estudios exploratorios o descriptivos, donde el objetivo no es establecer relaciones causales. En tal sentido, es inaplicable en el presente caso de estudio.

3.11.3 Validez externa

Significa que los resultados pueden ser generalizados más allá del caso de estudio realizado (Yin, 2003). Mientras que la investigación cuantitativa se basa en generalizaciones estadísticas, los estudios de caso múltiple se basan en la generalización analítica. Esta se refiere a que los casos de estudio pueden ser considerados como múltiples experimentos donde la generalización se realiza analíticamente utilizando como marco una teoría con la cual comparar los resultados empíricos del caso estudiado. Los resultados empíricos pueden ser considerados generalizables si los casos respaldan la misma teoría. La generalización analítica se consigue relacionando los resultados particulares con una teoría más amplia. En

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

este estudio se ha utilizado el marco conceptual como guía para la recolección de información y su análisis.

3.11.4 Confiabilidad

Esta se refiere a que otros investigadores deben alcanzar similares resultados si estudian el mismo caso usando los mismos procedimientos que el investigador original. El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio. En la investigación se han usado cuatro estrategias para asegurar la confiabilidad. Primero, el uso de un protocolo del caso donde se establecen los procedimientos de campo, incluyendo procedimientos similares para las entrevistas, técnicas para crear una atmósfera de confianza con el entrevistado, tiempo de la entrevista, etc.; esencialmente, se ha utilizado una guía de entrevista para todos los casos; y segundo, el uso de un archivo de datos de cada caso, con una estructura estandarizada que permite transferir los datos obtenidos en la entrevista y formar una fuente sólida, completa y detallada de la información recolectada.

3.12 Resumen

La presente investigación es cualitativa y tiene un propósito descriptivo. Sus resultados permitieron describir y analizar la forma de negociación de los informantes del sector minero, el comportamiento, las costumbres sociales, las habilidades y preferencias que utiliza para negociar, los temas de conversación, los vínculos que se desarrollan en las etapas de negociación, así como las estrategias o tácticas que utilizan en el proceso de negociación. La estrategia cualitativa utilizada en este estudio es de casos múltiples aplicados al grupo objetivo, es decir, los informantes de la industria minera peruana que negocian.

La pregunta general del estudio es ¿cómo negociar con peruanos: sector minero en el Perú? Adicionalmente, se cuentan con preguntas que permitieron, luego del análisis de los resultados, responder en mayor detalle la pregunta general formulada. La recolección de información se ha dado conforme a los parámetros establecidos por la metodología de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

investigación utilizada, es decir que se solicitó a los informantes la firma del consentimiento informado, brindándoles en este documento la información relevante del estudio. Los informantes fueron seleccionados a conveniencia tomando en consideración el propósito del estudio, el sector en el que trabajaban, la experiencia de negociación, su cargo en su empresa y otros aspectos importantes para el estudio, es decir todos cumplían los requisitos establecidos. Esto permitió asegurarnos que los entrevistados sean personas poseedoras del conocimiento e información que se requería para el estudio.

El contacto con los informantes fue difícil y se requirió que previamente se realizara una explicación previa, a la persona que brindaba las referencias de los informantes, sobre los objetivos del estudio y el procedimiento de recolección de datos, también se le mostró la guía de preguntas y se dejó en claro la confidencialidad del manejo de información. Asimismo, requirió que la persona que brindó las referencias de los informantes tome contacto previo con cada uno de ellos antes de tomar contacto directo con el equipo de investigación. Para la presente investigación se aplicó el concepto de la saturación teórica definido por Valdebenito, Loizo, & García (2009) quienes señalaron que la saturación se da cuando los entrevistados tienden a repetir la información proporcionada y no aparecen nuevos datos de interés.

Para la recolección de información se estableció un procedimiento, se usó la guía de entrevista y se siguió estrictamente el protocolo establecido con la finalidad de generar el archivo de datos de cada caso, que permitiera generar una cadena de evidencias del estudio disponible para cualquier verificación posterior. El audio de las entrevistas fue grabado en un medio digital y posteriormente transcrito a texto en el procesador de textos *Ms Word*.

Concluida la etapa de recolección de información se procedió a realizar el análisis de datos, efectuando la validación correspondiente para dar mayor confiabilidad a los resultados del estudio. El análisis realizado fue único combinando técnicas de procesamiento de datos y

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

principalmente de comprensión del problema, para lo cual se analizaron los datos de manera inductiva que permitió determinar los elementos clave o variables de interés que respondan a la pregunta general de investigación y las preguntas de investigación planteadas por cada tema de interés. Los datos obtenidos a partir de las entrevistas fueron analizados considerando las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman, es decir: (a) organizar y preparar la información; (b) generar categorías, temas y patrones producto de la revisión exhaustiva de la información; (c) codificar las categorías y los temas establecidos, identificando citas en la información; (d) someter a prueba los hallazgos iniciales; (e) buscar explicaciones alternativas para la información; y (f) escribir el reporte (Avolio, 2008).

Para reportar los resultados del estudio no existe un formato único, por lo que el equipo de investigación utilizó un esquema básico que facilitó la obtención de evidencia importante para el estudio, reduciendo de esta manera el riesgo de ampliar información proporcionada por los informantes (Martínez, 2006).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Concluido el trabajo de campo, los resultados obtenidos de los casos estudiados se organizaron siguiendo el orden de las preguntas de investigación en base a un análisis transversal de los mismos, buscando de esta manera su aporte individual a las diferentes interrogantes del estudio, además de apoyarse en ejemplos apropiados de cada uno de ellos. El propósito del presente capítulo es presentar y discutir los resultados del estudio.

4.1 Perfil de los Informantes

Para la presente investigación, se realizaron 14 entrevistas de profundidad a informantes del sector minero, los informantes fueron elegidos siguiendo los criterios de población y selección detallado en el punto 3.3 del presente estudio. Debido a razones de confidencialidad, los nombres de los informantes han sido reemplazados por códigos alfanuméricos. Todos los casos que aceptaron participar en el estudio, firmaron el consentimiento informado de acuerdo al formato del Apéndice B y accedieron a la entrevista de manera irrestricta. Los informantes son representativos, ocupan cargos directivos o gerenciales en empresas del sector minero, tienen amplia experiencia en negociación con extranjeros, las empresas a las que representan han tenido una facturación anual superior a los 70 millones de Nuevos Soles el 2012.

Las características de los informantes son: (a) que ocupe un cargo directivo o gerencial (mando alto) en una empresa del sector minero; (b) que la empresa en la que trabaja esté dentro de las que tuvieron una facturación mayor a 70 millones de soles en el 2012 según Perú: The Top Companies (2013); (c) que su centro de labores se encuentra en Lima Metropolitana y el Callao; y (d) que haya realizado negociaciones con extranjeros (ver Tabla 4).

Los rangos de edad de los informantes están entre los 32 y 60 años, trece de ellos están casados y uno divorciado (ver Tabla 3).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 3

Perfil de los Entrevistados

Entrevistado	Edad	Estado Civil	Distrito de Residencia	Grado de Instrucción
E001-FL	43	Casado	San isidro	Maestría
E002-TT	36	Casado	San Isidro	Maestría
E003-AG	51	Casado	Chosica	Maestría
E004-AR	43	Casado	La Molina	Doctorado
E005-JS	41	Casado	Surco	Maestría
E006-LB	60	Casado	Miraflores	Ingeniero
E007-LG	32	Casado	Miraflores	Maestría
E008-BA	40	Casado	La Molina	Maestría
E009-JL	40	Casado	Surco	Maestría
E010-MR	51	Casado	Surco	Maestría
E011-CV	59	Divorciado	Santa María del Mar	Doctorado
E012-JC	57	Casado	San Miguel	Ingeniero
E013-PT	40	Casado	San isidro	Ingeniero
E014-NV	42	Casado	Miraflores	Ingeniero

En las Tablas 5, 6 y 7 se muestran los resultados de las variables demográficas respecto al sexo, rango de edad y mayor nivel de grado académico alcanzado por los informantes.

Tabla 4 *Tasa de Respuesta de los Informantes*

Tasa de Respuesta de los Informantes

Característica	Valor
Número de empresas del sector minero para ubicar potenciales	200
Informantes según Perú: The Top Companies (2013)	60
Informantes contactados	26
Informantes que no cumplían con los criterios	4
Informantes que aceptaron el estudio	14
Informantes que no aceptaron el estudio	8
Tasa de rechazo (no aceptaron / cumplían requisitos)	31%
Tasa de rechazo (aceptaron / no cumplían requisitos)	15%
Tasa de aceptación (aceptaron 7 cumplían con los requisitos)	54%

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 5

Informantes por Sexo

Sexo	Frecuencia
Hombres	14
Mujeres	0
Total de informantes	14

Tabla 6

Informantes por Edad

Rango de edad	Frecuencia
Entre 30 - 50 años	9
Más de 50 años	5
Total de informantes	14

Tabla 7

Mayor Grado Académico Obtenido

Grado obtenido	Frecuencia
Doctorado	2
Maestría	8
Ingeniero	4
Total de informantes	14

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Los resultados del estudio son presentados siguiendo la secuencia de las preguntas de la investigación. La información cuantitativa se presenta en tablas, mientras que la información cualitativa es presentada en forma narrativa.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

4.2.1 ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado durante la negociación y cuál es el modo de presentación del negociador en el sector minero en el Perú?

La investigación ha permitido establecer el estilo de comunicación y lenguaje utilizado en el sector minero en el Perú durante la negociación, así mismo se identificó el idioma que más se utiliza ante las diferencias idiomáticas de los interlocutores y el código de vestimenta en el sector.

A continuación se muestra la Tabla 8, se presenta el consolidado de resultados y las respectivas frecuencias de respuesta obtenidas en base las entrevistas realizadas a los 14 informantes que contribuyeron a la presente investigación.

Tabla 8

Resultados Obtenidos Sobre Comunicación, Lenguaje y Presentación

	Frecuencia	Comentario
Comunicación		
Directa	12	La mayoría de ellos se refiere a que es transparente, clara y con respeto
No respondió	2	
Lenguaje		
Técnico	12	Por las condiciones del producto o servicio que se negocia
Depende del interlocutor	2	
Idioma		
Inglés	10	Los demás no hicieron mención respecto al idioma
No respondió	4	
Vestimenta		
Formal	3	
Casual/Informal	11	Pero dependía del interlocutor, con lo cual podría ser formal
Usa tarjetas de presentación		
Si	10	
No	4	
Total de informantes	14	

En relación a la comunicación esta es directa, es decir una comunicación transparente y clara, una comunicación que busca generar confianza en el interlocutor lo cual es clave en las negociaciones. De esta manera 12 de 14 informantes indicaron que se usa una comunicación directa.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

> "Yo creo que el lenguaje de la negociación debe ser bastante claro y directo es clave en las negociaciones, que es lo que yo quiero o que es lo que él quiere" (E004-AR, p.1).

> "Pues lo básico es ser lo más transparente posible no tratar de engañar a la otra persona ni sobre valorar un proyecto de nosotros porque muchas veces el hecho de sobrevalorarse significa mentir" (E003-AG, p. 12).

Para conocer el uso de un lenguaje técnico se preguntó: ¿Se usa algún léxico o lenguaje técnico en las negociaciones? De la revisión de casos se desprende que 12 de 14 informantes, indicaron que se usa un lenguaje técnico, pues es propio del sector, aunque 2 de 14 aclararon que estos tecnicismos dependen del interlocutor. Uno de los informantes mencionó que el uso de este lenguaje técnico genera una especie de "peso" o jerarquía en quien lo usa pues demostraría conocimiento o *expertise* en el sector lo cual es muy valorado. Entre las evidencias tenemos las siguientes declaraciones:

> "Mira al margen debidamente de la distinción propia del producto porque cada producto pues tiene una terminología específica de lo que estés comprando básicamente los términos generales para cerrar un negocio son todos los *incoterms*"… (E001-FL, p. 2).

> Depende con quien, cuando uno negocia con otras empresas mineras, obviamente en el rubro minero es muy técnico es más cuanto más técnico sienten que tiene más peso, así lo cual no siempre se da pero esa es la situación, cuando negocias con inversionistas que no son técnicos pero son los inversionistas que manejan los fondos tiene la plata etc., el lenguaje técnico es muchísimo menos relevante, es más con mucho lenguaje técnico pueden sentir que uno los está confundiendo para algo que no entiendan entonces si el inversionista no es del rubro minero es mejor entrar en un lenguaje lo más sencillo posible (E008-BA, p. 1).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

> …Por decir si es que uno tiene que decir negociar productos mineros por decir metales tiene que conocer de la bolsa de valores de metales...si estas negociando de repente al transporte los concentrados buscando las navieras que van hacer el traslado de los concentrados o de los metales tienes que también conocer un poco de los términos que se usan en los fletamento (E006-LB, p. 1).
>
> …Yo te puedo decir que por experiencia intensa que es muy adaptado al interlocutor que tienes si tu estas con el usuario tiene un lenguaje minero de productividad minera si estas con la gente de mantenimiento es un lenguaje técnico del producto, si estas con la empresa de ingeniería eso es otro jugador muy común, es un lenguaje de prestaciones del producto que estas vendiendo… (E010-MR, p. 3).

El inglés es el idioma preferido para comunicarse con los extranjeros ante diferencias idiomáticas. 10 de 14 informantes mencionaron que el inglés es el idioma más usado. A continuación se presentan las siguientes declaraciones:

> "El Inglés, en estos tratos, es el inglés" (E012-JC, p. 3).
>
> "Bueno básicamente este, todo el mundo habla inglés" (E006-LB, p. 2).
>
> Yo firmo muchos contratos en inglés y mis reuniones de la mayoría de las compañías extranjeras son siempre en inglés, pero creo que sí debería ser un tema que en el tiempo se podría cambiar pero es una obligación hoy en día aprender el idioma (E005-JS, p. 3).
>
> "Bueno, el inglés si, el francés no"… (E004-AR, p. 11).

Acerca del tipo o código de vestimenta de la industria, 11 de los 14 informantes mencionaron que no existe un "código de vestimenta" específico en el sector minero, sino que este depende de la situación y el interlocutor, pero que en la mayoría de los casos es casual debido a las características propias del sector y a la necesidad de los gerentes de estar constantemente en el "campo". Sin embargo, tres (3 de 14) informantes, si indicaron que su

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

vestimenta era formal la mayoría de las veces y que en todo caso se adaptaban a la situación. A continuación se muestran las declaraciones de los informantes:

> … la vestimenta que se usa para las negociaciones en general y básicamente en el sector minero son muy formal casual depende del tipo y extensión del nivel de la negociación si es una negociación para alguien muy importante por lo general si la gente se viste si formal en terno y tal si es una reunión técnica una reunión de trabajo o una reunión de un tema no tan grande por lo general los mineros tienden hacer mucho más informales máximo camisa y pantalón… (E002-TT, p. 2).
>
> … "bueno los mineros y tú debes haber visto somos muy casuales no somos muy formales generalmente los gerentes no usamos mucho terno"… (E003-AG, p. 4).
>
> … si es un inversionista que está en el sector minero suele ser informal la mayoría de gente en minería trabaja en pantalón y camisa, si es por ejemplo con un fondo de inversión que van más al estilo banquero van más con saco y corbata elegantes depende… (E008-BA, p. 1).
>
> … acá solemos ser muy formales, es la escuela de don Alberto es la escuela de Harvard muy formal muy seria, siempre con terno con una corbata muy sobrio muy elegante no, pero en general los peruanos solemos ser muy informales de acuerdo a quien uno tiene al frente pues hay que ponerse el terno o ir informalmente no… (E011-CV, p. 6).
>
> … En cuanto a lo que es el lado occidental los americanos todas es una cosa muy México, Sudamérica casi es casual, vamos a si tranquilos no hay problemas pero cuando es por ejemplo los ingleses hay que ir bien a la corbata, con los japoneses con ellos también hay que ir bien vestidos… (E012-JC, p. 3)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Respecto al modo y presentación de los ejecutivos peruanos en cuanto al uso de tarjetas personales 10 de 14 informantes mencionaron que si usa tarjeta de presentación para el inicio de una negociación, y que la forma de entregarla varía de acuerdo al país del interlocutor, no siendo igual la forma de manejarla con americanos, europeos o australianos en comparación a los orientales, principalmente japoneses y chinos, quienes muestran una marcada jerarquización al entregar la tarjeta, siendo un factor a tomar en cuenta. Las declaraciones que evidencian el análisis se muestran a continuación:

> La tarjeta las entrega con las dos manos mirando el nombre para que tú lo leas con las dos manos la presentación es una ceremonia que dura minutos, y así exclusivamente por más que no sepas pronunciar el nombre, te sientas ellos hablan primero, se presentan, presentan toda la compañía y después de media hora de haber presentado la compañía te preguntan y tu quien eres de ahí, tú te presentas hablas de tu compañía… (E001-FL, p. 4).
>
> Yo te diría, si en algunas culturas puntuales si, los árabes, los japoneses, los chinos, los japoneses son súper formales se les entrega la tarjeta con las dos manos se tiene que bajar la cabeza ellos reciben con las dos manos, te dan la suya con las dos manos o sea tiene una serie de protocolos que si… (E002-TT, p. 5).
>
> Los japoneses son sumamente parcos reservados negociar con brasileros es un tema mucho más relajado son alegres o con gringos, que los diferentes gringos que existen, sin son europeos, si son ingleses son sumamente refinados, en cambio el americano tiene otra, es una especie de brasilero pero a la europea no entonces depende mucho de la persona que uno tenga al frente no… (E006-LB, p. 1)
>
> Como ustedes podrán a haber visto apenas he venido yo nos hemos presentado lo primero que he hecho es entregarle mi tarjeta y por qué es esto no porque sea una cuestión de cumplir una cuestión formal es porque para que sepas con quien estás

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

hablando no y tengas los datos la dirección y el teléfono y el correo ahora antes en mi época cuando recién comenzábamos era el *telex* y el teléfono donde sindicaba pues el número de fax no ahora ya es el correo electrónico… (E006-LB, p. 2).

… "en la primera presentación que es tu primer *approach*, tu primera imagen si se utilizan las tarjetas de presentación porque obviamente es uno tu estas ilustrando la empresa por la cual tu representas dos la posición o la responsabilidad"… (E007-LG, p. 3).

… yo creo que es vital tener las tarjetas de presentación son claves después cuando buscas a las personas no sabes cómo contactarlas como buscarlas no te acuerdas como se llamaba no, te salva la tarjeta de presentación, tiene que ser… (E013-PT, p. 9).

4.2.2 ¿Cuál es el comportamiento del negociador antes, durante y después de las reuniones de negociación y cuáles son los protocolos utilizados en el sector minero en el Perú?

El estudio analizó el comportamiento de los negociadores del sector minero así como el uso de protocolos en el proceso de negociación, para analizar el comportamiento tomamos tres (3) puntos: (a) si el comportamiento varía en función de si el interlocutor es peruano o no, (b) si el comportamiento varía si hay participación de mujeres en la negociación, y (c) si el negociador investiga acerca de la contraparte. Para conocer sobre el uso o no de protocolos por parte del negociador, la pregunta fue directa.

En cuanto al cambio de comportamiento del negociador cuando negocia con un peruano y un extranjero, 11 de 14 informantes manifestaron que sí cambian su comportamiento dependiendo de si su interlocutor es peruano o extranjero y, tres (3 de 14) informantes manifestaron que no cambia, que es exactamente igual. En cuanto al cambio de comportamiento de los informantes ante la participación de mujeres en el proceso de negociación, 13 de 14 informantes manifestaron si cambia el comportamiento y la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

formalidad y ninguno tenía inconveniente en negociar con mujeres. Una gran mayoría investiga a cerca de contraparte, 12 de 14 informantes manifestaron que si porque es necesario saber con quién vas a negociar.

Cuando preguntamos a cerca del uso de protocolos personales en el proceso de negociación, ocho (8 de 14) informantes manifestaron no tener protocolos, en tanto seis (6 de 14) afirmaron si tenerlos pero éstos están basados en la formalidad de su presentación más que a un protocolo de negociación en sí. La presentación de resultados obtenidos a la interrogante de estudio se muestra en la Tabla 9.

A continuación se presentan algunas citas textuales emitidas por los informantes, ante la pregunta ¿Cambia usted su comportamiento dependiendo de si negocia con un peruano o un extranjero?, 11 de 14 informantes, manifestaron que si cambiaban, como se observa en los siguientes testimonios:

> … "siempre es diferente porque de cierta manera cada país o cada región tiene un proceso de negociar diferente no es igual negociar con un peruano que con un italiano un español o un americano"… (E001-FL, p. 5).
>
> El fondo es el mismo, la forma puede ser distintas digamos el fondo y el objetivo es entregar a mis clientes el mejor servicio en calidad precio y tiempo, pero la forma puede variar porque si es un chino no es la misma forma que me voy a dirigir a él como si fuera un peruano o un americano no es distinta la forma de negociar" (E005-JS, p. 5).
>
> Si voy a negociar con un peruano procuro hacer una introducción genérica y dejar que él vaya poniendo las pautas y una vez que veo a dónde quiere llegar ahí vuelvo agarrar el hilo de la negociación, con un extranjero no, con un extranjero más o menos uno lo tiene ya estructurado, ya se la estructura de la negociación pero con alguien de acá no, suelo ser un poquito más permisible (E014-NV, p. 4).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 9

Resultados Obtenidos Sobre Comportamiento Negociador y Protocolos Utilizados

	Frecuencia	Comentario
Cambia su comportamiento si es extranjero		
Si	11	Depende su origen: Orientales (Muy formales y de respeto), Occidentales (Algo desconfiados), Latinoamericanos (Mayor confianza).
No	3	
Cambia su comportamiento cuando negocian con mujeres		
Si	13	Con mayor respeto, no les incomoda
No	1	
Investiga a su contraparte		
Si	12	Se necesita conocer a la contraparte para saber con quién negociamos
No respondió	2	
Protocolo		
Si	6	Se refiere a la formalidad, más que a un protocolo en sí
No	8	Más allá de las presentaciones no hay, excepto cuando el origen del interlocutor es oriental.
Total de informantes	14	

Por otro lado, tres (3 de 11) informantes indicaban que no cambiaban y la principal razón era que en el fondo la negociación y sus objetivos eran los mismos por lo cual el cambio de comportamiento pasaba a segundo plano como se muestra en los siguientes testimonios

> No porque al final es el mismo producto que les estoy ofreciendo (E002-AG, p. 5).
>
> En realidad no, en el fondo pueden cambiar las palabras, los estilos pero en el fondo, el objetivo es el mismo ya es un estándar no (E004-AR, p. 8).
>
> No, para mi es exactamente lo mismo (E011-CV, p. 3)

Respecto a la percepción o preferencia que manifiestan tener los informantes cuando existe la participación del género femenino en la negociación, se desea conocer si la participación de la mujer en una mesa de negociación hace que cambie el comportamiento del negociador y si este prefiere negociar con hombres o con mujeres; 13 de 14 informantes

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

indicaron si cambiaba en cuanto a tono, formas de comportamiento verbal y no verbal, era un proceso más serio y formal en la conversación; los catorce informantes afirmaron que no les incomoda negociar con ellas, como se observa en los siguientes testimonios:

> Mira, no creo, en la mesa de negociación porque al final estamos hablando de un tema de negocios no creo de repente en otras ciudades Arabia, Abu Dhabi, en esos sitios palestinos posiblemente ahí sí pero en china no por lo menos la experiencia que he tenido allá, y es más, aquí en una empresa en la que trabaje, en mi equipo todas eran mujeres; la señora que es la Gerente , todas las chicas de la parte corporativa, todas ellas negociaban con china nunca hubo problemas ni discriminación hasta conseguían mejores precios te lo diré (E001-FL, p. 5).

> Bueno, yo no tengo ningún problema en ese sentido, hay muchas mujeres metidas en el mundo minero desde hace un buen tiempo atrás, con amplia experiencia en el tema de negociación. El número o el porcentaje de mujeres que están metidas dentro del negocio minero cada vez se va incrementado mucho mas no? entonces es gente o personas que a nivel de conocimiento del tema tienen un *background* bastante interesante , negociar con una mujer a veces, se siente más cómodo por la forma más suave como se establece el acuerdo de la negociación (E003-AG, p. 5).

> Por género, eran menos agresivos los responsables del sindicato, no sé si es un tema de género, puede ser, respeto si he sentido que es un punto a favor de nosotros que sea una señora la que va y negocia con los sindicatos por ejemplo, habido más permeabilidad en todo caso, no te puedo decir hacia un cliente porque nunca he negociado con una clienta mujer por ejemplo, no he tenido la oportunidad, no me incomodaría para nada (E005-JS, p. 3).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

> Si, son las más difíciles creo que son súper profesionales, a ver depende de con quien negocias, si nunca la has visto en tu vida, es recontra fría y difícil son muy profesionales y serias (E009-JL, p. 7).
>
> Las mujeres son más difíciles, yo cuando entro a una sala digo hay dios mío protégeme ahora me toco la negociación dura (E010-MR, p. 16).
>
> Cada vez hay más, sin embargo siempre el porcentaje es menor yo siempre he dicho que una mujer vendería mucho mejor que uno, porque este mundo es machista es absolutamente machista (E014-NV, p. 2).

A su vez, se puedo observar que los informantes se interesan por conocer a su contraparte negociadora, ante la pregunta ¿Considera que el peruano consulta sobre los lugares de interés y la realidad de su contraparte antes de negociar? doce (12 de 14) informantes señalaron que si se informaban y buscaban conocer más de la persona y la empresa con la cual sostendrían una negociación. Esta investigación consistía en conocer el tipo de empresa, gerentes y quien era el interlocutor así como el estilo que tenía; el objetivo es estar más preparado y plantear la negociación de la mejor manera. Solo un (1) caso indicó que debería hacerse pero que en la práctica no se hace y que esto implicaba riesgos pues muchas veces no se conocía acerca del origen o de donde provenían los fondos de inversión. Lo que se observa en los siguientes testimonios:

> Claro que sí, siempre tenemos que saber nosotros con quien vamos a negociar, que tipo de empresa es, donde están asentadas sus propiedades donde fue formada la empresa, quiénes son sus gerentes, que nacionalidad tienen los gerentes y todo tipo de información que nos permita a nosotros la primera visita o en el primer encuentro poder tener un encuentro bastante fructífero, digamos menos tensionado si no que sea más amigable no? sobre todo, ya tienes mucho tema del cual conversar si es que ya

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

previamente te has informado acerca de origen de la empresa propiedades de la empresa procedencia del gerente y todas esas cosas (E003-AG, p. 8).

Debería, pero muy pocas veces no, y eso es peligroso porque ahora hay muchos con dinero que provienen de mala vida (E004-AR, p. 3).

Ah claro, se tiene que investigar y si es este y hoy día tienes una herramienta poderosísima que es la internet (E005-JS, p. 5).

De hecho, tratas de hacerlo no siempre tienes toda la información, pero sabiendo un poco los antecedentes de lado técnico si viene por el lado de banca, legal, por el lado de inversiones, por el lado técnico te hace una buena idea por dónde va ir la conversación entonces si de hecho vas utilizar información con quién te vas a reunir, el *background*, el historial que tiene la persona de donde viene (E006-BA, p. 3).

Comenzamos hacer una investigación y averiguamos, digamos como hacer un *check list* su situación económica financiera que no esté metido en esto del narcotráfico, lavado o sea tiene que estar recontra limpio para que pueda entrar con nosotros (E012-JC, p. 3).

Asimismo, se deseaba conocer acerca de la existencia de protocolos durante la negociación para lo que se hizo la pregunta ¿tienes usted un protocolo de negociación, cuál es?, cinco (5 de 14) indicaron que si tenía uno y ocho (8 de 14) indicaron que no tenían protocolos, que todo depende del caso y la etapa de negociación, como se observa en los siguientes testimonios:

No hay un libro de procedimiento de eso no, te puedo poner varios ejemplos, cuando me he sentado varias veces a negociar prestamos con bancos a la larga me mandan el contrato le doy una leída les mando mis comentario me mandan los suyos y después de eso me siento punto por punto o total 1,2,3, si me vas a decir por ejemplo cuando vamos a vender un pedazo de la compañía vas apuntando desde un inicio cual es la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

parte de la estrategia que cosa es lo que quieres hacer, vas a determinar las partes en común después vas llegando a un punto bueno ok, hemos llegado a un acuerdo diciendo yo quiero x porcentaje de la compañía la cuales me pueden llegar y ahí recién llegas al punto por punto por contrato, es caso por caso en realidad depende de lo que tú quieras. No existe uno, depende de cada caso y de que negocias, depende de lo que la compañía quiere y yo me tengo que sentar en función a lo que quiero y los objetivos que tiene la empresa en esta negociación (E009-JL, p. 8).

Yo si lo creo y siento que a veces el protocolo es complicado pero el protocolo no significa una sola cosa es una serie de cosas no, no estamos hablando de protocolos básicos saludar puntualidad vestimenta, eso sin duda no cabe discusión pero protocolo por ejemplo de usted o de ser de una manera más servicial de servir un café ósea hasta cierto punto si hasta cierto punto no, es muy, muy depende mucho la ocasión, no hay una regla para todos (E013-PT, p. 6).

De acuerdo a lo que manifiesta Ogliastri & Salcedo (2008), un comportamiento poco puntual era aceptable en el Perú, para este sector se ha comprobado que casi la totalidad de los informantes han manifestado ser puntuales, pero también han reconocido que hay una tendencia a la impuntualidad bastante elevada en el país. Mientras que en cuanto a la existencia de protocolos, los resultados coinciden con los estudios previso de los autores mencionados. La puntualidad es un elemento importante en el ámbito de las negociaciones,

Como resultado, podemos decir que la mayoria de informantes, evidencia que mantienen un comportamiento diferente cuando está frente a un extranjero, consideran positiva la partisipacion de la mujer en el proceso de necogiacion, manifestando que se ésta se da con mas formalidad, que investigan a su contraparte antes de inciar las negociaciones para ir preparados a las reuniones de negociación, mientras que los protocolos no son muy utilizados y es relativo a lo que se negocia, con quien se negocia y la etapa de negociacion. El

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

lugar preferido para las reuniones es la oficina, esto le agrega cierto grado de formalidad a la negociación, que no lo hace un restaurante o un bar.

4.2.3 ¿Cuáles son las costumbres sociales y características en las negociaciones?

Para conocer las costumbres sociales y las características en las negociaciones, se analizaron cuatro aspectos: (a) El regateo o solicitud de reducción del precio durante la negociación, (b) La puntualidad para las reuniones de negociación, (c) Los lugares en los que el informante prefiere realizar a negociación, y (d) La posible preferencia de costo vs calidad.

La frecuencia de respuestas a los aspectos evaluados, se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Resultados Obtenidos Sobre Costumbres y Temas de Conversación

	Frecuencia	Comentario
Regateo		
Si	10	En el ámbito de la manera de ser y/o actuar
Depende / No es la palabra	4	Cada quien vela por sus intereses y tiene un precio al cual está dispuesto a pagar o comprar
Puntualidad		
Si	12	Todos coinciden de que en el Perú hay una cultura de impuntualidad
Intentan serlo	2	
Lugar de reunión		
En la oficina	8	Generalmente en la oficina, pero depende también de la etapa.
Otros lugares	3	
La calidad se sacrifica		
Si	8	Se hace pero a la larga es más costoso
No	6	
Total de informantes	14	

El primer punto fue abordado a través de la pregunta ¿Es común en la industria minera, durante la negociación, el solicitar descuentos y el sacrificar calidad por costo? Ante esta pregunta, 10 de 14 casos manifestaron que el “regateo” se presenta de manera recurrente durante una negociación y que es parte del proceso de negociación y de la naturaleza comercial de la negociación que implica el logro de objetivos por cada una de las partes,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

usualmente cada parte quiere sacar el máximo beneficio. De los 10 casos que manifestaron "regateo", siete (7 de los 10) casos manifestaron que la calidad se sacrifica.

La etapa de darle un precio tiene que ver hasta donde se puede dar una concesión, la empresa define un precio de lista como estrategia de negociación porque todo el mundo siempre hace una primera oferta, y esa primera oferta es negociable, entonces se ofrece un valor menor al precio de lista, pero se sabe que la contraparte va a subir o va abajar, dependiendo cual sea su posición, si está comprando lo va a bajar y si está vendiendo va a tratar de subirlo. Por lo generalmente se especifica un tope o precio límite (menor al precio de lista), si el precio pactado es menor que ese tope se sacrifica la rentabilidad y si está por encima se obtiene utilidad no esperada. El tope lo define la alta dirección, por ejemplo: si el producto o servicio vale "X" ofrecerlo a "X+1" para que se pueda llegar al precio final de "X" que se quiere.

El siguiente punto que se abordó en esta sección fue el tema de si la gerencia peruana era puntual o no al asistir a reuniones y/o negociaciones, siendo mayoritaria la respuesta entre los casos estudiados que eran puntuales, pero comentando que en general existe una cultura de la impuntualidad o una denominada "Hora Cabana". En ese orden de ideas, 12 de 14 manifestaron ser puntuales o sumamente puntuales y dos (2) que intentan ser puntuales. Los 14 informantes opinaron en que la impuntualidad es un hábito de los peruanos en general y una de las principales características a cambiar. A continuación se muestran las declaraciones al respecto:

> … "pésimo, pésimo somos impuntuales, jalados cero cinco, yo siempre llego temprano"… (E001-FL, p. 8).
>
> … "respecto a la puntualidad eso si no estamos muy bien, pero el tema de la puntualidad es algo que nos ha caracterizado mucho a los peruanos y lo peor es que siempre existe una justificación del porque se llega tarde"… (E003-AG, p. 7).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

… “bueno lamentablemente en el Perú es la hora Cabana pues, que impuso el señor Toledo no este sí creo que el tema del horario todavía no se ha trabajado mucho en el sector digamos de los peruanos”… (E005-JS, p. 4).

… “lamentablemente ahí si tengo que decir la hora para las reuniones pactadas principalmente en el Perú y en el sector minero como en el sector petrolero por no mencionar compañías no se cumplen generalmente ni siquiera en un 80% la hora pactada no es la hora de la reunión de inicio”… (E007-LG, p. 5).

… “soy obsesivamente puntual, tengo educación alemana y creo que eso es un valor fundamental en la relación entre las personas, la puntualidad”… (E011-CV, p. 4).

El tercer punto, busca conocer si existe alguna preferencia en relación a espacios físicos elegidos por los negociadores peruanos del sector minero para sostener reuniones o encuentros con su contraparte extranjera. Entonces a la pregunta ¿Qué lugar prefiere usted para negociar, la oficina o un lugar alternativo? Del análisis de los informantes se obtiene que solo ocho (8 de 14) respondieron que prefieren las oficinas para negociar a algún otro lugar, solo tres (3 de 14) respondieron afirmativamente que pueden elegir bares o restaurantes como locaciones para establecer negociaciones, pero el descubrimiento más interesante fue dado por los comentarios de la mayoría de los informantes, siete (7 de 14) casos indicaron que la locación también dependía de la etapa de la negociación en la cual se encontraban así como también del interlocutor. Las declaraciones al respecto son las que se muestran:

… “para negociar no, ósea pueden salir a comer pueden almorzar y tal pero para negociar no es más por lo papeles que necesitas no vas a estar sentado en una comida con papeles y mil cosas”… (E002-TT - p. 3).

... depende mucho en la etapa de negociación que estamos si estamos en una etapa preliminar de recién conocernos de recién hacerle conocer a la contraparte cual es el interés en algunos de sus proyectos la contraparte o el interés en alguno de nuestros

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

proyectos es mejor un ambiente más relajado de repente un café o salir a cenar algo así donde todavía no se muestran mucho compromiso de por medio ni tampoco se sienta la tensión de estar metido dentro de una oficina no eso viene en todo caso después cuando empieza interactuar ya todo el equipo… (E003-AG, p. 3).

… yo creo que depende mucho con la persona, siempre hay que pasar pues un pequeño escáner e investigar con qué tipo de persona te vas a reunir, hay personas que son informales, hay personas muy formales no es igual negociar con un australiano que con un japonés, o con un chino es totalmente distinta con un ruso (E004-AR, p. 5).

… hay un tema de estar muy activo comercialmente pues en cocteles, en confites, en sociedad nacional de industrias en la cámara de comercios de lima en el instituto de ingenieros de minas, en la sociedad nacional de industrias y petróleos , expo mina, el Pidac en Toronto la feria de las vegas de construcción, la feria de las vegas de minería, la feria del que viene ahora en chile de minería yo creo que ese trabajo también activo de estar en estos eventos donde se congregan tus potenciales clientes… (E005-JS, p. 4)

… "bueno son restaurantes, los restaurants primero en el bar después el restaurante empiezas a comer y ahí mismo continuamos con la conversación"… (E006-LB, p. 4).

En relación al sacrificio de calidad por costo ocho (8 de 14) casos indicaron que en la industria minera sí se sacrifica la calidad por costo pero que a la larga esto sale más caro pues los beneficios del ahorro muchas veces son superados por los costos de arreglar los problemas que ocasionan máquinas antiguas, equipos no aptos para la carga o personal no calificado. A continuación se muestran algunas de las declaraciones relacionas al tema en cuestión:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Ay llegamos a un tema que es y siempre es bueno diferenciar el tema del precio y el tema del valor si normalmente este si yo tengo buen proyecto lo que trato de mostrarle a la contra parte es que yo tengo un proyecto que a futuro va a generarle un valor agregado a la empresa… (E003-AG, p. 6).

Por supuesto siempre existe el regateo o sea por ejemplo estamos hablando de que si voy a agarrar y voy a vender mis concentrados de oro que estoy produciendo ahora y me ofrecen una maquila x por el concentrado de cobre entonces yo tengo que agarrar y explicarle oye dame pues cóbrame una maquila menor no me cobres una maquila tan alta mira… (E006-LB, p. 4).

En otros casos si se han dado por ejemplo para proyectos de construcción o en temas industriales que el cliente te pide un descuento no como un regateo pero si te pide un descuento y en algunos casos te compara con el competidor… (E007-LG, p. 8).

Recontra regateador… es innato le sale de la sangre así te lo dicen te lo hago gratis lo único que faltaría es que cuando te diga te lo hago gratis tú le vas a decir ya yo te pago o sea es innato (E009-JL, p. 9).

La palabra regateo no me parece que aplica adecuada hay mucha presión por obtener mejores beneficios… (E010-MR, p. 6).

“Si, si somos muy buenos en eso y hay otro ya que este ya se pasan es decir depende mucho”… (E012-JC, p. 6).

“Siempre, siempre, el peruano es feliz regateando por cultura bueno hay excepciones pero por lo general el peruano siempre está regateando tratando de conseguir el extra el bono, la yapa”… (E014-NV, p. 6).

No necesariamente mira yo creo que la calidad el día de hoy es cada vez va subiendo y los precios van bajando porque los estándares internacionales de calidad de productos hacen que la competencia sea más agresiva y tú tienes que estar a la par

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

entonces el día de hoy se hacen mejores productos a menor costo de producción… (E001-FL, p. 11).

Totalmente como bien dicen los americanos *less is more* la idea es calidad versus cantidad… (E007-LG, p. 8).

… "Yo creo que si pasa, si hoy te abren una relavera la compactaron y luego presento fallas"… (E008-BA, p. 6).

... hay empresas que se dedican a negociar proyectos no importando el estado, la calidad, yo que sé que lo que ellos quieren es vender y sacar un provecho de esa venta ese tipo de empresas son las que sacan provecho sin importarles que la calidad del producto que están ofreciendo... (E003-AG, p. 9).

O sea uno de los sacrificios podría ser calidad por precio otro de los sacrificios podría ser la salubridad del proveedor estarías presionando que podrías terminar asfixiando entonces yo creo que eso es lo más prudente pero ese es el juego esos son la condiciones del mercado tan intenso tan competitivo… (E010-MR, p. 6).

"Depende esto cuando tú me dices calidad por precio mira ya me estás diciendo que es un concentrado puro o sea de alto en leyes"… (E012-JC, p. 12).

Respecto al análisis del concepto ganar-ganar y las entrevistas realizadas, 10 de 14 casos mencionaron que ambas partes deben sentir que ganan en el proceso de negociación si es que se desea mantener una relación duradera en el tiempo, es decir generar una relación comercial a largo plazo. A pesar de lo indicado por los informantes, dos de ellos mencionaron que no hay una regla o que es un cliché, dado que uno siempre busca el máximo beneficio para la empresa que representa. El concepto ganar - ganar se refiere a que ambas partes logran el máximo beneficio sin perjudicar al otro, pero esto en la vida real no siempre se da. Cualquier descuento adicional sobre un precio mínimo establecido lo autoriza la alta

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

dirección, puesto que allí se sacrifica rentabilidad, pero probablemente se gana en relaciones de negocio a largo plazo. Las declaraciones que evidencian lo precisado son:

> "Siempre tienes que buscar equilibrio en las partes por lo menos irte pensando que te has ido con equilibrio en ambas partes si tú buscas una negociación a largo plazo tiene que ser en un gana - gana para ambas"… (E001-FL, p. 14).
>
> "Bueno en una negociación uno va hacer más fuerte que el otro en realidad de llegar a un acuerdo siempre hay que tratar de mostrar que existen equilibrio en la negociación"… (E003-AG, p. 6).
>
> "Mira el win to win es un cliché ya, yo creo que todos desde su perspectiva tratan de ganar el máximo posible"… (E005-JS, p. 11).
>
> Bueno mira ve un negocio para que sea buen negocio tiene que ser bueno para negocio para las dos partes porque si haces un negocio en donde tú te vas a llevar toda la de león y tu contra parte no le vas a dejar nada que ganar es decir te va a comprar solo esa vez y no te va a comprar más entonces siempre es bueno hacer negocios a largo plazo, hacer negocios que sean duraderos en el tiempo no (E006-LB, p. 5).
>
> Mira lamentablemente en Latinoamérica y mi experiencia viviendo en cinco países es que los empresarios latinoamericanos aún más tiramos para el lado nuestro de la compañía pero en nuestro caso y la experiencia ya personal siento que tienes que llegar a un ganar pero ese ganar - ganar es muy fácil decirlo lo difícil está en hacerlo (E007-LG, p. 7).
>
> Por lo menos que sienta que salga beneficiada - ya que significa eso? - que salga con que estén contentos con los términos del negocio que ellos se sientan que están ganando aunque no estén ganando porque en minería nunca se sabe uno puede invertir

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

en una mina en vez de pagar invierta en la mina no hay nada su ganancia cero (E008-BA, p.8).

… "es cuando te sientes que le has ayudado al cliente, cuando tú fuiste parte de que alguien o el cliente pueda respirar y decir que alivio me soluciono el problema"… (E010-MR, p. 10).

Si te voy a decir cuando mira sabes que todos trabajamos para ganar acá yo no quiero ser el vivo y ni aprovecharme en cualquier negociación eso es lo que hacemos nosotros ya sea en los contratos, ya sea del movimiento de nuestros materiales por ejemplo o con nuestros proveedores no quiero ser el vivo y el que tu pierdas… (E012-JC, p. 9).

… entonces yo te diría que todo el mundo actúa en cómo maximizar su beneficio y el ganar - ganar en realidad implica como un tipo de sociedad a largo plazo como un tipo de relación más largo plazo si no van a jugar a sacarte todo lo que puedan sacarte pues no… (E013-PT, p. 8).

Respecto a quién toma la decisión final en una negociación, los informantes brindaron respuestas diversas ya que no siempre la alta dirección toma la decisión, algunas veces será el gerente, otras el equipo negociador, otros el gerente comercial, etc.; cinco (5 de los 14) casos dijeron que la alta dirección o la gerencia toma la decisión. Las principales declaraciones se muestran a continuación:

Cuando te pones de acuerdo con pocas cosas todo se ponen en el papel y todo el mundo hace bien todo lo que está ahí contratos de 50 puntos no funcionan contratos de tres puntos que funcionen y después le adicionas el cuarto, el quinto el sexto en base a la construcción de la relación… (E001-FL, p. 12).

Cuando tu negocias aquí en Perú o cuando vendes un producto peruano tenemos que hacerlo a través de un contrato peruano y para cubrirte de cualquier riesgo tienes que

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

firmar tu un contrato tienes que inscribirlos en los registros públicos de tal forma de que si a futuro existe algún riesgo existen todas las herramientas adecuadas como para que tú te puedas defender de ese riesgo no (E003-AG, p. 10).

"Bueno dentro de minera lo conversamos con el gerente comercial, lo conversamos con el presidente de la empresa no porque acá cuando vendemos nuestros producciones vendemos haciendo una especie de tender y tomamos la decisión en conjunto"… (E006-LB, p. 6).

… "en algunos casos el papel no manda por el contrario o sea tienes que llegar por contactos o por personas que tienen una relación regenta con la persona que firma entonces no es formal es muy informal"… (E007-LG, p. 6).

… "una instancia superior que es la vicepresidencia de desarrollo de negocios que nos aprueban,-los que aprueban - finalmente ellos aprueban la formulación del contrato" (E011-CV, p. 6).

Si se confía pero eso no quiere decir que muchas veces se cumple o sea la mayoría de condiciones se cierran verbalmente pero después cuando una de las partes te la pasa en escrito una diferente interpretación o las cambia o de repente ya no les gustan no siempre pero si pasan (E008-BA, p. 6).

"Yo creo que si porque el tema de los contratos un contrato están bueno como las partes que los redactan"… (E014-NV, p. 4).

"Depende una compañía tiene un rol el gerente general no puede cerrar todo cada uno tiene un rol dentro de cada rol cada uno tiene un nivel de responsabilidad, y cada uno tiene que cerrar lo suyo"… (E001-FL, p. 13).

"Es que no es que alguien la cierre en realidad vas negociando términos y llegas al final y ya tenemos todo cerrado si ya tenemos todo cerrado ok listo se acabó y firmas los documentos" (E002-TT, p. 4).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

… con los negociadores puedes avanzar lo máximo que puedas avanzar con el tema de la negociación cuando estas encargado de una negociación pero cuando ya llegan ciertos puntos o parámetros bastante sensibles entonces eso ya es la alta gerencia que toma ya las decisiones en cuanto a ello ya se definen los puntos finales de la negociación (E003-AG, p. 9).

… gerencia general, tiene su equipo técnico que generalmente lo asesora al lado en alguna de las conversaciones generalmente las primeras este pero evidentemente con la persona el tema es muy puntual es muy muy digamos clave explayarse en temas técnicos en esos momentos no, cuando vienen ya los equipos técnicos y se juntan entre ellos, entre ellos es netamente técnicos no (E004-AR, p. 1).

… "normalmente entre el gerente general y los gerentes comerciales son los que cierran los negocios" (E005-JS, p. 2).

Bueno en la industria minera la palabra es importantísima no si tú ya has aceptado algo verbalmente y te has dado la mano como un acuerdo cerrado el proceso se tiene que cumplir lógicamente después de eso ya viene la confirmación por escrita… (E006-LB, p. 7).

… "la decisión final la tomo yo- pero me gustaría tener un equipo con el cual consultar y después hacer un consenso" (E008-BA, p. 8).

Siempre porque es mucho lo que se juega ahí tanto para el cliente como para el proveedor que las cosas estén escritas claras en blanco y negro define una cancha en el cual uno se mueve y es muy importante que este delineado (E010-MR, p. 5).

Por supuesto, no, no la palabra es lo más importante, el apretón de manos el acuerdo licito entre dos personas que confían en la una y en la otra es fundamental y asegura el éxito eso se traduce luego en documentos, en pactos firmas… (E011-CV, p. 2).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

> "El contrato lo firma el representante legal de la empresa - pero quien decide los términos - los términos el área comercial"… (E012-JC, p. 6).

Respecto a los resultados de esta interrogante, podemos notar que efectivamente hay una conducta a solicitar descuentos o rebajas en los precios de venta, sin embargo hay que precisar que esto no siempre se da y que si se presenta es porque ya se han establecido las voluntades de compra y venta entre las partes. Entonces cada negociador velará por no sobrepasar la posición de lo que está dispuesto a pagar o comprar, en ese sentido los algunos informantes indicaron que era importante que ambos negociadores sientan que están ganando, solo así constituirían relaciones de negocio a largo plazo. Es importante indicar que también se ha señalado que se sacrifica la calidad, esto quizás porque una de las partes no se siente que gana entonces sacrifica calidad para poder obtener menores precios.

Respecto al concepto de ganar – ganar, si bien la mayoría de ellos han indicado que eso es lo que se busca, podría no ser cierto, ya que es muy difícil lograrlo, además que cada negociador va a sacar provecho cuando pueda y velará por los intereses de la empresa a la que representa. También se comprobó que los acuerdos se sellan y se cierran por escrito, ya que eso permite mayor seguridad en el cumplimiento de lo pactado.). Como comentario se puede decir que se practica una negociación del tipo colaborativa y flexible, que si bien busca lograr su objetivo, se orienta a buscar la mejor solución posible para ambas partes.

Finalmente, quien toma la decisión es el negociador, y en algunas ocasiones lo hace la alta dirección. Se considera que si el cierre se da en los parámetros previamente establecidos, el negociador toma la decisión, pero si el cierre se hace en condiciones diferentes o adversas entonces la alta dirección toma la decisión, es así que esta es la única que autoriza descuentos adicionales o más allá del precio límite, ya que esto afectaría su rentabilidad.

La solicitud de descuentos o regateo propiamente dicho estaría presente en las negociaciones, tal como lo precisó Ogliastri & Salcedo (2008). Sin embargo, para este sector

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

no siempre la alta dirección toma la decisión final además de que los cierres se dan con la formalidad del caso, es decir con contratos por escrito, lo contrario a lo indicado por los autores de estudios previos, antes mencionados

4.2.4 ¿Cuáles son las habilidades y preferencias del negociador en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?

En la Tabla 11, se muestran los resultados obtenidos acerca de las habilidades y preferencias del negociador y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno.

Tabla 11 *Resultados Obtenidos Sobre Habilidades, Preferencias del Negociador, y Destrezas en el Manejo d*

Resultados Obtenidos Sobre Habilidades, Preferencias del Negociador, y Destrezas en el Manejo de Condiciones del Entorno

	Frecuencia	Comentario
Tiene equipo de negociación		
Si	9	
No	2	No cuentan pero desearían tener uno
Preparación previa		
Si	7	Planifican su estrategia.
Reconocen etapas de negociación		Las reconocen, pero la negociación es flexible, por tanto no necesariamente se da de manera secuencial
Si	7	
Acuerdos por escrito		
Si	10	Genera seguridad y sirve para disipar controversias o incumplimientos
No	4	No siempre, sin embargo siempre será necesario hacer un contrato por escrito
Quien toma la decisión		
El que negocia	9	Dependiendo de quién negocie.
La alta dirección	5	Adicionalmente, la alta gerencia autoriza cualquier cambio de precio o condiciones previamente definidos por la empresa
Total de informantes	14	

Respecto a esta pregunta, se revisaron los resultados entre los casos de estudio en cuanto a dos características principales: (a) si cuenta o no con un equipo negociador y (b) si había una preparación previa a la negociación definiéndose la estrategia a seguir, además de si se tenía claro cada etapa de la negociación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Respecto al primer punto ¿Para una negociación se nombra un equipo negociador? Ante esta pregunta nueve (9 de 14) casos manifestaron que si se nombra un equipo negociador, conformado usualmente por técnicos, especialistas y profesionales que estén involucrados directamente con el tema a negociar, además por supuesto de un representante del área legal y bajo la dirección de la alta dirección. Asimismo, un informante manifestó que le gustaría implementar esta forma de negociar. A continuación se presentan las declaraciones al respecto:

> Sí, normalmente están los ingenieros están los geólogos, estamos nosotros, está el gerente general nuevamente depende del tipo de negociación si es una compra por ejemplo normalmente esta solamente el gerente financiero y el gerente general si es un tema técnico es una negociación para un aprovechamiento en conjunto un recurso por ejemplo si probablemente tengas a los ingenieros los geólogos el jefe de proyectos (E002-TT, p. 3).
>
> Por lo general siempre existe una persona encargada de la parte legal una persona encargada de la parte técnica, una persona encargada de la parte tributaria en toda negociación siempre hay cuestiones tributarios de por medio y una persona de la parte social porque existen muchos conflictos sociales con el tema especialmente aquí en el Perú… (E003-AG, p. 12).
>
> "Especialidades claro es necesario completamente porque tú puedes tener un especialista de empresas, como puedes tener un especialista en mantenimiento de vías como un especialista en drenaje y todos ellos son el equipo de trabajo"… (E005-JS, p. 9).
>
> Por lo general nosotros depende de la empresa también y de lo que vayas a negociar si estás hablando pues de la negociación de la compra de un equipo eso no requiere pues mayor , simplemente una persona no pero si vas a vender la producción en

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

> donde tienes que ver o vas a comprometerte la producción de todo el año tiene que ser con un equipo no para que todo el mundo opine y todo el mundo pueda ver lo que a ti se te pueda escapar no tu sabes que aquí nadie es perfecto y cuatro cabezas piensan mejor que una no (E006-LB, p. 8).
>
> … "-la decisión final la tomo yo- pero me gustaría tener un equipo con el cual consultar y después hacer un consenso" (E008-BA, p. 8).
>
> … "se forma con especialistas evidentemente tienen que ser especialista de productor, especialista de proceso, hay que tener un especialista de negocios y tienes que tener un nivel ejecutivo que pueda abrirte las puertas no so típicamente equipos de esta forma no y luego servicio de post venta"… (E010-MR, p. 4).
>
> … entonces el geólogo empieza a fundamentar en la negociación de una propiedad minera para explorar el geólogo solo sin embargo no puede estar detrás de los detalles de los contratos entonces tiene que haber un abogado o una persona entendida de leyes no entonces ahí hay una dupla, muy pocas personas tiene la habilidad de ser geólogo y abogado… hay un tercero que podría ser un ingeniero civil si se trata también en presupuestos de obras de carreteras campamentos no… (E011-CV, p. 6).

A la pregunta ¿Se realiza una preparación previa a la negociación, es decir se establece una agenda del proceso definiendo cada etapa de la negociación? Al respecto siete (7 de 14) casos indicaron que sí había una preparación previa, algunos de ellos indicaron que los planes eran sencillos y poco complicados, uno de ellos indicó que no, sin embargo mencionó que los temas los tenía en mente, podemos inferir de que si los tiene en mente es porque antes elaboró "plan con cada punto de la negociación". Respecto de las etapas de negociación siente (7 de 14) casos indicaron que si tenían en claro cada etapa de la negociación; sin embargo, no necesariamente se lleva una secuencia lógica ya que no es rígido ni estructurada. Tener un equipo negociador y preparar un plan antes del inicio de las

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

negociaciones es una estrategia que puede aprovecharse para ir puliendo algunos aspectos claves y de interés para las partes, ya que quien decidiría la negociación final es la alta dirección. Otro aspecto a considerar es el tiempo que dura una negociación y respecto a este punto los participantes indicaron períodos de tiempo variados, ya que dependía de la complejidad de lo negociado y la voluntad de las partes. Por otro lado, respecto a si la negociación el *monocrónica*, es decir se negociaba punto por punto, sólo algunos de los informantes indicaron que dependía de lo que se estaba negociando. A continuación las declaraciones de los informantes respecto a lo precisado:

> Yo creo que cada vez más se planifica porque cada vez más compañías si es una compañía multinacional de hecho que se planifican si es una compañía nacional peruana ha ido cambiando a lo largo de la competencia y de poder evidentemente de interactuar con compañías multinacionales yo creo que hay que prepararse si no te preparas no puedes hacer nada en general (E001-FL, p. 8)
>
> … Bueno la primera etapa es justo el hecho de presentar el interés… lo que viene ya es las reuniones… la siguiente etapa que es la firma de un acuerdo de confidencialidad… si ellos ven de que en realidad es un proyecto que cubre las expectativas tanto técnicas como financieras o estratégicas de la empresa entonces por los general siempre viene una oferta de ellas si y nosotros analizamos la oferta dependiendo de cuanto sea el precio base... (E003-AG, pp. 12-13)
>
> Primero es el acercamiento de interés del comprador, es una etapa de presentación de información… luego se hace una inspección al proyecto en el terreno se revisa también información… luego viene en alguna empresas generalmente las más grandes hubo un debate e un directorio porque generalmente en esas empresas hay varios proyectos que concursan a la vez… (E004-AR, p. 2).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Buena pregunta mira no te podría decir no tengo una data como para yo te diría que es un numero suelto estadístico un 50 /50 a veces yo voy muy programado y muy planificado para mi reunión pero a veces cuando yo soy muy recurrente ya no voy con tanta planificación porque ya sé cómo va fluir la reunión no (E005-JS, p. 6)

"A nivel de alta dirección y de alta gerencia se planifica y se formaliza se maneja por conducto regular… a nivel e ingenieros o a nivel de supervisores de obra muy informal"… (E007-LG, p. 6).

"Porque en la mayoría de los casos no hay una metodología estructurada en negociar, entonces negocias plazos y regresas a negociar en cuanto a inversión ves pagos después regresas, o sea no hay una estructura rígida en la negociación"… (E008-BA, p. 6).

… depende, si negocio con un banco…los puntos del contrato están punto por punto, si no…nada. Siempre se lo que quiero…y buscar el punto medio para ambas partes, si vemos o sentimos que la contraparte no pretende una relación media de largo plazo cortamos la negociación… (E009-JL, p. 8).

"yo creo que el pecado imperdonable cuando tú vas a una negociación es no ir absolutamente informado, más vale que debes tener toda la información… cuando yo voy a una reunión voy súper estructurado"… (E010-MR, p. 8)

… "yo te diría que si traigo un plan, pero no planes muy complicados, pero no rígidos porque no va ser rígido va a cambiar de todas maneras es muy complicado que se cumpla" (E013-PT, p. 9).

De los resultados, se puede decir que en la mayoría de los casos hay un equipo negociador, conformado por los gerentes y cuerpo de profesionales que realizarán la labor técnica de verificación de las condiciones del producto / servicio, asimismo, en este equipo está presente el representante del área legal de la empresa, quien dará validez y confianza al

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

contrato que se firma al cerrar el acuerdo. Asimismo, se evidenció que si hay una preparación previa para la negociación por parte de los informantes, además de alinearse con lo indicado anteriormente acerca de la investigación previa a la contraparte. Por otro lado, si bien la mayoría de ellos tienen una idea clara de las etapas del proceso de negociación, estos consideran que no necesariamente se dan de manera consecutiva. Por último, estudios anteriores señalaron que los peruanos en general negociaban de manera *policrónica*, es decir todo a la vez, lo que no se ha llegado a corroborar en este sector donde la mayoría de los informantes ha manifestado que se revisa punto por punto por parte del equipo de negociación.

4.2.5 ¿Cómo usa la tecnología el negociador como elemento de apoyo en las negociaciones?

Esta pregunta buscó conocer acerca del uso de la tecnología y la utilidad que ésta tenía para los informantes en el proceso de negociación. De esta manera se observó que el correo electrónico es una herramienta sumamente importante para concretar citas y que casi la totalidad de los negociadores manifiestan hacer uso de tecnología en las diferentes etapas de las negociaciones pero que no es el mejor medio para cerrar una negociación.

A continuación se muestra la Tabla 12 los resultados obtenidos acerca del uso de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones.

Con respecto al medio para concretar citas, la herramienta tecnológica más mencionada por los informantes fue el correo electrónico o e- mail ya que 12 de 14 lo señalaron indicando que era fácil, rápido y directo. 2 de 14 mencionaron a los eventos sociales del rubro y a su *networking* como medios para conocer u concertar citas y reuniones. Las principales declaraciones relacionadas fueron:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 12

Resultados Obtenidos Sobre el Uso de la Tecnología

	Frecuencia	Comentario
Medio para concretar citas		
Correo / teléfono	12	
Otros (*networking*, eventos)	2	De manera personal en eventos, sólo el primer contacto
Uso de la tecnología		
Si	13	Usan de manera intensiva la tecnología: *e-mail*, base de datos, *la internet*, el teléfono, video conferencia, etc.
No mucho	1	No requiere mayor uso ya que todo lo tiene preparado
Cierre de la negociación		
Presencial	12	Se negocia hasta cierto punto pero se cierra de manera presencia.
Depende	2	Dependen del tipo de producto o servicio que estés negociando.
Total de informantes	14	

…"por lo general si no conoces a la persona o no tienes un contacto a llegar a ella pues lo mínimo que se hace es enviar un correo invitando a esta persona a una reunión" …(E003- AG, p.3).

… "En mi caso 40% correo electrónico" (E008-BA, p. 4).

… "Lo importante es tener la red de contactos o el *network* … indistintamente, el correo se usa mucho más ahora para hacer una cita no"…(E011-CV, p. 1).

… hay un tema de estar muy activo comercialmente pues en cocteles, en confites, en sociedad nacional de industrias en la cámara de comercios de lima en el instituto de ingenieros de minas, en la sociedad nacional de industrias y petróleos , expomina, el *Pidac* en Toronto la feria de las vegas de construcción, la feria de las vegas de minería, la feria del que viene ahora en chile de minería yo creo que ese trabajo también activo de estar en estos eventos donde se congregan tus potenciales clientes… (E005-JS, p. 4).

A nivel de uso de tecnología, el teléfono, *e-mail, el internet*, 13 de 14 informantes consideraron que son herramientas importantes y que las usan normalmente en el día a día.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Asimismo, los informantes consideraron que para cerrar una negociación era indispensable una reunión personal y que en este caso la tecnología no era el mejor medio para cerrar un acuerdo. De esta manera 12 de 14 casos señalaron a la reunión presencial como vital para el proceso negociador debido a que consideran a la tecnología como un medio de apoyo y comunicación pero que jamás negociarían con alguien a quien no ven ni conocen. A continuación las principales declaraciones obtenidas al respecto:

> "Para mi sin duda alguna en nuestro rubro y en los rubros que he estado la tecnología es vital porque ahora la tendencia que vivimos, es la era de la información"… (E007-LG, p. 11).
>
> "Es útil los correos, *skype* y teléfonos, o sea es útil más importante es la apreciación final el 99% es la persona"… (E008-BA, p.7).
>
> … prefiero en el 100% que sea personal porque al final tu estas negociando con personas no con una computadora y la personas tienen emociones y raciocinios, tú tienes que saber tocar el corazón y la mente de las personas entendiendo sus necesidades pero también su racionabilidad entonces al final la confianza se construye por las personas los lazos y los vínculos, por las personas no por un sistema no por una computadora no por una video conferencia y es por las personas (E007-LG, p. 11).
>
> … "yo creo que depende del proceso de negociación en el que te encuentres puedes adelantar muchas cosas por video conferencia o mandar información por emails pero una reunión siempre es crítica como para poner todos los puntos sobre las ies" (E001-FL, p.6).
>
> … yo te diría que la tecnología en general nos ayuda bastante, no le veo inconvenientes en situaciones complejas nada como verse cara cara, el cara a cara yo creo que es necesario no es casualidad que la gente viaje para cerrar las cosas la gente

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

siempre le gusta verle a los ojos al otro, eso es vital porque ahí no te puedas levantar y entender el cara a cara de una reunión y eso es irremplazable no la tecnología no te lo va a dar (E013-PT, p. 8).

… "la tecnología sin duda hace las dos cosas que hace la tecnología facilita los procesos pero distancia las relaciones" (E010-MR, p. 10).

"No muy poco, muy raro, sé que se hacen hoy en día en el mundo acelerado en que vivimos pero para mí es importante el contacto humano es fundamental" (E011-CV, p. 8).

… cada vez más porque estamos también viendo que los jóvenes vienen detrás de nosotros. son proclives a buscar la realidad virtual, es una tendencia fuerte aunque no nos guste … bueno en realidad yo creo que es más que gustar o no gustar es más una necesidad que va exigiendo el mercado, las nuevas formas de comunicación que hay ahora (E011-CV, p. 8).

4.2.6 ¿Cómo reacciona el negociador en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?

La investigación muestra que existe una tendencia a buscar resultados *win to win* al momento de negociar en el sector minero peruano, además de presentar resultados similares a los del estudio de Ogliastri & Salcedo (2008), en el que indicaron que la cultura peruana prefiere una relación amistosa en las negociaciones, para lo cual se expresan cordialidad y cortesía, pues se opta por resolver conflictos dentro de un clima amistoso. Es asi que la mayoría de los informantes indicaron que afrontan los conflictos e intentan resolverlos de inmediato.

En la Tabla 13, se muestran los resultados a la pregunta sobre el estilo de negociación *win to win* y la reacción del negociador en la resolución de disputas y/o controversias en el proceso de la negociación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 13

Resultados Obtenidos Sobre Reacción del Negociador Ante Controversias

	Frecuencia	Comentario
Estilo de Negociación Ganar - ganar		
Si	10	Es difícil de lograrlo, se da muy poco, pero ambas partes deben sentir que ganan. Si esto pasa se genera relación a largo plazo
No	4	
Disputas y/o controversias		
Lo afrontan	12	Se trata de evitar los conflictos, pero si se presentan solucionarlos rápidamente, evitar ir al poder judicial. Máximo solucionarlo en arbitraje
Lo pospone	1	No permite que la negociación se entrampe, continúa y retoma el conflicto al final.
Lo usa como estrategia	1	Es una manera de presionar a la contraparte.
Factores generadores de conflicto		
Cambio de opinión o incumplimiento	11	Cuando se incumple lo pactado o se ofrece al y luego se cambia
Temas personales	1	Cuando se confunde amistad con negocios
Conflicto de Intereses	1	Cuando el interés personal se ve enfrentado a las funciones laborales
Ideas preconcebidas	1	Cuando se tiene generaliza un concepto errado
Total de informantes	14	

En relación al estilo de negociación *win to win*, 10 de los 14 informantes indicaron que si buscan lograr acuerdos en los que ambas partes se sientan satisfechas con los acuerdos alcanzados, y que en todo caso cuando se cierra un acuerdo se presume que es beneficioso para ambos. Por el contrario cuatro (4 de 14) informantes indicaron que esto es muy difícil de lograr y que si bien eso manda la teoría en la práctica no se presenta.

Respecto a los resultados acerca del comportamiento de los negociadores ante la aparición de conflictos o controversias durante el proceso de negociación, al preguntárseles por su reacción, la actitud adoptada y como solucionaron dicho problema, se ha obtenido como resultado que 12 de 14 informantes indicaron que afrontan el problema con la finalidad de solucionarlo y evitan llegar al arbitraje y mucho menos al poder judicial, basándose su decisión muchas veces en una perspectiva beneficio / costo. A continuación se detallan las principales citas que sustentan lo afirmado

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Mira los conflictos siempre han existido siempre en cuando ambas partes no se pongan de acuerdo de una manera transparente y honesta no hay mal conflicto si no hay mal negociado o mal ejecutado o mal desarrollado… (E001-FL, p. 11).

Si hay mucho de eso pero eso estándar en todo el mundo no es el tema del peruano o extranjero el aparcar temas ósea tratemos de cerrar todos los temas que podamos cerrar y aparquemos los temas por el que no tenemos un acuerdo (E002-TT, p. 8).

… "lo mejor es estar abierto a discutirlo con toda la información del caso brindándole a la otra contra parte toda la información necesaria ya como para que el conflicto pueda ser suelto en la mejor manera de ambas partes"… (E003-AG, p. 10).

Lo usan mucho generalmente las personas mayores la gente actualmente contemporánea y que está más globalizada no tanto trata de llegar a un punto común y de acuerdo a un punto medio pero como te digo puede ser arma de doble filo puede ser arma de una buena negociación como también se puede terminar inmediatamente (E004-AR, p. 10).

A ver lo último que tu evitas es llegar a un conflicto a una situación que es bien cómoda con el cliente pero cuando el derecho te asiste el contrato este bien escrito todo documentado si el cliente se niega hacer valer o respetar los derechos que tienes para eso hay árbitros que es un tema previo juicio nunca hemos llegado a un arbitraje… (E005-JS, p. 11).

… trato de buscar cuales son los intereses comunes, en ambas partes no, o sea ya, esta es tú posición y esta es mi posición, pero son antagónicas o no son, pero debe existir algo común un interés común hay algo que no… y entonces comienzas de ahí a jalar la pita, es importantísimo eso poder identificar cuáles son los intereses comunes, para de ahí comenzar a avanzar, poco a poco, vas avanzando tú vas cediendo un poco y al

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

otro le dices oye ya pues yo cedi en esto y tú puedes ceder en esto un poquito… (E006-LB, p. 10).

En algunos casos si a nosotros no nos ha pasado pero en muchos casos por supuesto no solo en un arbitraje un tercero o un estudio jurídico alguien que sea un mediador actué como un mediador en ambas partes sin duda en nuestro caso no nos ha pasado… (E007-LG, p. 11).

… "entonces si las partes son razonables lo mejor es no llegar al arbitraje ni al poder judicial"… (E008-BA, p. 9).

Cualquier cosa que no llegues a un acuerdo con alguien eso no es positivo para nadie por eso a la larga ya todos perdíamos ya sea por a ver que si ya es una relación existente es bastante complicado porque vas a tener un juicio o un arbitraje si es que por ahí alguna situación inicial que yo te quiero comprar algo a ti o viceversa a la larga todos pierden porque yo quería comprar y tu querías vender a la final todos pierden no (E009-JL, p. 11).

… "todas las experiencias que he tenido de conflictos serios finalmente han sido encausadas a la función del problema y al beneficio de como esto termina en beneficio como termina en algo bueno"… (E010-MR, p. 12).

En todos los contratos tienen cláusulas para resolver conflictos que puedan suceder no ya sean por actos de dios un terremoto, un deslizamiento, un huaico algo que detenga la marcha de un proyecto o también la incompetencia de las masas, como enfermedad, insolencia entonces ahí hay instancias como la cámara de comercio de lima para poder tener arbitraje y resolver las diferencias (E011-CV, p. 6).

Siempre yo prefiero o sea un proceso de conciliación previa y arbitraje posterior antes que un tema judicial no siento que es mucho más veloz … (E013-PT, p. 10).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Ante la pregunta ¿Cuáles son los factores que generan o podrían desencadenar un conflicto? Los informantes respondieron de la siguiente manera 11 de 14 manifestaron que el principal factor generador de conflictos es el incumplimiento de lo pactado. Las otras tres respuestas están referidas a tomar como personal una negociación (una mención), que se presente un conflicto de intereses (una mención) y alguna idea preconcebida de parte de los negociadores extranjeros en el sentido de que se van a aprovechar de ellos y afrontan la negociación desde una posición defensiva.

> … tú no cumples o te sales de eso puedes someterte a los castigos porque , te dicen sabes que yo contigo quede que tú me tenías que entregar 500 toneladas y mi planta ya está separada para tratar esas 500 toneladas pero sabes que por "X" motivos tú me has entregado solamente 400 si quieren te aplican ese castigo esa penalidad… (E012-JC, p. 5).

> … "puede ser que los extranjeros perciban que acá uno se trata de aprovechar de ellos es que hay de todo hay de todo yo creo que va por ahí porque mucho está muy a la defensiva les han dicho que levan hacer esto que le van hacer lo otro"… (E014-NV, p. 9).

> Hay uno que puede tener mucho nombres pero es uno solo y es que darte debajo de las expectativas que tu generas, tu generas expectativas y no las cumples te genera un conflicto (E010-MR, p. 12)

4.2.7 ¿Qué tipo de relación se da en el proceso de negociación: se genera lazos de amistad, se brindan obsequios o se invita a visitar lugares de entretenimiento?

Las respuestas obtenidas en el estudio confirman lo precisado por Ogliastri & Salcedo (2008), quien indica que la mayoría de informantes indicaron que no se generan lazos de amistad o ésta se genera por conveniencia de las partes. De esta manera y de acuerdo con la presente investigación, la cultura negociadora peruana no busca necesariamente generar

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

lazos de amistad, si bien se pueden lograr es más visto como una construcción de *network* o red de contactos que faciliten su desempeño en la industria.

A continuación se muestra la Tabla 14, con los resultados obtenidos de los informantes.

Tabla 14

Resultados Obtenidos Sobre Generación de Lazos de Amistad, Obsequios u Otros

	Frecuencia	Comentario
Lazos de amistad		
Network	12	Depende de las personas y de la contraparte y se busca generar *network*
Si	2	Pero depende de la contraparte
Obsequios		
No	10	En esta época, no es adecuado
Si	4	Sólo como cortesía
Total de informantes	14	

De esta manera y en relación a la generación de lazos de amistad se hizo la pregunta: ¿Suele usted conocer gente y generar amistades después de las negociaciones? Así, 12 de 14 informantes manifestaron que no buscan amistad dentro de un proceso de negociación, ya que esto dependía de la situación y contraparte, básicamente lo que se pretende es la construcción de un respeto mutuo y ambiente de confianza para generar una sólida red de contactos.

> Mira mi experiencia me ha dicho que la red de contactos ayuda muchísimo los negocios pero para abrir la puerta la primera vez, nadie en el mundo te compra por que eres amigo de alguien pero si llegas a la persona que necesitas y esa persona, ósea en pocas palabras te escuchan a mi tener el contacto de ABC personas lo que permite es ir y que me escuchen 15 minutos a diferencia de cualquier otra persona (E001-FL, p. 13).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

No necesariamente funciona en muchos casos por lo menos si no es amistad por lo menos es un respeto mutuo y conocernos uno muchas veces piensa que va a negociar con personas desconocidas pero mucho de los buenos negocios se hacen con amistades (E011- CV p. 3).

Si no lo llamaría amistad porque el negocio al final en negocios se trata por personas pero es un negocio no es una amistad se puede cultivar muy buen relacionamiento sin duda alguna y lo hemos visto que yo o llamaría un buen contacto o buenos conocidos pero no buenos amigos un buen *networking* o una buena red de contactos para llegar a una amistad yo pienso que tendría que haber otros factores y otros lazos que lleven a un vínculo en el tiempo y eso se construyen con años pero sin duda unos buenos contactos y una buena red de conocidos.(E007-LG, p. 9).

No, no busco generar amistades en el proceso de negociación," (E008-BA, p. 9).

En el caso de la entrega de obsequios, 10 de 14 casos estudiados mencionaron que no se acostumbra y que de algún modo se ven mal o que era una costumbre que cada vez se daba menos. 4 de 14 indicaron que si consideraban que a veces si se daban obsequios simbólicos más del tipo de *merchandising* (lapiceros, gorritas, USB) pero no de otro tipo.

"…"Bueno por lo menos en el tema de la minería no existen obsequios preliminares, generalmente lo que se puede hacer es llevar a visitar un proyecto y tú tienes productos de *merchandising* como gorritas politos lapiceros eso es lo mínimo que se le da no obsequios ya de un alto valor generalmente no están dentro del procedimiento" (E003-AG, p. 8).

… "A mí me parecen incómodos, creo que es una práctica que uno debería tratar de evitar. Yo creo si ambas partes han hecho un negocio ambas partes están contentos no tienes por qué estar regalándole o recibiendo regalos" (E008-BA, p. 99).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

> Por cuestiones de empresas políticas estamos prohibidos de dar regalos o recibir regalos no hay si tienes que por ejemplo a Jhosnom Matews de Estados Unidos le regalan pues una barrita de oro por políticas de la empresa no puedo aceptarlo (E012-JC, p. 10).
>
> Mira nosotros por política no enviamos regalamos, en nuestras oficinas pues que regalamos tenemos una tasita que te cuesta 5 soles de porcelana con chocolate princesa que te cuesta otros cinco soles más un regalo de 10 o de 15 soles no ofende no molesta no compromete no vincula si no es una cortesía pero regalos así de cantidad no lo hacemos (E005-JS, p. 13).

4.2.8 ¿Cuál es la actitud del negociador frente a los temas de conversación que generan controversia en una negociación?

La investigación muestra que lo importante es lograr cerrar el acuerdo, por lo que cualquier distracción al respecto debería ser evitada por ambas partes. Temas como la religión o la política generan posiciones encontradas y generaría controversia y discusión. Se debe evitar llegar a esos extremos, por lo que se requiere madurez para que las partes puedan re-direccionar de una manera cortés las conversaciones hacia las cuestiones que se vienen negociando.

La tabla 15 muestra los resultados obtenidos en base a lo manifestado por los informantes en relación a las actitudes del negociador frente a temas que generan controversia.

Tabla 15

Resultados Obtenidos Actitud Adoptada Frente a Temas Controversiales

	Frecuencia	Comentario
Actitud adoptada		
Lo evita	8	Evita temas como religión o política, en ocasiones es cortés respondiendo o asentando lo dicho por el otro interlocutor,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

		evitando cualquier malentendido.
No hace nada	6	No tiene temas que quiera evitar, lo que si puede hacer es re-direccionar la conversación hacia lo que importa de la negociación
Total de informantes	14	

En esta última etapa, el objetivo era determinar si los informantes tenían algún tipo de reticencia a comentar o tocar ciertos temas durante la negociación o la actitud adoptada por el informante frente a estos temas, ya sea en etapas iniciales en las que se busca "romper el hielo", durante el desarrollo de la negociación o en los momentos de descanso o *breaks* que se pudieran dar en una negociación. Por eso y ante la pregunta: ¿Qué tema en particular le incomoda hablar en una negociación? Los informantes se dividieron en dos grupos muy marcados, 6 de 14 informantes indicaron que no tienen ningún tema "tabú" o del cual no pudieran emitir una opinión responsable, transparente y educada. De la misma manera 8 de los 14 informantes indicaron que es mejor evitar temas conflictivos o difíciles que pudieran entorpecer o indisponer a cualquiera de las partes involucradas en una negociación, aquellos temas los cuales fueron considerados por cinco (5 de los 8) informantes de este grupo buscan evitar temas conflictivos como la religión y temas políticos. Ninguno de los informantes indico tener expresamente un tema que no quisiera conversar. A continuación se muestran sus declaraciones:

> … "yo la verdad no tengo tema vetado, nunca me ha pasado a mí que he dicho ese tema para mi es vetado no puedo hablarlo…" (E001-FL, p. 7).
>
> … no en mi caso yo nunca hablo con un cliente no habla ni de religión ni de temas políticos porque pueden haber diferencias y al final yo estoy negociando un tema económico empresarial que no tendría porque este poner en la mesa un tema ni político ni religioso porque ya implica un tema de ya hacerlo de valoración de morales etiqueta conducta no prefiero no tocar ese tipo de temas… (E005-JS, p. 13).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

… “siempre te enseñan eso las reglas básicas no hablar de futbol ni de religión y política exactamente. Porque ahí puedes ya puedes caerle mal de frente o te puede caer mal la otra persona de saque no, y sobre todo hay algunas personas que son fundamentalistas respecto a estos temas”… (E006-LB, p. 10).

“Ninguno uno tiene que mostrarse abierto no distraerse pues en temas que no son digamos concretos no, pero no la relación tiene que ser fluidas, no hay tabús no hay temas prohibidos tampoco” (E011-CV, p. 4).

… “uno procura no, a dicen que uno debe hablar de política de religión, política ni de deportes, porque puede acabar con un fanático y acabar mal”… (E014-NV, p. 11).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se muestran las conclusiones y recomendaciones respecto a la investigación realizada, tomando en consideración que es una investigación cualitativa y descriptiva.

5.1 Conclusiones

Sobre la comunicación y el lenguaje utilizado durante la negociación y el modo de presentación del negociador del sector minero:

a) Los informantes tienden a confundir la forma de comunicación con el estilo de negociación, todos manifiestan tener una comunicación clara y transparente en el proceso de negociación y de su explicación podemos afirmar que mantienen un estilo negociador cooperativo.

b) El lenguaje técnico es inherente a lo que se negocia en el sector, es necesario para garantizar una comprensión fluida y alcanzar términos claros de negociación que sean adecuados y que superen las posibles barreras culturales y de origen de los interlocutores.

c) Las habilidades de negociación se han logrado en base a la práctica constante de su actividad profesional y los retos en los que se han visto involucrados y no por una formación específica en negociación.

d) Con respecto al modo de presentación, es la vestimenta casual la que predomina en el sector, sin embargo cuando de negociar se trata, todos se adecuan a con quien van a tratar. No existe un código de vestimenta y este se adapta a las diferentes situaciones que se presentan así como al interlocutor.

e) No hay muchas damas en el sector y los informantes manifiestan no tener ningún tipo de inconveniente de negociar con ellas, por el contrario, las pocas veces que

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

han tenido presencia de damas en un proceso de negociación, éstas han sido muy profesionales y ponen mucha formalidad al proceso.

Sobre el comportamiento del negociador antes, durante y después de las reuniones de negociación y los protocolos utilizados:

a) La tarjeta de presentación sigue siendo un elemento importante en el proceso negociador ya que permite acceder rápidamente a los principales datos del interlocutor. Sin embargo todos manifiestan que el sector es un Network en el que todos se conocen directa o indirectamente mediante referencias.

b) El trato es formal y aunque todos manifiestan ser muy puntuales y hacer un esfuerzo por serlo, reconocen que como cultura los peruanos no son muy puntuales y esto es una aceptación generalizada.

Respecto a las costumbres sociales y temas característicos en las negociaciones:

a) Se reconoce al regateo como una característica muy marcada en la cultura peruana sin embargo, en el sector hay temas que pasan por un estricto manejo técnico - legal y los montos negociados no siempre están sujetos al regateo.

b) Todos los informantes aseguran mantener una posición win to win en el momento de negociar por dos razones: buscan negociar a largo plazo y porque el sector es una especie de network en el que todos se conocen y ya saben quién es quién y qué tipo de negociador es. No tienen ningún inconveniente de rechazar una negociación si la otra parte no tiene la misma posición al negociar.

c) Todos los acuerdos se firman en contratos técnico-legales, la palabra es importante y se cumple pero es mejor formalizarlo mediante un contrato escrito.

d) Las negociaciones se hacen con personas, por lo que los negociadores tratan de brindar confianza a su contraparte manejando información clara y adaptándose a

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

los tiempos, costumbres y protocolos de su contraparte. Prefieren las reuniones de negociación en oficinas y los pre y post negociación en un café o almuerzo.

Respecto a las habilidades y preferencias del negociador en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno:

a) Los informantes manifestaron que los equipos negociadores están conformados usualmente por técnicos, especialistas y profesionales que estén involucrados directamente con el tema a negociar, además por supuesto de un representante del área legal y bajo la dirección de la alta dirección.
b) Con respecto a los tiempos que pueda durar una negociación, indicaron que no hay un número de reuniones ni un tiempo exacto que pueda establecerse, todo depende de la complejidad de lo negociado, son períodos de tiempo variados.

Sobre el uso de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones.

a) Todos usan tecnología como apoyo en el proceso de negociación, con el uso de e-mails, llamadas telefónicas, entre otros pero nunca cerrarían una negociación con alguien que no conocen, nada reemplaza el cara a cara.
b) En el caso de la compra de equipos, solo se ven temas técnicos y podrían cerrarse negociaciones usando la tecnología pero muy rara vez.

Sobre la reacción del negociador en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación:

a) La mayoría de los informantes afrontan las controversias con la finalidad de buscar solución evitando llegar al arbitraje y mucho menos al poder judicial, su decisión se basa en una perspectiva beneficio / costo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

b) Un informante fue enfático en manifestar que los extranjeros que vienen a buscar negociación en el Perú, tienen la idea preconcebida de que se van a aprovechar de ellos y afrontan la negociación desde una posición defensiva.

Sobre la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento en una negociación con peruanos.

a) El grupo de informantes que supera los 50 años, manifiesta interés por generar lasos de amistad con su contraparte negociadora, considera que genera confianza a la otra persona. El grupo de informantes menores de 50 años considera que es un *network* en el que están y no es un tema amical lo que buscan en el proceso de negociación.

b) Ninguno tiene como costumbre hacer regalos, casi todas las empresas tienen una política con el tema de los obsequios y los reciben por cortesía siempre que no rompan los protocolos y políticas de las instituciones que representan.

Sobre la actitud del negociador frente a temas de conversación que generan controversia en la negociación:

a) No existe ningún tema que pueda incomodarlos en un proceso de negociación, siempre se adaptan a su contraparte y tratan con amabilidad y formalidad cualquier aspecto que se desee tocar.

5.2 Contribuciones

La presente investigación es cualitativa, que aporta evidencia casuística como literatura respecto de la cultura de negociación de los peruanos en el sector minero. En este sentido, permitirá que futuras investigaciones puedan usar los resultados de este estudio para plantear y dirigir investigaciones que profundicen el conocimiento y aprendizaje.

La presente investigación contribuye además al conocimiento de las características y preferencias de los negociadores peruanos en el sector minero a fin de que cualquier

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

interesado pueda tener una idea de cómo se comporta su contraparte y tomar la decisión de invertir en este sector. Esto sin duda facilitará la comunicación y el modo en que se llevan a cabo las negociaciones, además permitirá generar una estrategia y un plan previo a la negociación.

5.3 Recomendaciones

Sobre los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones:

a) El sector minero es un sector en el que participan pocos actores y en general son una *network*; sin embargo sería interesante poder profundizar el análisis desde el punto de vista de cada uno de estos actores, valga decir, desde el punto de vista de los proveedores mineros y empresas mineras a diferentes escalas ya que no es lo mismo negociar un mega proyecto que un proyecto de pequeña minería o un equipo minero.

b) En este estudio, solo se ha tomado en consideración aspectos culturales y de comunicación que influyen en la negociación en el sector minero; sin embargo sería interesante investigar otras variables que puedan influyan en las negociaciones como la relación con las comunidades, la responsabilidad social empresarial, las normas que rigen las reglas de juego del sector minero, las exigencias de seguridad y salud ocupacional, entre otras.

c) De acuerdo a los resultados de la presente investigación, sería interesante evaluar el desempeño de la mujer en los niveles jerárquicos en el sector ya que el total de la muestra es del género masculino.

d) Ampliar los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa que permita generalizar los resultados de análisis del sector minero.

e) Si bien los resultados obtenidos nos han permitido conocer la cultura o forma en que los peruanos negocian en el sector minero, se debe tener en cuenta que este

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

estudio es cualitativo del tipo descriptivo y ha utilizado la metodología de estudio de casos, por lo que si bien los datos fueron analizados de manera inductiva los resultados no necesariamente se verificarán para todo el sector minero.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Referencias

Aaker, A., Kinnear, T., Day, G., & Taylor, J. (1989). *Investigación de mercados.* México: McGraw-Hill / Interamericana de México.

Acevedo, A., & López, A. (1988). *El proceso de la entevista: conceptos y modelos.* México: Limusa.

Agencia Peruana de Noticias. (18 de Julio de 2013). *Inversión minera en Perú alcanzaría los US$10.000M en 2014.* Obtenido de http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/inversion-minera-en-peru-alcanzaria-los-us10000m-en-2014

Arbigay, J. C. (02 de Abril de 2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y procesos cognitivos, 13(1),* 13-29. Buenos Aires, Argentina: Scielo.

Argandoña, A. (2008). *La Etica en los Negocios.* Recuperado el 08 de mayo de 2014, de IESE Business School - Universidad de Navarra: http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-10.pdf

Avolio, B. (2008). Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú (Tesis doctoral, PUCP - CENTRUM Católica). Lima, Perú.

Banco Central de Reservadel Perú [BCRP]. (Diciembre de 2012). *Memoria 2012.* Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de www.bcrp.gob.pe: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012.pdf

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report, 13*(4), 544-559.

Belloch, C. (2012). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje.* Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Valencia: Material docente [on-line]: http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA1.pdf

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos.* México: Pearson.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Carrión, J. (2007). Técnicas de Negociación. *IV Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas.* Alicante: Asociación para el Estudio y la Investigación del Protocolo Universitario.

Castro, O., & Abreu, J. (2008). Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience, 3*(1), 679-700.

Centro de Estudios y Formación en Negociación Empresarial [CEFNE]. (2014). *Dificultades de una Negociación Eficiente*. Recuperado el 10 de abril de 2014, de Portal CEFNE: http://cefne.com/barreras-negociacion-efectiva

Chacón, M. (2010). *El ser humano como ser cultural.* Recuperado el 02 de Enero de 2014, de Central Sindical Independiente y de Funcionarios: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_30/CARMEN_MARIA_ALVAREZ_GUTIEREZ_01.pdf

Cuñat, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones Globales*, 1-13.

D'Alessio, F. (2010). La Inteligencia Emocional [Diapositivas en PowerPoint]. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Dammert, A., & Molinelli, F. (2007). *Panorama de la Minería en el Perú.* Recuperado el 31 de mayo de 2014, de Portal de OSINERGMIN: http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/PANORAMA_MINERIA_PERU.pdf

Dasí, F., & Martínez-Vilanova, R. (2011). *Técnicas de negociación, un método práctico.* Madrid: ESIC Editorial.

De La Cruz, I., Greciet, P., Pérez, C., & Vaquerizo, M. d. (1995). *Relaciones en el Entorno de Trabajo.* Lima: Grupo Santillana de Ediciones S.A.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Defensoría del Pueblo. (Octubre de 2013). *Reporte N° 116: Reporte mensual de conflictos sociales [Video File]*. Obtenido de Conflictos Sociales - www.defensoria.gob.pe: http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3

Díaz, S., Mendoza, V. M., & Porras, C. (2011). Una Guía para la Elaboración de Estudios de Caso. *Revista Electrónica Razón y Palabra*(75). Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Entorno de Aprendizaje Guadalinfo [Entorno de Aprendizaje Guadalinfo [EdAGuadalinfo]. (2011). *Técnicas de Negocación Comercial*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de Portal Edukanda: Recursos formativos en red: http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1233/page_22.htm

Ernst & Young. (2014). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015.* Recuperado el 23 de mayo de 2014, de Portal de Ernst & Young: Guías de negocios e inversión en el Perú: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf

Escuela Julian Besteiro. (Octubre de 2001). *Estrategias y Ténicas de Negociación.* Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de www.oit.org.pe: http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/actívid/proyectos/actrav/edob/expeduca/pdf/0620504.pdf

Fernández, L., Llanes, L., & Llanes, E. (15 de Marzo de 2004). Reflexiones sobre la ética en la investigación clínica y epidemiológica. *Revista Cubana de Salud Pública, 30(3)*. La Habana, Cuba: Scielo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Glave, M., & Kuramoto, J. (2007). La minería peruana: lo que sabemos y lo que aún nos falta por saber. En *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú* (pp. 135-182). Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo.

Goleman, D. (2012). *Inteligencia Social: La Nueva Ciencia de las Relaciones Humanas.* Barcelona: Kairós.

Gómez-Schlaikier, S. (2009). La competencia intercultural como llave para el desarrollo del Perú. *Cuadernos de Difusión, 14*(26), 93-108.

González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*(29, Mayo-Agosto), 85-103.

Granell, F. (2008, Julio-Agosto). La promoción de exportaciones por el centro de comercio internacional UNCTAD/OMC. *ICE*(843), 123-134.

Gudykunst, W., & Ting--Toomey, S. (1988). *Culture and Interpersonal Communication.* London: Sage.

Guzmán, V. (2002). *Las Relaciones de Género en un Mundo Global.* Santiago de Chile: CEPAL.

Hass, T. (06 de Julio de 2005). *El método del cualitativo de casos en la investigación y reportería de sala de redacción: El caso del Akron Beacon Journal.* Recuperado el 02 de Enero de 2014, de Aprende en Lína: Universidad de Antioquía: http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=26848

Haug, F. (2006). Hacia una Teoría de las Relaciones de Género. En A. Boron, J. Amadeo, & S. González, *La Teoría Marxista Hoy: Problemas y Perspectivas* (B. Schijman, Trad., Vol. Colección del Campus Virtual de Clacso, pp. 327-339). Buenos Aires, Argentina: Clacso Libros.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica, un enfoque de gerencia.* Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

León, O., & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación.* Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

López, C., & Vidal, M. (2011). Inversión exterior y modo de entrada: resolviendo la paradoja de la distancia cultural. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14*(1), 14-25.

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration, 15*(1).

Macroconsult. (Junio de 2012). *Impacto económico de la minería en el Perú.* Recuperado el 28 de Noviembre de 2013, de Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía - www.snmpe.org.pe: http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.snmpe.org.pe%2Fpdf2.php%3Furl%3Dpdf%2FImpacto-ecomonico-de-actividad-minera-en-el-Peru-Junio-2012.pdf&ei=yGmaUsuuCo63kAec2YCYAQ&usg=AFQjCNH83t2dhD

Maldonado, K. (2007, Junio). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Universidad & Empresa, 6*(12), 261-291.

Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing Qualitative Research.* Londres: Sage.

Martín-Crespo, M. C., & Salamanca, A. B. (18 de Febrero de 2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación(27)*. Recuperado el 01 de Enero de 2014, de Nure Investigación:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_27.pdf

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 165-193.

Maxwell, J. (1996). Methods. En *Qualitative Research Design: An interactive approach* (pp. 63-85). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Mejía, J. (2004). Sobre la Investigación Cualitativa. Nuevos Conceptos y Campos de Desarrollo. *Investigaciones Sociales, VIII*(13), 277-299.

Ministerio de Energía y Minas del Perú [MINEM]. (2010). *Anuario Minero 2009: Minería en el Peú.* Recuperado el 31 de mayo de 2014, de Portal del MINEM: Publicaciones: http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2009/03%20MINERIA.pdf

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science, 24*(9), 934-948.

Molgaray, S. (2012). *La Importancia de las Redes de Contactos*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de Portal de nabhen&co: Archivo de enero 2012: http://nabhen.com/blog/?m=201201

Montoya, O. (2008, Setiembre). De la Téchne Griega a la técnica occidental moderna. *Scientia Et Technica, XIV*(39), 298-303.

Morley, I., & Stephenson, G. (1977). *The social psychology of bargaining.* Londres, UK: George Allen & Unwin.

Mundim, R. (2004). Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la Ética de Negocios. *Revista de administração contemporânea [RAC], Edição Especial*, 229-252.

Munduate (coord), L., & Medina (coord), F. (2005). *Gestion del conflicto, negociacion y mediacion.* Madrid: Ediaciones Pirámide S.A.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Narváez, J. A. (2009). *Teoría de la Negociación.* Veracruz, México: Universidad de Veracruz: Secretaría de Educación de Veracruz.

Ogliastri, E. (1998). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una Investigación cualitativa. *Colombia Internacional*(41), 70 - 83.

Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). La cultura negociadora en el Perú, un estudio exploratorio. *Cuaderno de Difusión, 13*(25), 9-33.

Oligastri, E. (2001). *Cómo Negocian los Colombianos.* Bogota, Colombia: Alfaomega S.A.

Pallab, P., & Burnett, P. (2002). *Global Business Culture and Organization.* Phoenix, United States: Leyh Publishing LLC.

Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods.* Newburry Park, CA: Sage.

Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing, 32*(9/10), 785-802.

Perú: The Top 10,000 Companies. (2013). *Ranking 2012*. Recuperado el 15 de enero de 2014, de Portal de Perú: The Top 10,000 Companies: http://www.maquetacionperu.com/clientes/perutop/cd2013/ranking.html

Porras, A. (2010). *NET…QUÉ?! Networking para todo.* Madrid: Centro de Estudios Financieros, S.L.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo.* Deusto.

Pradel, D., Riley, H., & McGinn, K. (2005). When Does Gender Matter in Negotiation? *Negotiation, VIII*(11), 10-12.

Prado, R. (2010). *Técnicas de entrevista e interrogatorio profundo.* Recuperado el 01 de Enero de 2014, de Slideshare: http://www.slideshare.net/intereduvigo/tecnicas-de-entrevista-2941495

Quijada, V., & Torres, A. (2005). *El proceso de la Comunicación: Las Barreras de la Comunicación.* México: UNID.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Rodrigo, M. (1996). Los estudios de comunicación intercultural. *Estudios de Comunicación, I*(1), 69-77.

Rodrigo, M. (2000). *La Comunicación Intercultural.* Recuperado el 20 de abril de 2014, de Portal de la Comunicación InCom-UAB: El portal de los estudios de comunicación: Lecciones del Portal: http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/1_esp.pdf

Ruiz, J. (2003). Metodología de la Investigación Cualitativa. *Serie de Ciencias Sociales, XV*. Bilbao: Ediciones Universidad de Deusto.

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies, 32*(3), 519-535.

Sierralta, A. (2009). *Negociaciones y teoría de los juegos.* Lima: Fondo Editorial PUCP.

Sobral, F., Carvalhal, E., & Almeida, F. (2007). O estilo brasileiro de negociar. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 6*(2), 32-42.

Solomon, M. (2013). *Comportamiento del consumidor.* Mexico D.F.: Pearson.

Sotelo, H. (2009, Abril). Conocer y dominar los estilos de negociación. *Iuris*, 28-31.

Stake, R. (1995). *The art of case study research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). La entrevista en profundidad. En *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados* (pp. 100-132). Barcelona, España: Editorial Paidós.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1985). The framing of decisions and the psychology of choice. En *Behavioral decision making* (pp. 25-41). Springer US.

United States Geological Survey [USGS]. (2013). *Mineral Commodity Summaries 2013.* Recuperado el 20 de mayo de 2014, de Portal de USGS: Mineral Resources Program: http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/2012/mcs2012.pdf

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Universidad Internacional de la Rioja [UNIR]. (2012). *Inteligencia Emocional Aplicada a la Negociación.* Recuperado el 05 de marzo de 2014, de Campus Virtual de UNIR: http://campus.unir.net/cursos/lecciones/ARCHIVOS_COMUNES/versiones_para_imprimir/gd20/tema2.pdf

Valdebenito, E., Loizo, J., & García, O. (2009). Resiliencia: una mirada cualitativa. *Fundamentos en Humanidades, X*(1), 195-206.

WoolFolk, A. (2006). *Psicología Educativa* (9a. ed.). México D.F.: Person Educación.

World Business Culture. (2013). *Business Culture on the world stage*. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de Portal de World Business Culture: http://www.worldbusinessculture.com/

Yin, R. (2003). *Investigación sobre estudios de casos: Diseño y Métodos.* London, Inglaterra: Sage Publications.

Zikmund, W. G. (1998). *Investigación de Mercados.* México: Pearson.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Glosario

Approach	Significa acercamiento, aproximación. Forma de tratar o lidiar con algo.
Background	Conocimientos con los que cuenta una persona.
Check list	Lista de verificación que se usa para hacer seguimiento de algo.
Commodity	Una clase de productos para los que hay demanda, pero que se suministra sin diferenciación cualitativa a través de un mercado; éste trata a sus instancias como equivalentes o casi sin tener en cuenta quién los produjo.
Expertise	Los términos experiencia, pericia y experticia son alternativas válidas en español.
Hidrocarburíferas	Actividad / Empresas de explotación de petróleo
Holística	Posición metodológica que postula que los sistemas y sus propiedades, deben ser analizados en su conjunto y no a través de las partes que los componen.
Incoterms	Acrónimo del inglés de "*international commercial terms*" o "términos internacionales de comercio". Son términos, de tres letras que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes - compradora y vendedora -, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías o productos. Se usan para aclarar los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.
Merchandising	Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Monocrónica	Es una forma de negociación lineal, secuencial e implica enfocarse en un asunto a la vez.
Networking	Los profesionales lo entienden como "red de contactos" y hacer *networking* como el acto de acudir a actividades y eventos con el fin de incrementar su red de contactos profesionales y buscar oportunidades de negocio.
Opinático	Forma de muestreo donde la selección de los elementos y la determinación del tamaño de la muestra no se hacen de forma objetiva siguiendo criterios técnicos, sino según el arbitrio, la intuición o la experiencia del encuestador, el muestreo se denomina discrecional, intencional, estimativo u opinático, para diferenciarlo del muestreo aleatorio o muestreo estadístico propiamente dicho.
Policrónica	En la negociación se discuten diversos temas a la ves en lugar de punto por punto.
Regateo	Es el proceso por el cual el comprador solicita rebajar el precio de un producto o servicio que le ofrece el vendedor.
Relavera	Área donde se da tratamiento a los desechos tóxicos subproductos de procesos mineros y concentración de minerales (Relave: una mezcla de tierra, minerales, agua y rocas).
Skype	Software utilizado para comunicarse a través de *la internet*. La comunicación se da por voz, video o envío de mensajes de texto.
Win to win	El concepto "win to win" se centra en establecer relaciones en las que ambas partes ganen: "si ganan mis clientes, yo también gano". Se basa en un beneficio mutuo para ambas partes y una relación a largo plazo

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Apéndice

Apéndice A: Guía de Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información de cómo negocian los peruanos proveedores de productos (bienes y servicios) en el sector Minero

Parte I: Información

Ahora nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales acerca de usted.

Información requerida		Pregunta
Edad	P1	¿Qué edad tiene?
Residencia actual	P2	¿En qué distrito de la región _____ vive, actualmente?
Estado civil	P3	¿Cuál es su estado o situación civil? ( ) Casado ( ) Separado ( ) Soltera ( ) Conviviente ( ) Otro, especifique _____
Grado de instrucción	P4A	¿Estudió?
	P4B	En caso de que haya estudiado, si tiene alguna carrera técnica o universitaria, completa o incompleta, ¿cuál es?
Actividad laboral	P5A	¿Con qué empresa trabaja?
	P5B	¿Cuál es el sector de su empresa? _____

Las siguientes preguntas se sugieren para el manejo de la entrevista con cada informante. Es necesario que el investigador esté muy alerta de la dinámica de la entrevista.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Parte II: Comunicación, lenguaje y presentación de los empresarios en el ámbito de los negocios

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre su comunicación, lenguaje y presentación en el ámbito de los negocios.

Información requerida		Pregunta
Comunicación y lenguaje De los negocios	P6A	¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utilizas en una negociación? ¿Por qué?
	P6B	En el ámbito de negociación del sector _____, ¿se maneja algún lenguaje o léxico específico?
	P7	En una negociación, ¿prefieres utilizar vestimenta formal o casual?
	P8	¿Qué idiomas predominan en el sector? ¿Qué idioma utilizas?
	P9	En el sector, ¿prefieres negociar con varones o con damas? ¿Por qué?
Modo de presentación De los empresarios y Ejecutivos?	P10	¿Cómo inicias el contacto para una reunión de negociación? ¿Por qué?
	P11	¿Tiene algún estilo propio para presentarse? Explique.
	P12	¿Es importante utilizar tarjeta de presentación?¿Por qué?
	P13	¿Es importante el uso de catálogos durante la presentación? ¿Por qué?
	P14	¿Podría describir brevemente su experiencia profesional vinculada a actividades de negociación con personas de otros países?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

	P15	¿En qué áreas específicas posee usted experiencia en actividades de negociación?
	P16	¿Cuáles fueron los antecedentes o intereses que motivaron esta negociación?

Parte III: Comportamiento durante las reuniones, ante el público, y utilización de protocolos

Ahora nos gustaría hacerles unas preguntas sobre su comportamiento en una reunión, ante el público, y la utilización de protocolos en los negocios.

Información requerida		Pregunta
Comportamiento en Reuniones, ante el público, Y uso de protocolos	P17	¿Crees que los protocolos en la negociación son importantes cuando se interactúa con un extranjero?
	P18	El comportamiento para negociar varia si negocias entre peruanos o con un extranjero? ¿Por qué?
	P19	¿El peruano es puntual para sus citas de negocio?
	P20A	¿En tus negociaciones incluyes temas controversiales como política, religión o deporte (fútbol)?
	P20B	¿Pides opinión de alguno de los temas controversiales al visitante extranjero?
	P21A	¿El peruano consulta sobre lugares de interés y sobre la realidad del país del visitante extranjero?
	P21B	¿Consultas sobre temas gastronómicos o preferencias del visitante extranjero?
	P22	Al terminar la reunión de negocio, ¿cómo es la despedida?¿Tienes algún protocolo especial?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P23 ¿Qué tanto protocolo se sigue en el proceso de negociación, qué tan informales son las relaciones?

P24 ¿Cuál es el protocolo?

P25 ¿Qué tanto de la negociación se realiza en reuniones informales (sociales, etc.) o se trata exclusivamente de un proceso sobre la mesa de negociación?

P26 ¿Qué tan importante se considera el cumplimiento de lo pactado: puede variar según los imprevistos?

P27 ¿Se sienten plenamente comprometidos los negociadores a cumplir el acuerdo o se toman riesgos de no poder cumplir?

P28 ¿Considera que la vestimenta utilizada por los Empresarios Peruanos al negociar es formal?

P29 ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? ¿Qué tipo de lugar?

P30 ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con Peruanos?

P31 ¿El Empresario Peruano utiliza el sentido del humor en la negociación?

P32 Antes de reunirse ¿El Peruano planifica las reuniones de negocio? ¿Se respetan las horas acordadas?

P33 ¿Se concluye la reunión en la hora pactada?

P34 ¿Considera que el Peruano consulta sobre los lugares de interés y la realidad de su contraparte antes de negociar?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

	P35	¿Qué medio utiliza el Peruano para concretar las citas o comunicarse? ( ) Correo ( ) Teléfono ( ) Terceros

Parte IV: Costumbres sociales y los temas de conversación características en las negociaciones

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre sus costumbres y los temas de conversación en sus negociaciones.

Información requerida		Pregunta
Costumbres y temas de Conversación	P36	En general, ¿eres puntual para las reuniones? ¿Por qué?
	P37	¿Qué actitud tomas durante las negociaciones? Explique. (Solo para el entrevistador: pasivo, agresivo, conciliador).
	P38	¿Es común durante las negociaciones solicitar algún tipo de descuento o regatear el precio?
	P39	En general, ¿crees que el peruano busca algún beneficio personal durante la negociación? Para lograr cerrar un negocio, ¿puedes llegar a utilizar algún tipo de incentivo? Explique.
	P40	Durante la negociación, ¿buscas el máximo beneficio o el beneficio común?
	P41	En las negociaciones, ¿Te preocupa lograr una relación a largo plazo o no? ¿Por qué?
	P42	¿Prefieres sacrificar calidad por costo o es importante la calidad en el rubro?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P43 En una negociación con extranjeros, ¿la decisión de cerrar el acuerdo es de quien negocia o de un nivel jerárquico superior?

P44 ¿Qué detalles subjetivos tomas en cuenta para tomar la decisión de cerrar un negocio?

P45 ¿El tiempo invertido en la negociación es importante para ti? ¿Te preocupa el tiempo que pueda haber invertido tu contraparte?

P46 ¿La cultura peruana es monocrónica o policrónica, es decir, hacen varias cosas a la vez, o negociación punto por punto, secuencialmente?

P47 ¿Es descrita esta cultura peruana como rápida o como lenta para hacer acuerdos?

P48 ¿Cuáles son las costumbres habituales en la toma de decisión durante las negociaciones?

P49 ¿Qué tan rígidos o qué tan flexibles son para cambiar a lo largo de la negociación o de su implementación?

P50 ¿Es común la puntualidad?

P51 ¿Se establecen limitaciones de tiempo en la definición de la agenda?

P52 ¿Se tiene una actitud presionada o despreocupada por el tiempo?

P53 ¿Se trata de una cultura donde los acuerdos deben escribirse, o en la palabra basta?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P54 ¿Cuál es la importancia del sistema legal, los abogados y la formalización oficial?

P55 ¿Se trata de una cultura confiada o desconfiada?

P56 ¿Cómo se genera confianza en que la contraparte cumplirá y dice lo correcto?

P57 ¿Se trata de una confianza basada en la persona, en el sistema legal y el contrato escrito, en la experiencia previa?

Parte V: Habilidades en las etapas de negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre sus habilidades en las etapas de negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.

Información requerida		Pregunta
Habilidades en las etapas de negociación (preparación, Negociación y cierre) manejo De condiciones del entorno	P58A	Previamente a la negociación, ¿preparas una agenda con los puntos importantes por tratar?
	P58B	¿Cuántas reuniones tienes antes de cerrar el negocio?
	P59	Durante la negociación, ¿tratas de entablar una relación de amistad? ¿Tratas de ganarte su confianza? ¿O apelas estrictamente a las características del producto para la negociación?
	P60	¿Te ha ocurrido, durante una negociación, que pierdes la atención de la otra parte? ¿Cómo lo afrontaste?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P61 ¿Qué haces en estas situaciones?

P62 ¿Confías cuando acuerdan algo de palabra o prefieres dejarlo por escrito?

P63 ¿Crees que el peruano en general maneja los negocios de forma profesional? ¿Por qué?

P64 En la negociación, ¿planificas el largo plazo o te centras más en el corto plazo?

P65 Cuando crees que es el momento preciso para terminar la reunión de negocios, ¿cómo lo haces?

P66 ¿Prefieres negociar frente a una persona o a un grupo de personas? ¿Por qué?

P67 ¿En qué lugar prefieres concertar una cita de negocios? ¿Por qué?

P68 ¿Cómo se suelen conformar los equipos de negociación peruanos?

P69 ¿Con qué criterio se escoge a los negociadores?

P70 ¿Existen roles distintos sobre la mesa de negociación?

P71 ¿Cuán bien efectúan los equipos de negociación peruanos el trabajo previo a toda negociación?

P72 ¿Cuál es la manera como conduce una negociación, su comportamiento básico más general?

P73 ¿Cuál es el orden, las etapas, que se siguen en una negociación típica?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P74	¿Se tratará de una adaptación a la otra cultura particular, o hay un patrón más general de relacionarse para dirimir diferencias mediante el proceso de llegar a un acuerdo?
P75	¿Qué tácticas considera usted útiles para un proceso de negociación?
P76	¿Podrá describir brevemente cómo fue el cierre y el acuerdo de una negociación? ¿Cuándo es un buen acuerdo?
P77	¿Cuándo considera que duró por largo tiempo?
P78	¿Cree usted que la gente del otro país es semejante a usted?
P79	¿Qué tanto se puede dejar al azar, qué tanta necesidad hay de tenerlo todo bajo control?
P80	¿Todo lo decide el jefe, o se hace por consenso del grupo?

Parte VI: Utilización de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre la utilización de tecnología como apoyo durante las negociaciones.

Información requerida		Pregunta
Utilización de tecnologías Tecnológicas En las negociaciones	P81	Durante la negociación, ¿qué tipos de ayudas utilizas? (Para el investigador: notas en papeles, *laptop*, *ipad*, *tablet*, *internet*).
	P82	¿Te resulta fácil utilizar los medios electrónicos? ¿Qué software utilizas con más frecuencia en tus negociaciones? ¿Utilizas página web?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P83	¿Realizas negociaciones por videoconferencia? ¿Qué tal tú experiencia? ¿Piensas que es lo mismo que hacerlo personalmente?
P84	¿Utilizas medios electrónicos para investigar o analizar a tú contraparte? ¿Cuáles utilizas?
P85	¿El Peruano confía en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtuales?
P86	¿El empresario Peruano investiga nuevos mercados usando la internet?
P87	¿Hay presencia de páginas web profesionales de las empresas peruanas en internet?
P89	¿Hay presencia de las empresas peruanas en las redes sociales (*Facebook*, *twitter*, etc.)?

Parte VII: Resolución de disputas y/o controversias en la negociación

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre cómo resuelve disputas o controversias durante las negociaciones.

Información requerida	Pregunta	
Resolución de disputas Y/o controversias en las Negociaciones	P90	¿Cómo definirías tu estilo de negociación?
	P91	Durante la negociación, ¿buscas el beneficio de las partes o solo el de tu parte?
	P92	¿Buscas la participación de un arbitraje para la solución de conflictos de negocios? ¿En qué situaciones?
	P93	¿Cuál es el razonamiento que se hace respecto a la mejor manera de resolver conflictos?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P94	¿Cómo se vive el conflicto: como algo positivo, o como algo peligroso y negativo?
P95	¿Cuáles son las actitudes más generalizadas del peruano ante un conflicto?
P96	¿Cuál es la manera ideal de trabajar diferencias?
P97	¿Cómo considera usted que reacciona un Peruano frente a una disputa?
P98	¿Cómo percibe al peruano ante la presión?
P99	¿El peruano se inclina ante la polémica?
P100	¿Cuáles crees que son factores que generan un conflicto al negociar con empresarios peruanos?

Parte VIII: Creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas respecto de la creación de lazos de amistad, obsequios y lugar de entretenimiento.

Información requerida	Pregunta	
Creación de lazos de Amistad, obsequios y De entretenimiento	P101	¿Dirías que tu relación es estrictamente profesional o también tratas diversos temas personales?
	P102	¿Sueles conocer gente y generar amistades después de las negociaciones?
	P103	¿Frecuentemente invitas a las personas con las que negocias a lugares de entretenimiento para entablar mejor la negociación?
	P104	¿Es tu costumbre dar o recibir regalos de cortesía de un potencial cliente o proveedor?
	P105	¿Prefiere negociar los lazos de amistad o familiares?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P106 ¿Crear un ambiente de amistad es importante para los peruanos?

Parte IX: Temas controversiales que se deben evitar en una negociación

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas respecto de temas controvertidos que se deben evitar en una negociación.

Información requerida	Pregunta
Temas controversiales	P107 ¿Qué tema en particular te incomoda hablar en una negociación ¿Tema en general que no necesariamente sea parte de la negociación en sí. (Para el investigador: historia, política, gobierno, fútbol, selección) ¿Por qué?
	P108 ¿Qué haces cuando te hablan de un tema incómodo? ¿Qué haces para salir de la situación?
	P109 ¿Qué tipo de conversación no debe surgir durante la negociación y que tantas amenazas representa?
	P110 ¿Existe algún tema sensible para usted en la negociación que impida el éxito de la negociación?

Parte X: Preguntas de cierre

P111 ¿Hay algún otro tema que no hemos cubierto en esta entrevista respecto de sus expectativas u obstáculos y que cree conveniente compartir?

P112 ¿Habría algún problema en volver a contactarlo para clarificar algún tema que hemos conversado el día de hoy?

P113 ¿Conoce algún responsable de negociar productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico que estaría dispuesto a participar en el estudio? (Nombre, dirección, número Telefónico).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P114 ¿Qué rol cree que juega la capacidad de negociación de un país como el Perú como condicionante de su proceso de desarrollo? ¿Por qué?

P116 ¿Qué recomendaciones específicas podría hacer para mejorar la capacidad de negociación del Perú?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Apéndice B: Formato de Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio de investigación cualitativa titulado "Como negociar con peruanos?: Sector Minero en el Perú" el cual está siendo conducido por los alumnos de la maestría del MBA Gerencial LI de CENTRUM Católica, bajo la supervisión de su asesora, Dra. Beatrice Avolio, requisito académico para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Entendiendo que esta participación es enteramente voluntaria y sin retribución económica; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos. Para el desarrollo del estudio se toma en consideración lo siguiente:

1. Me ha sido explicado el motivo de la investigación: Conocer e identificar las características culturales de los peruanos en el ámbito de negociaciones en el sector minero, facilitando los procesos de negociación y de cooperación internacional en el país.
2. No se prevé tener estrés o situación incómoda alguna.
3. No hay riesgo alguno.
4. Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:
   a) Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente media hora cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis expectativas y obstáculos para lograrlos. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo descontinuar mi participación en cualquier momento.
   b) La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.
5. El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

_____	_____
Nombre del Investigador	Nombre del Participante
_____	_____
Firma del Investigador/Fecha	Firma del Participante

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Apéndice C: Matriz Conceptual

Tabla 16

Matriz Conceptual

Autor	Año	Palabra Clave	Argumento
Morley, I., & Stephenson, G.	1977	Definición de Negociación	La negociación es un proceso de interacción comunicativa que descarta la violencia y busca acercarse a un entendimiento gradual.
Mintzberg, H.	1978	Definición de estrategia.	La estrategia se ha definido en una variedad de maneras pero casi siempre con un tema común, el de un conjunto deliberado de directrices que determinan decisiones en el futuro.
Tversky, A., & Kahneman, D.	1985	Teoría de elaboración de las decisiones y la psicología de la elección.	Indica que creen que estas desviaciones de la racionalidad son consistentes y predictibles y resultan de los atajos por los que transcurre cuando debe sopesar posibilidades complicadas.
Gudykunst, W., & Ting- Toomey, S.	1988	Definición de comunicación intercultural	La comunicación interpersonal entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales y/o la comunicación entre miembros de diferentes subsistemas
De La Cruz, I., Greciet, P., Pérez, C., & Vaquerizo, M. d.	1995	Tipos de negociación	La negociación según el modo se divide en si las partes hacen ofertas y contra ofertas explicitas para llegar a un acuerdo o si las partes ni siquiera son conscientes y forman parte de su rutina diaria.
Hill, C., & Jones, G.	1996	Definición de estrategia	Estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

Autor	Año	Palabra Clave	Argumento
Rodrigo, M	2000	Comunicación intercultural	El ser humano es un ser básicamente cultural y que por tanto, la cultura es una creación del ser humano.
Escuela Julian Besteiro	2001	Estilos de negociación.	Es necesario el conocer diferentes técnicas de negociación, pero sobre todo desarrollar y potenciar características personales en el negociador que garanticen la consecución de los objetivos organizacionales.
Escuela Julian Besteiro	2001	Técnica de comunicación, escucha y observación.	Así mismo, es necesario dominar todas las técnicas de la comunicación, escucha y observación, ya que el proceso de negociación está basado en la continua transmisión de ideas, validadas a través de los distintos argumentos.
Guzmán, V.	2002	Igualdad de géneros	Impulsado básicamente por el movimiento feminista que fomentó la incorporación creciente de las mujeres al mercado laboral, a la educación, a la vida pública
Mundim, R.	2004	Dimensiones de la ética	La ética tiene tres dimensiones que no pueden ser concebidas individualmente;
Quijada, V., & Torres, A.	2005	Barreras de comunicación	Se presentan barreras o interferencias que dificultan este proceso y limitan el adecuado entendimiento del mensaje
Pradel, D., Riley, H., & McGinn, K.	2005	Sexo del negociador	No es determinante en los resultados y que ni mujeres ni hombres realizan mejores o peores negociaciones
Haug, F.	2006	Relaciones de género	Las relaciones de género se han convertido en relaciones reguladoras fundamentales en todas las formaciones sociales conocidas
Dammert, A., & Molinelli, F.	2007	Definición de actividad minera	Se define como la extracción selectiva de minerales y otros materiales de la corteza terrestre
Maldonado, K.	2007	Cultura y negociación	Las diferencias culturales dificultan los procesos de internacionalización y negociación pudiendo frustrar los procesos.

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

Autor	Año	Palabra Clave	Argumento
Carrión, J.	2007	Definición de Negociación	Es la estrategia más útil para la gestión de un conflicto.
Carrión, J.	2007	Estilos de negociación	Existen distintos ámbitos que determinan los tipos de negociación, entonces, también es importante conocer los estilos de negociación que existen y las características de estos estilos al ser aplicados por los negociadores.
Sobral, F., Carvalhal, E., & Almeida, F.	2007	Negociaciones culturales exitosas	Las negociaciones interculturales exitosas requieren un entendimiento de los estilos de negociación de quienes están del otro lado de la mesa, y la aceptación y respeto de sus normas y creencias culturales.
Glave, M. & Kuramoto, J.	2007	Industria extractiva en Perú	La minería es parte de este tipo de industria extractiva que data de muchas décadas y es en la década de 1990, se convirtió en un destino atractivo para la inversión convirtiéndose hoy en uno de los principales sectores de aporte de PBI en el País.
Glave, M. & Kuramoto, J	2007	Minería y cultura social	Al crecimiento de la minería, se sumó una nueva cultura social y ambiental en torno a las industrias extractivas, se plantean nuevos retos y en forma paralela se fortalecen los grupos indígenas y la reivindicación de sus derechos, lo que ha permitido plantear el rechazo a la minería.
Castro, O., & Abreu, J.	2008	Marco de negociaciones	En la actualidad, existe un nuevo marco en el que se desarrollan las negociaciones y el Perú no es ajeno a él
Granell, F.	2008	Comercio Mundial	El comercio mundial aumenta constantemente generando que la economía mundial este cada vez más internacionalizada.
Granell, F.	2008	Empresas multinacionales	Los gobiernos generan políticas para atraer la inversión extranjera.

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

Autor	Año	Palabra Clave	Argumento
Ogliastri, E., & Salcedo, G.	2008	Negociación en Perú	En el Perú se tiene una cultura negociadora flexible, con el tiempo y que recorre el camino de la negociación a tramos cortos, policrónica.
Montoya, O.	2008	Definición de técnica	La técnica es una ciencia aplicada, preocupada por la eficacia, basada en un pensamiento experimental, operando sobre objetos materiales.
Argandoña, A.	2008	Definición de ética	La ética se convierte en un conjunto de normas que se deben cumplir y que la dirección de la empresa entiende como restricciones impuestas desde fuera sobre sus actividades
Ministerio de Energía y Minas	2009	Estratos de la minería	Actualmente, los titulares de la minería peruana están agrupados en tres principales categorías o estratos. El régimen general que agrupa a la gran y mediana minería, la pequeña minería y la minería artesanal.
Sierralta, A.	2009	Negociación y teoría de los juegos	La negociación es esencialmente un proceso humano, un conjunto de técnicas que se adquieren a través de tiempo y la experiencia.
Sierralta, A.	2009	Proceso de negociación	Se desarrolla dentro de una serie de fases del comportamiento que se articulan en el tiempo de manera sucesiva.
Sierralta, A.	2009	Tipos de conflicto	Es el cambio de una situación a otra y las conductas que ello genera.
Sierralta, A.	2009	Entorno de la negociación	Las negociaciones requieren un plan o un libreto, objetivos concretos diseñados por el autor, el director, la institución o el Estado que ha bosquejado una política exterior específica.
Sierralta, A.	2009	Cultura y negociación	La cultura influye en las expresiones de cortesía, en la creación del ambiente de negociación o en la percepción del tiempo; por lo que es posible exponer líneas básicas de lo que puede ser el perfil del negociador latinoamericano.
Sierralta, A.	2009	Perú y diversidad cultural y étnica	El Perú es un país con una diversidad cultural y étnica notoria en donde la interacción cultural a veces genera conflictos

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

Autor	Año	Palabra Clave	Argumento
Sotelo, H.	2009	Posturas para negociar	Esta clasificación no es perfecta, pero resulta muy útil, ya que su elaboración se basa en la interacción con otras personas
Gómez-Schlaikier, S.	2009	Competencia intercultural	En los procesos de negociación, los negociadores antes de ser enviados al extranjero, deben aprender mecanismos para lograr una buena comunicación dentro de un medio distinto al suyo.
Porter, M.	2009	Definición de estrategia	La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.
Sotelo, H.	2009	Proceso y estrategia de negociación.	Las posibilidades de vencer cuando uno se conoce a sí mismo son elevadas, pero cuando, además, se conoce al contrario, son casi absolutas.
Sotelo, H.	2009	Estilos de negociación.	Muestra 5 estilos de negociación.
Sotelo, H.	2009	Personalidad	Establecimiento de tipologías de personalidad basándose en diversos factores.
Sierralta, A. (2009)	2009	Cultura	La cultura influye en las expresiones de cortesía, en la creación del ambiente de negociación o en la percepción del tiempo, por lo que es posible exponer líneas básicas de lo que puede ser el perfil del negociador latinoamericano
Narváez, J. A.	2009	Tipos de comunicación	Una primera aproximación podría indicar dos tipos básicos de comunicación: la animal y la humana
Porras, A. (2010)	2010	Definición de *networking*	El arte de crear, gestionar, ampliar y mantener tu red de contactos, vía on-line
Porras, A. (2010)	2010	Negociación y *networking*	En lo referido a negociación se puede decir que la importancia del *networking* radica en acceder rápidamente a información en tiempo real, promover y buscar productos y servicios, generar contacto con socios estratégicos, conseguir recursos y en general a desempeñarse efectivamente en el competitivo mercado global

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

Autor	Año	Palabra Clave	Argumento
D'Alessio, F.	2010	Inteligencia emocional	La inteligencia emocional ha sido una gran contribución al mundo de los negocios, debido a que ha servido para evaluar el liderazgo y el desempeño de los equipos.
López, C., & Vidal, M.	2011	Distancia cultural	Diferencias existentes en determinados valores, normas y pautas de comportamiento entre los individuos que viven en cada una de ellas.
Dasí, F., & Martínez-Vilanova, R.	2011	Primera fases de la negociación	La preparación, es donde se tiene que prestar máxima atención al proceso.
Dasí, F., & Martínez-Vilanova, R.	2011	Definición de entorno	El entorno condiciona la actuación de las personas que participan en él…actuando a favor o en contra.
Dasí, F., & Martínez-Vilanova, R.	2011	Motivaciones de la contraparte	Descubrir las verdaderas motivaciones de la contraparte, lo que proporcionará argumentos válidos y realmente importantes para nuestro interlocutor.
Dasí, F., & Martínez-Vilanova, R.	2011	Etapas del proceso de negociación.	Menciona 4 etapas en el proceso.
Dasí, F., & Martínez-Vilanova R.	2011	Proceso de comunicación.	La negociación se encuentra dentro del proceso de comunicación.
Dasí, F., & Martínez-Vilanova R.	2011	Proceso de negociación	Se entiende por proceso a un conjunto de actividades que se hacen en etapas sucesivas o simultáneamente durante un determinado periodo de tiempo y que tienen una relación entre sí.
Budjac, B.	2011	Definición de negociación	La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea, es compleja e interdisciplinaria.
Budjac, B.	2011	Definición de conflicto.	Existe donde y cuando sea que haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuo.

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

Autor	Año	Palabra Clave	Argumento
Budjac, B.	2011	Etapas de la negociación.	Menciona 5 etapas en el proceso.
Budjac, B.	2011	Definición de comunicación.	La comunicación es esencial para el éxito de una negociación; su objetivo debe ser decir las cosas correctas de las formas correctas en los momentos correctos y escuchar.
Lunenburg, F. C.	2011	Teoría de las expectativas de Vroom	Establece que las personas toman decisiones en función de lo que esperan como recompensa.
Macroconsult	2012	Minería y economía peruana	La minería es un sector importante para la economía peruana a través de la generación de valor agregado, divisas, impuestos, inversión y empleo que permite impulsar el desarrollo.
Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]	2012	Producción hidrocarburos	BCRP, la producción del sector minería e hidrocarburos registró un crecimiento de 2,2 por ciento en 2012.
Belloch, C.	2012	Definición de tecnología en la comunicación	Aquellas que giran de manera interactiva e interconectadas en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas.
Molgaray, S.	2012	Importancia de red de contactos	La importancia radica en que pueden ayudar a las personas a encontrar un nuevo empleo, una oportunidad de inversión, un conocimiento que no se tiene, o la recomendación de un médico o de un especialista técnico para resolver un problema.
Universidad Internacional de la Rioja [UNIR].	2012	Inteligencia emocional y negociación	La inteligencia emocional ayuda al negociador a entender y conducir a la otra parte por la ruta más idónea para conseguir sus objetivos
Goleman, D.	2012	Definición de inteligencia social	Los ingredientes fundamentales de la inteligencia social pueden agruparse, en dos grandes categorías: la conciencia social (es decir, lo que sentimos sobre los demás) y

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

Autor	Año	Palabra Clave	Argumento
			la aptitud social (es decir, lo que se hace con esa conciencia).
Solomon, M.	2013	Expectativas y motivación	Dentro de toda negociación existen expectativas que se forman de manera previa al encuentro y que se relacionan con la interacción y contribuciones que cada persona o parte pueden hacer durante la negociación para lograr un acuerdo.
Centro de Estudios y Formación en Negociación Empresarial [CEFNE], 2014	2014	Barreras de negociación	La negociación no está exenta de enfrentar barreras, de esta manera para llegar a una negociación eficaz, los interlocutores deben conocer y superar inconvenientes de diversa índole
Centro de Estudios y Formación en Negociación Empresarial [CEFNE], 2014	2014	Redes sociales	Son una gran herramienta para tomar contacto con otras personas. Además, las TIC ofrecen formas cómodas y eficaces de presentación entre personas

Nota. Elaborado en base a los conceptos citados por los autores de las referencias.

Tesis publicada con aut
No olvide citar esta tes

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis