

***Káthia A. Biehl***  
*Pontificia Universidad Católica de Brasil*

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LA INFLUENCIA DE LAS VARIABLES  
SOCIODEMOGRÁFICAS BRASILEÑAS Y ESPAÑOLAS EN EL USO  
DE PATRONES DE CONDUCTA INFLUYENTES, CON ESPECIAL  
REFERENCIA A LA VARIABLE GÉNERO.**

## SUMARIO

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2 HIPÓTESIS</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIA TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 ¿Que es una negociación?</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 La negociación como un proceso, las etapas de la negociación</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 Estudios actuales relativos al perfil del comportamiento del negociador, las capacidades y habilidades del negociador</b> ....	<b>23</b>
<b>2.4 La influencia de las variables demográficas en el perfil de actuación del negociador</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5 Categorías relativas al estudio español sobre el perfil del negociador</b> .....	<b>35</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 Metodología y Muestra Utilizada:</b> .....	<b>38</b>
3.1.1 Análisis Estadístico: .....	<b>39</b>
<b>4 ANÁLISIS DE LOS DATOS</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1 Resultados de los análisis en Brasil</b> .....	<b>40</b>
4.1.1 Análisis del perfil del negociador brasilero en relación al uso de patrones de conducta estratificados por las variables socio - demográficas .....	<b>44</b>
4.1.1.1 Perfil del negociador con predominancia em la utilización del patrón de conducta <u>Transparencia</u> .....	<b>45</b>
4.1.1.1.1. Patrón de Conducta <u>Transparencia</u> en relación al Genero Masculino <i>versus</i> demás variables Socio-Demográficas.....	<b>46</b>
4.1.1.1.2. Patrón de Conducta <u>Transparencia</u> en relación al Genero Femenino <i>versus</i> demás variables Socio-demográficas .....	<b>46</b>

<b>4.1.1.2 Perfil del negociador con predominancia en la utilización del patrón de conducta <u>Organización</u>.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.1.2.1. Patrón de conducta <u>Organización</u> en relación al Género Masculino <i>versus</i> demás variables Socio-demográficas .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.1.2.2. Patrón de conducta <u>Organización</u> en relación al Género Femenino <i>versus</i> demás variables socio-demográficas .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.1.3 Perfil del negociador con predominancia en la utilización del patrón de conducta <u>Formalización</u>.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.1.3.1. Patrón de Conducta <u>Formalización</u> en relación al Género Masculino <i>versus</i> demás variables socio-demográficas.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.1.3.2. Patrón de Conducta <u>Formalización</u> en relación al Género Femenino <i>versus</i> demás variables socio-demográficas .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.1.4 Perfil del negociador con predominancia en la utilización del patrón de conducta <u>Petición</u>.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.1.4.1. Patrón de Conducta <u>Petición</u> en relación al Género Masculino <i>versus</i> demás variables socio-demográficas.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.1.4.2. Patrón de Conducta <u>Petición</u> en relación al Género Femenino <i>versus</i> demás variables socio-demográficas .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.1.5 Perfil del negociador con predominancia en la NO utilización del Patrón de Conducta <u>Mediación</u> .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.1.5.1. Patrón de Conducta <u>Mediación</u> en relación ao Género Masculino <i>versus</i> demás variables Socio-demográficas .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.1.5.2. Patrón de Conducta <u>Mediación</u> en relación al Género Femenino <i>versus</i> demás variables socio-demográficas .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.2 Conclusiones relativas al Perfil del Negociador Brasileiro estratificado por las Variables Socio-Demográficas, con referencia especial a la variable Género .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2. Comparación de las analisis de el Perfil del Negociador Brasileiro en relación al Perfil del Negociador Español.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.1 Las Variables Socio-demográficas entre el Perfil del Negociador Brasileiro en relación al Perfil del Negociador Español.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.1.1 Comparación entre el Perfil del Negociador Brasileiro y Español referente a las Variables Socio-Demográficas .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1.2 Los patrones de conductas de el Negociador Brasileño en relación a el Perfil de el Negociador Español.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.2 Conclusiones relativas al Perfil de la Conducta del Negociador Español estratificado por las Variables Socio-Demográficas .....</b>	<b>63</b>

<b>4.3 Comparación entre el Perfil del Negociador Brasileiro y Español referente a los Patrones de Conductas en función de las Variables Socio-Demográficas.....</b>	<b>66</b>
4.3.1. Patrón 1 (Transparencia en Brasil y Refuerzo y Mediación en España).....	66
4.3.2. Patrón 2 (Organización en Brasil y en España).....	67
4.3.3. Patrón 3 (Formalización en Brasil y Transparencia en España).....	67
4.3.4. Patrón 4 (Petición en Brasil y Formalización y Petición en España) ....	68
<b>5 CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>74</b>

## **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1 - Perfil Del Negociador Con Patron De Conducta Transparencia En Relacion Al Género

TABLA 2- Perfil Del Negociador Con Patron De Conducta Organización En Relacion Al Género

TABLA 3- Perfil Del Negociador Con Patron De Conducta Formalización En Relacion Al Género

TABLA 4 - Perfil Del Negociador Con Patron De Conducta Petición En Relacion Al Género

TABLA 5 - Perfil Del Negociador Con Patron De Conducta Mediación En Relacion Al Género

## **LISTA DE TABLAS DE EL ANEXO I**

TABLA 1 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Sexo.

TABLA 2 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Edad

TABLA 3 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Escolaridad

TABLA 4 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Puesto de Ocupación

TABLA 5 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Tiempo De  
Experiencia Profesional

## **LISTA DE TABLAS DE EL ANEXO II**

TABLA 1 - Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Transparencia

TABLA 2 - Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Organización

TABLA 3 - Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Formalización

TABLA 4 - Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Petición

TABLA 5 - Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Mediación

TABLA 6 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Edad

TABLA 7 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Escolaridad

TABLA 8 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de ocupación

TABLA 9 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Tiempo de Experiencia Profesional

TABLA 10 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Edad

TABLA 11 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Escolaridad

TABLA 12 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de ocupación

TABLA 13 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Tiempo de experiencia profesional

TABLA 14 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Edad

TABLA 15 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Cruzadas  
Con La Variable Socio-Demográfica Escolaridad

TABLA 16 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Cruzadas Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de ocupación

TABLA 17 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Cruzadas Con La Variable Socio-Demográfica Tiempo de experiencia profesional

TABLA 18 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición cruzadas con La variable Sócio-demográfica Edad

TABLA 19 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición cruzadas con la variable Sócio-demográfica Escolaridad

TABLA 20 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición cruzadas con la variable Sócio-demográfica Puesto que ocupación

TABLA 21 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición cruzadas con la variable Sócio-demográfica Tiempo de Experiencia profesional

TABLA 22 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación cruzadas con la variable Sócio-demográfica Edad

TABLA 23 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación cruzadas con la variable Sócio-demográfica Escolaridad

TABLA 24 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación cruzadas con la variable Sócio-demográfica Puesto de ocupación

TABLA 25 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación cruzadas con la variable Sócio-demográfica Tiempo de Experiência Profesional

### **LISTA DE TABLAS DE EL ANEXO III**

- TABLA 1- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Edad.
- TABLA 2- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Escolaridad
- TABLA 3- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de Ocupación
- TABLA 4- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Tiempo de Experiencia Profesional
- TABLA 5- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Edad.
- TABLA 6- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Escolaridad
- TABLA 7- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de Ocupación
- TABLA 8- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Tiempo de Experiencia Profesional
- TABLA 9- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Edad.
- TABLA 10- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Escolaridad
- TABLA 11- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de Ocupación

- TABLA 12- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Tempo de Experiência Profesional
- TABLA 13- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Edad
- TABLA 14- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Escolaridad
- TABLA 15- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de Ocupación
- TABLA 16- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Tiempo de Experiencia Profesional
- TABLA 17- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio- demográfica Edad
- TABLA 18- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio- demográfica Escolaridad
- TABLA 19- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio- demográfica Puesto de Ocupación
- TABLA 20- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-demográfica Tiempo de Experiencia profesional

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Categoría Profesional

FIGURA 2 - Grado De Escolaridade

## **LISTA DE CUADROS**

CUADRO 1– Comportamientos Deseados En La Negociación

CUADRO 2- Los patrones de influencia en la negociación

CUADRO 3. Categorías De Los Patrones De Conducta Influyente En La Negociación

CUADRO 4. Categorías Del Perfil Del Negociador Brasileño

CUADRO 5: Clasificación de las conductas de acuerdo con el Perfil del Negociador Brasileño

## 1 INTRODUCCIÓN

La globalización, fruto de la contemporaneidad, disminuyó distancias y estrechó gigantescas diferencias mundiales del pasado. Como resultado de esa dinámica mundial, se produjo una aproximación de los pueblos que se relacionaban anteriormente, cuando mucho, estrictamente en el ámbito comercial. En verdad, los expresivos avances tecnológicos, tanto en la comunicación como en la información, tejieron una red de interdependencia entre las naciones. E, instantáneamente, esos cambios produjeron el desenvolvimiento de un nuevo comportamiento en los actores sociales, la de ser ciudadano cosmopolita, indispensable condición para favorecer la convivencia por la heterogeneidad humana.

Concomitante a esa nueva realidad, surgieron inminentes necesidades de aprendizaje, que instigaron a las personas envueltas en la dinámica de los negocios domésticos e internacionales, a revalorizar comportamientos y mejorar capacidades y habilidades interpersonales, fomentando la búsqueda del auto-desenvolvimiento para facilitar y construir relaciones con los demás tipos de individuos y culturas diferentes.

Eso porqué en una negociación que involucra diferentes culturas hay muchos más desafíos que en una monocultural (Woo y Prud'Homme, 1999), pues

circunscriben diferentes modos de pensamientos, sentimientos y comportamientos. El proceso de negociación es generalmente más complejo en el caso de la multivariedad, por que hay fuerzas inconscientes producidas por normas culturales diferentes, que pueden arruinar la comunicación efectiva (verbal, no-verbal, situacionales, contextuales y sociales).

El nuevo paradigma del comportamiento, sucedáneo de esos cambios, impuso al negociador la urgencia de una actuación hábil en las relaciones y tener flexibilidad en la forma de percibir diferentes problemas y situaciones de lo cotidiano. En las relaciones interpersonales, más que negociar, se torno imprescindible enflaquecer los comportamientos puramente competitivos, de pensamiento momentáneo, con enfoque en ganancias unilaterales. Establecerse como primordial en las relaciones, prestigiar acuerdos que fortalezcan a ambos lados de la mesa de negociaciones, entro en el campo de la mediación, también la puntualidad, el cumplimiento, los acuerdos y la practica de las redes de cooperación (Dupont,1994) , (Blutler, 1999).

El camino de la negociación en el sentido de la aldea global, se centro en el trazado de estrategias tanto de comunicación, como preparatorias para sentarse a la mesa de negocios, valiendo entre compañeros de mesa, habitualmente, los principios y la integridad de los intereses bilaterales (Bluter, op. Sup. Cit.), De esta manera, se sobresale en la negociación, quien estuviese más preparado para influenciar y proponer diversas alternativas para la resolución de los negocios.

Para que todo eso tenga lugar, fue necesario potenciar acuerdos y revertir paradigmas de rivalidad. En contrapartida, las exigencias frente al compañero fueron diluidas, y la creatividad de las propuestas estudiadas y planeadas por especialistas

en negociación, dieron flujo al nuevo estilo. Se pasó a evitar la coerción como forma única y exclusiva de conseguir lo deseado, actitud que forzaba a la otra parte a hacer concesiones muchas veces inapropiadas, estos eran los famosos juegos de poder individualistas del pasado: donde para uno ganar, el otro, tenía que perder.

En la actualidad, la astucia está centrada en la mano del sujeto preparado, que ofrece alternativas e instiga al otro lado a ceder, fruto de buenas, creativas y convincentes propuestas.

De esa forma, se observó por las lecturas efectuadas, que el comportamiento diplomático en las resoluciones de conflictos y en las negociaciones, extendió para medio y largo plazo la importancia de los acuerdos y relaciones. La destreza en negociar se concentra en aprender la manera de resolver las cosas, enfocando el problema principal, usando da creatividad y habilidad para llegar a los acuerdos. El sujeto que está del otro lado de la pauta, con sus propias culturas y paradigmas, pasó a ser respetado por su compañero por largo tiempo, al menos en teoría.

Se evidencio en el proceso de las negociaciones, la preparación anterior al encuentro, también llamada esta etapa de pre-negociación. Instrumentarse a través de investigaciones, con fin de fundamentar los argumentos, esencialmente aquellos plausibles, buscando convencer al compañero opuesto de mesa, a ver de agrado las ofertas traídas. La tarea es respetar el otro lado, sin, con eso, perder la identidad y la personalidad de su propia causa, poner énfasis en el diálogo, la creatividad y la convivencia a largo plazo. Esos objetivos visan la construcción de relaciones vitalicias entre las extremidades negociadoras (Clegg, 2000, Martinelli, 1997).

Las personas que están preparadas para conseguir mantener ese nivel de negociación, están en ventaja competitiva. Independientemente de la raza, del color,

del género y de la escolaridad que definen el perfil de ambas partes. Sin embargo, esas variables demográficas todavía influyen el ambiente de negocios y establecen un clima más o menos propicio para los intereses comunes, principalmente dentro de algunas culturas. Esto sucede porque los negociadores llevan a la mesa de negocios las características personales, que afectan la manera de su comportamiento y se auto manifiestan ante situaciones conflictivas (Mintu-winsatt y Gassenheimer, 2002).

Es por esta razón, que pensé con esta pesquisa, elaborar un comparativo entre el perfil de negociadores de Brasil y de España, apuntando a evaluar la lógica de negociación entre países tan distantes geográficamente, y considerar la influencia de las variables demográficas en esos resultados. Para eso se utilizó el cuestionario de perfil del negociador a mil individuos, y se concluyó el trabajo de colecta de respuestas cuando doscientas personas habían respondido el cuestionario. Todos los sujetos analizados son agentes de negociación, que trabajan o ejercen actividades de mediación, influencia o gerenciamiento de personas. Básicamente, se utilizó un *mailing* de la Universidad do Vale do Río dos Sinos, en el Estado de Río Grande do Sul, Brasil, abarcando ejecutivos y bachilleres egresados o vinculados a la Institución. Fue solicitado también que los sujetos analizados replicasen el cuestionario para personas que tuviesen el mismo perfil.

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Estudiar comparativamente la influencia de las variables sociodemográficas brasileñas y españolas en el uso de patrones de conducta influyente, con especial referencia a la variable del género.

## **1.2 HIPÓTESIS**

Los patrones de conducta influyentes, si los hubiere, usados en procesos de negociación están condicionados por las variables sociodemográficas de Brasil y España (genero, edad, nivel de estudios, experiencia profesional, ocupación y categoría profesional).

## **2 REFERENCIA TEÓRICA**

### **2.1 ¿Que es una negociación?**

En los tiempos pasados, la independencia de los pueblos quedo garantizada a partir de la competición y del capitalismo salvaje, a orden era explotar a al otro, considerado enemigo, al máximo posible. En lo que incumbe a las empresas, esa aserción se convirtió en moda y acción constante, la consigna primordial “llevar ventaja en todo” fue el arma utilizada cotidianamente, la cual formo muchos profesionales dentro de el paradigma de la colonización y de la explotación.

Al principio, el hecho de llevar ventaja en todo fue una ganancia de causa, pero, con efectos graves en las relaciones posteriores entre las partes negociadoras. La historia confirma en sus preámbulos cuanto el factor ventaja-desventaja, ganancia-perdida, creo enemistades y cerro puertas de relaciones (Archilla, 2000).

La satisfacción de “arrancar” el mejor descuento, conseguir la mayor cantidad de un producto a un costo impensable, hace que, ciertamente, las otras partes revean sus propuestas y se armen antes de una nueva aproximación. En ese caso, la pérdida de confianza extermina el ítem más necesario para la negociación efectiva: la comunicación.

Se sabe que la comunicación se establece con mayor plenitud y con menos barreras cuando existe confianza entre los comunicantes. La falta de confianza es factor de filtraje, de barrera en la comunicación y es activadora de los mecanismos de defensa del ego, así como de otros dificultadores de la comunicación efectiva. En primera instancia, es preciso confiar para establecer contacto.

Los indios y los colonizadores ya sabían de esto cuando en el inicio de las conversaciones hacían el famoso “cambio de espejos”. Un común ritual de aproximación donde cada parte se presentaba a la otra parte con un objeto de valor. Nunca conversaban directamente sobre las razones del encuentro. Comenzaban por un ritual de aproximación. Creaban con esas actitudes preliminares una imagen de un terreno seguro sobre lo desconocido, donde reinaba el crédito y la confianza, hasta que se probase lo contrario.

Lincoln (2000) dice que, la idea básica para una negociación efectiva, parte del principio de compromiso y de la buena intención entre las dos partes conflictuantes, y que el contacto verbal y no verbal asegura el involucramiento necesario para diseñar las posibles soluciones para el caso propuesto.

Cuando encontramos la sinergia entre los miembros opuestos de la mesa es más probable que se busque un acuerdo, eso porque muchas cosas son comunicadas a través de expresiones intuitivas, la lectura subliminar que contribuye o no para la construcción de un espacio de confianza, de intercambio. Esta estructura informal va a favorecer o no el mantenimiento de principios en la negociación.

El autor relata también que la comunicación no-verbal es responsable por el 55% de la dinámica de la negociación. Una disonancia entre un ruido de

comunicación puede ser realineada por una expresión corporal, una sonrisa amigable, por ejemplo. En esse caso, las cuestiones invisibles a los ojos son estructurantes de sentimientos positivos o contradictorios en relación a la otra parte.

Cuando se trata de negociación, Fisher *et alii* (2001) verificaron que las personas se encuentran generalmente en una dicotomía, por reconocer apenas dos maneras de negociar, la primera con afabilidad y la segunda con aspereza. Esos actores perciben con dificultad otra forma de negociación, la basada en principios. Tal forma sugiere que se busque beneficio mutuo, padrones justos, independiente del deseo exclusivo de uno de los lados, donde el enfoque sea lidiar con las situaciones y problemas y no con las personas y con las posiciones.

Para Hokey, Latour y Jones (1995) la efectividad de la negociación depende de la habilidad del negociador en establecer las fuerzas del intercambio. Ese poder estaría fortificado en la sabiduría del sujeto sobre la libertad de la negociación hasta donde esta puede ser trabajada, y cuales variables constituyen la base de esa libertad. Ejemplos de esas variables, conforme a los autores; *“incluyen la extensión de la competición, la adecuación de los análisis de precio y costo, preparación, tiempo para la negociación y el volumen del negocio”*.

Considerando esos presupuestos, decidimos conceptualizar y evaluar lo que es negociación en la realidad actual, a fin de verificar los impactos de esos cambios en el perfil del negociador.

Primeramente, consideramos necesario presentar la diferenciación que Yarn (1999) hace entre negociación y mediación, por que pueden ocurrir confusiones de quehaceres y de papeles entre ambos tipos de actuación. Para este autor, la negociación es un proceso conciliatorio con la mínima participación de terceros, al

contrario, la mediación es definida como una negociación facilitada por un árbitro. La mediación *“constituye un método orientado e involucra intereses en conflicto con el propósito final de encontrar un acuerdo satisfactorio, o al menos aceptable, para las partes.”* (García, 1997)

Precisamente, la negociación es descrita entre los autores por una miríada de silogismos:

Para Junqueira (1991, p.12), la negociación es:

[...] el proceso de buscar aceptación de ideas, propósitos o intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal modo que las partes envueltas terminen la negociación conscientes de que fueron oídas, tuvieron oportunidad de presentar toda su argumentación y que el producto final sea mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Fischer y Ury (1985, p. xi) afirman que negociación *“es un medio básico de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación bidireccional concebida para llegar a un acuerdo, cuando Uds. y el otro lado tienen algunos intereses en común y otros opuestos.”*

Cohen (1980, p. 13) se refiere a la negociación como *“un campo de conocimiento y empeño que persigue la conquista de personas de quienes se desea alguna cosa.”*

Acuff (1993, p.21) conceptúa negociación como la búsqueda de acuerdo; *“negociación es el proceso de comunicación con el propósito de conseguir un acuerdo agradable sobre diferentes ideas y necesidades.”*

Hodgson (1996, p.2) la define como la *“actividad que envuelve un elemento de negocio o intercambio, un cambio de un recurso valioso para un lado para posibilitar que ambas partes alcancen un resultado satisfactorio.”*

Steele et alii (1989, p.3) conceptúan negociación como *“el proceso por medio del cual las partes se mueven de sus posiciones iniciales divergentes, hasta un punto en el cual el acuerdo puede ser obtenido.”*

En el manantial de ideas y conceptos de los autores arriba detallados, algunas aserciones merecieron destacarse en el Cuadro 1, pues, mencionan lo que el negociador precisa tener para realizar mejor su misión profesional:

**Cuadro 1** –Comportamientos Deseados En La Negociación

<b>Autor, publicación</b>	<b>año</b>	<b>Aserciones</b>
Junqueira, 1991		“oportunidad de presentar su argumentación ...
Fischer e Ury, 1985		“ <u>comunicación</u> bidireccional concebida para llegar a un <u>acuerdo</u> ”
Cohen, 1980		“la <u>conquista de personas</u> de quienes se desea alguna cosa.”
Hodgson, 1996		“posibilitar que <u>ambas partes</u> obtengan un <u>resultado satisfactorio</u> .”
Steele et alii ,1989		“proceso...hasta un punto en el cual el <u>acuerdo</u> puede ser obtenido.”
Acuff, 1993		“ <u>acuerdo agradable</u> sobre diferentes ideas y necesidades”

**Fuente:** Compilado de la bibliografía

Se observa que para todos los autores, la negociación es delineada por la búsqueda de acuerdos, y se basan en la argumentación y capacidad de influenciar, oriunda de la preparación del sujeto que irá a negociar.

La mediación, cuyo concepto fue presentado en este trabajo, no será tratada específicamente, por que exigiría un estudio con características declinantes a los objetivos de esta investigación, asimismo los estudios modernos sobre negociación tocan la dinámica de la mediación.

Así, a continuación, presentare la negociación como un proceso, definiendo cuales son sus etapas, destacando el perfil necesario (capacidades y habilidades) para ejecutar con eficiencia y eficacia el papel de negociador.

## 2.2 La negociación como un proceso, las etapas de la negociación

Para PETERSON y LUCAS (2001) los comportamientos relativos al planeamiento y actividades de preparación pueden ser segmentados en cuatro papeles: 1. Reunión de inteligencia, 2. Formulación, 3. Estrategia, y 4. Preparación; los cuales significan lo siguiente:

- La *Reunión de inteligencia* sería la colecta y el procesamiento de las informaciones, en vista de analizar y evaluar los datos disponibles relativos a la otra parte y al producto que vamos a negociar.

- La *Formulación* es el momento de trazar las metas y objetivos que vamos a proseguir durante la reunión, planear el encuentro con las informaciones y la comprensión de las necesidades y límites de ambos negociadores.

- La *Estrategia* es cuando decidimos que táctica utilizar durante el curso de la negociación, cuales son los medios disponibles y cuales son las condiciones que irán a favorecer las acciones desplegadas para alcanzar los objetivos específicos.

- La *Preparación* consiste en el ensaño de las tácticas y estrategias, bien como en la fase anterior de la negociación, es la creación de un clima de confianza a partir de la demostración de la credibilidad de quien hace el papel y de lo que está siendo negociado.

Snyder-Halper & Cannon (1993), proponen un modelo conceptual para la negociación con énfasis en las habilidades cognitivas y prácticas para la resolución de conflictos, dividido en tres fases distintas:

- Fase que antecede el proceso de negociación donde hay que proceder a la identificación del problema y al análisis de los factores que influyen ese problema (valores, creencias, confiabilidad, ambiente),

- El proceso de negociación propiamente dicho, donde utilizamos las estrategias y tácticas planeadas, ajustadas al ambiente de la negociación,
- La fase de resolución, es el momento de conclusión, donde se busca el consenso y la resolución dentro de los límites programados en el planeamiento.

### **2.3 Estudios actuales relativos al perfil del comportamiento del negociador, las capacidades y habilidades del negociador**

Peterson y Lucas (2001) resaltan que el planeamiento y la auto-preparación del negociador, anteriores a la mesa de negociación, son etapas esenciales para el éxito de la misma. Sus estudios afirman que el individuo que participe de la tarea de negociar, precisa tener un estilo particular para alcanzar una performance de asociación, y ese comportamiento puede ser facilitado a partir de los preparativos antecedentes al encuentro. Creen que un tipo de comportamiento burocrático y estratégico sea la sustentación que propicia el desenvolvimiento de la relación entre las partes, y de forma extensiva, contribuyendo para la construcción de la confianza y de la credibilidad en las futuras negociaciones.

Afirman que el individuo preocupado con el aspecto de organizarse antes de la negociación, es un individuo que se presenta más calmo, equilibrado y colaborador durante la tarea, y eso es fundamental para el relacionamiento interpersonal y, para el asilo de las redes de cooperación.

Los estudios de Butler (1999) comprobaron a partir de una encuesta con 324 gerentes alumnos de MBA, con énfasis en comportamiento organizacional, que la eficiencia de un proceso de negociación con una solución de reciprocidad, está asociada a la cantidad de información compartida, y esa condición se da cuando existe un clima de confianza significativa.

Un ejemplo que viene a confirmar esas afirmaciones esta en Jericó y Perroca (2001), que al estudiar el comportamiento de enfermeros mediante negociaciones naturales de la actividad, constataron en tres instituciones de salud, que el estilo de negociación de los enfermeros en el ejercicio de actividades gerenciales era naturalmente diplomático, sin embargo, carecían de la utilización de la negociación sistematizada. Y, terminaran, por no planear anteriormente sus estrategias y tácticas de persuasión (esos sujetos utilizaban argumentos poco confiables, sin fundamentación, comprometiendo la credibilidad en la búsqueda de los objetivos.

Bercovitch (1991), afirma que la credibilidad es un ingrediente fundamental en la habilidad del *mediador*, porque favorece en la administración de las percepciones de los envueltos en la disputa, ayudando a influenciar sus comportamientos a favor o no de los objetivos del lado opuesto. Esos argumentos son fortalecidos por Arnold (2000), que hizo un estudio con 191 estudiantes de psicología, confirmando las hipótesis relativas a la credibilidad y sus efectos, cuando son precedidas por un comportamiento de perspicacia por el sujeto. La perspicacia sería el momento intermedio (la conexión) entre la información (educación, inteligencia, entrenamiento, experiencia, y conocimiento) y el acto en sí de la mediación. Kolb (1985) y Arnold (2000) afirman que es más común la buena administración de las percepciones cuanto más se obtienen informaciones sobre la disputa, los asuntos y las partes involucradas. Esa condición influencia en la motivación de los lados opuestos de la negociación para confiar en el papel ejercido por el *mediador*. La situación de receptividad de la intervención, está calzada en la credibilidad del mediador, y el se torna más aceptado para efectuar recomendaciones. Obviamente que la perspicacia

trae ese efecto, pues es la habilidad del sujeto para servir como formulador efectivo de estrategias que favorezcan y satisfagan a ambos lados de la disputa.

Creemos que ese estilo confiable también es esencial para un buen clima de *negociación*. El individuo que consigue causar la impresión de confianza y seguridad en las propuestas para el otro lado, también estará con un ambiente más favorable para indicar sus deseos y acuerdos.

Peterson y Lucas (2001), insisten argumentando sobre los méritos de planear anteriormente la situación de confronto, presentando la preparación como favorable al desenvolvimiento del sujeto en lo que se refiere al efecto mental, la auto confianza y la habilidad para hacer ajustes en el comportamiento. Así preparado, el individuo se plasma con más flexibilidad al sucedáneo del encuentro, y se adapta a situaciones y necesidades inesperadas, porque está más capacitado.

Mitzberg (1987, p. 26), comentando sobre el planeamiento, sugirió que colocarse a si mismo en un curso predeterminado de aguas desconocidas, sería el modo perfecto para navegar directamente en un *iceberg*.

El individuo que tiene el estilo de comportamiento basado en el planeamiento, normalmente, entra en una negociación preparado, pues colecta el mayor número de informaciones sobre quien esta del otro lado da mesa, formula hipótesis de ofertas y demandas, conoce índices estadísticos sobre todo lo que abarca el negocio y, con eso, se siente preparado, con baja ansiedad para comenzar el proceso negocial. Al contrario, el negociador impulsivo, que se sumerge en la negociación sin el aparato de informaciones necesarias, termina por favorecer un clima de competición, perdiendo espacios en relaciones importantes para la construcción de cooperación y negociaciones provechosas (Peterson e Lucas, 2001).

Esas personas admiten que entran desinformadas y sin la preparación pre-negociación justamente por que son imbuidas de conseguir más con menos, y en segundo lugar la investigación de Peterson y Lucas, nos muestra que la realidad organizacional instiga a eso, no permitiendo el planeamiento y la tranquilidad de espíritu para el negociador enfrentar la mesa de negociación (Peterson e Lucas, 2001, Stutman e Newell, 1990).

Los mismos autores presentan un estudio de Sujjan, Witz, y Kumar, en el cual se observa que los sujetos que investigaron más en el planeamiento, demostraron ser más capaces de aprender, y superar fácilmente a aquellos que no lo hicieron. Además, Schweitzer y Dechurch (2001) afirmaron que es importante considerar a los negociadores con características más volcadas para la tarea, a aquellos que, conforme a sus investigaciones, están más focalizados en resultados, por el contrario, los que poseen un estilo orientado para las relaciones, se preocupan en solidificar y mantener las relaciones interpersonales durante y después el encuentro de negocios.

Los estudios de Stutman y Newell (1990) sobre la prenegociación que demostraron en que la mayoría de los analizados, durante extensiva investigación se preparaban antes de los encuentros, complementaron esas afirmaciones. Constataron que el aspecto táctico de la preparación, se reflejaba en la disminución de la ansiedad y en el mejor control de las emociones, teniendo como resultado, mayor eficiencia y eficacia en las tratativas que se propusieron los investigados.

En conclusión, planear es un estímulo a la preparación mental y al crecimiento de la auto confianza. Favorece la capacidad de ajustar comportamientos y ofertas a la medida que las situaciones se modifican, otorgándole al negociador,

una habilidad equivalente a la diplomacia; donde se representa los intereses de una organización, preocupándose con la red de influencia y de cooperación desenvuelta. (Peterson e Lucas, 2001).

## **2.4 La influencia de las variables demográficas en el perfil de actuación del negociador**

Resulta importante resaltar los estudios de Graham (1987 apud Peterson y Lucas, 2001), sobre los efectos de las características demográficas en el perfil de actuación del negociador, razón de ese trabajo de investigación, ya que son fundamentales a la unión del proceso con los resultados de las negociaciones. Verificaron que intentos de aislar los efectos de las variables de Edad, Educación, Experiencia, Género y Cultura nacional, resultaron con existo variados, sin significativa tendencia a ninguna de las variables.

Los argumentos para afirmar que una u otra variable incide con más expresión en el éxito de la negociación, son múltiples, y todos justificables. Es importante considerar, por ejemplo, que la edad y la experiencia son influencias independientes. La Experiencia es construida con el pasar del tiempo y se toma inherente a la Edad que avanza en el negociador, más no es un requisito del éxito, sin embargo, ni siempre esa asociación fue comprobada. La edad tiene mucho que ver con la flexibilidad al buscar acuerdos, y los más jóvenes normalmente son menos flexibles con la otra parte, al menos esa es la creencia popular. Ocurre, según Peterson y Lucas (2001), que la flexibilidad estaría ligada a la calidad del planeamiento que haya realizado, de éste depende el tener un repertorio mayor de opciones a ofrecer/sugerir al otro lado, es un facilitador de amplitud de visión y de creatividad para argüir sobre el negocio. Hay que considerar que los negociadores con menos experiencia tienden a tener menos opciones de tratativas para sugerir a la otra

parte, y optan por un camino más seguro: la negociación sistematizada, es decir, en un ritmo organizado y previsible. Es importante resaltar también, que los jóvenes son más competitivos naturalmente por la edad.

Schweiter y Dechurch (2001) intentaron probar en sus investigaciones que, el sentimiento de pérdida durante la negociación invoca reacciones emocionales fuertes, y difíciles de moldear al comportamiento (armaduras positivas), Con todo, la hipótesis de que esas características llevarían a adoptar una orientación para la tarea (enfocando en los resultados materiales en detrimento al enfoque en la ganancia) no fue comprobada. Así, podemos afirmar que el planeamiento contribuye para la construcción de estrategias y tácticas para influenciar a la otra parte, disminuyendo las posibles pérdidas por consecuencia de ceder o no a las opiniones arraigadas, provocando que se ajusten los objetivos, normalmente en ventaja al líder de la negociación. El planeamiento tiene la capacidad de preparar la demostración de las compensaciones a la que los negociantes tendrán acceso, con el resultado provechoso, punto para los negociadores más maduros.

En cuanto a la variable educación, los autores (Peterson y Lucas, ob. Cit.) demostraron no haber evidencia de resultados consistentes en cuanto al mayor o menor grado de formación académica, aunque la literatura contradiga eso afirmando que el desempeño es proporcional al nivel de conocimiento (Levy y Sharma, 1994), (Lucas, 1985; Lamont y Lundstrom, 1997 apud Peterson y Lucas, 2001.) La educación formal de acuerdo con Levy y Sharma (1994) favorece el espíritu crítico, el entendimiento de la complejidad, y la habilidad para comunicar más efectivamente. Uno de los cuestionamientos alzados es que el nivel más bajo de educación podría generar un sentimiento de confusión e inseguridad en el enredo

negocial, en las actividades donde esos sujetos no se sienten competentes, y eso haría que atravesasen más rápidamente la fase de la pre-negociación. Los sujetos que tienen un nivel educacional más alto, podrían actuar de la misma forma por otras razones: la soberbia, factor que haría sobreestimar sus propios resultados y potenciales.

El nivel medio de educación demuestra ser el ideal, por que da la dimensión exacta entre preparación y recurso intelectual para hacer las preguntas correctas y con prosperidad. Citan incluso, los autores Alexandre, Schul y McCorkle, 1994 (Peterson y Lucas, 2001), y fundamentan que la educación favorece la creación de un ambiente colaborativo en detrimento de la aproximación más competitiva, pues el miedo generado por la educación desnivelada hace que sobresalgan las barreras y defensas, principalmente, a los individuos con menos escolaridad.

No obstante que la idea expuesta anteriormente sobre la escolaridad sea la más importante, se hace necesario en este momento, evaluar la investigación de Arnold y Connor (1999), donde observan la cuestión sobre la educación de otra forma. Un estudio efectuado por los investigadores en una muestra de 191 estudiantes de psicología, colocándolos en situaciones de conflicto, acercándolos con un tercer individuo en el papel de mediador, maldiciendo sobre la escolaridad como si fuese un estudiante de doctorado, tuvo como resultado, la influencia de la mediación, interfiriendo a favor del mediador en la polémica que la dupla discutía. En la verdad, seguían las recomendaciones del mediador por considerarlo especialista, atribuyéndole un poder de influencia autorizado, situación que termino falseando muchas veces, la percepción de la realidad. En cambio, en situaciones en que el negociador era par en la escolaridad, la credibilidad y aceptación de argumentos disminuía considerablemente.

Teniendo en consideración esa investigación relatada arriba, hace pensar que la formación académica y profesional del adversario influencia en el respeto y en la escucha de propuestas por la otra parte, favoreciendo a quien tiene esa performance.

Varios estudios fueron realizados para saber si el género tiene un papel en el resultado del proceso de negociación. Diversas opiniones con diferentes posiciones en cuanto al estilo de la mujer al negociar fueron presentadas, en disonancia con el estilo del hombre. Una de las afirmaciones más contundentes que encontramos sería que las mujeres son más colaborativas, En segundo lugar los autores Harlpern y Parks (1996) y Fitzpatrick y Winke, 1979 (apud Peterson e Lucas, 2001), complementan que ellas, normalmente, observan más las acciones no verbales que los hombres, y son más integrativas. Por el contrario de ese parecer están Wimsatt y Gassenheimer, 2000 (apud Peterson y Lucas, ob. sup. cit) que no coincidían con que las mujeres sean género sea más mediador, integrador, colaborador, etc. Se observa que hay una estereotipación amparada por varios estudios de la década del 70 (Fitzpatric y Winke, 1979; Roloff y Greenberg, 1979) sobre mujeres inclinadas para la cooperación, acomodación y el equilibrio; y hombres con el perfil competitivo, fuertes y engañosos. Esos investigadores fueron colocados en jaque fuertemente en los últimos tiempos ( Rubin y Doura, 1975; Pruitt, 1981, Min, LaTour y Jones 1995), desconsiderando una diferencia tan discrepante entre los sexos en la contemporaneidad. Esos presupuestos no consideraban la transversalidad cultural, que ciertamente influencia la socialización del género, tampoco tomaron en consideración dos sexos opuestos rivalizando la negociación lo que, según Karakowsky (1999), influenciaría mucho en la dinámica de la disputa. Referenciar las

diferencias de sexo para ese autor, envolvería estudiar cuatro ejes teóricos; la cuestión estructural, la biología, la psicología y la sociología.

Halpern y Parks (1996) dicotomizan los comportamientos de ambos sexos a través de la combinación de algunas propiedades de actitudes y comportamientos encuadrados por género; así, según esos investigadores, en la parte referente al hombre, dominaría la instrumentalidad (pro-actividad y auto confianza); y en la parte femenina, la expresividad (preocupación por los otros y ínter personalidad). Esa variación entre los géneros en la consolidación de la negociación, influenciaría profundamente los relacionamientos entre las partes, por que deriva de grandes diferencias de percepción entre géneros.

Comprobaron también en sus encuestas que los hombres enfatizan más la posición personal que las mujeres, y utilizan más del humor para desnivelar una conversación, un acto que lleva muchas veces a ridiculizar a la otra parte a través de un juego de desmerecimiento de la idea ajena. En cuanto a los aspectos sociológicos, Eagly (1987) relaciona la teoría del papel social, y concluyó que el sexo masculino sobrepasa en lideranza al femenino en un grupo de géneros mezclados, reforzando la naturaleza de los papeles de género.

La encuesta de Jericó y Perroca (2001) elaborada a partir de una muestra de 44 enfermeros en función gerencial, con participación predominantemente femenina, demostró que en situaciones de negociaciones rutinarias, las enfermeras tienden a buscar junto a la otra parte , soluciones que atiendan a los intereses en común, a ese resultado también llegaron Halpern y Parks (1996). Asimismo, en situaciones de conflicto, no desisten con facilidad de la disputa de opiniones, prevaleciendo en impulsar y buscar la confrontación, eso porque se caracterizan por no planear, y de

esa forma, no disponen de alternativas para solucionar el problema en cuestión. Burrell, Donohue y Allen (1988) afirmaron que la mujer se preocupa más con la performance, sin embargo es caracterizada como un sujeto con poco control. Y el hombre, que en verdad tiene menos control, no es caracterizado como descontrolado.

La mujer tiene desventaja por ser víctima de una interpretación preconceptuada como sujeto en la negociación, basada en un rótulo inadecuado a la realidad del desempeño y sí, pertinente a la mística femenina.

Mintu-Wimsatt y Gassenheimer (2002) en relación a la influencia de las variables demográficas en la negociación, al comparar negociadores americanos y filipinos no encontraron entusiasmo en utilizar problema-solución (PSA) relativas al género, y pusieron atención al entendimiento de los fondos culturales de las contrapartes para trazar cualquier interpretación en ese sentido.

Maxwell (apud Payne, 2000), Poucke y Buelens (2002), verificaron en sus investigaciones las cuales trataron de determinar quien llegaba más fácilmente a un acuerdo en una negociación, considerando la variable género, que ambos tenían la misma efectividad, sin tener diferencias entre los géneros. Ese es un factor sugestivo sobre las características personales de acuerdo con tal variable, que traza un punto de equilibrio entre hombre-mujer. Se puede observar que, donde uno es más fuerte el otro viene a superar, por la combinación de características diversas, resultado de la dinámica de la negociación. Así, complementa el autor, si el hombre cierra acuerdos más rápidos, la mujer está capacitada a cerrar acuerdos mucho más entrelazados y efectivos. En verdad, se observa que las diferencias de los estilos de negociación

entre los hombres y las mujeres son contingenciales, dependiendo de la situación, lo que restringe esa estimación sobre género a la dinámica inusitada de la negociación.

Los estudios de las diferencias culturales referentes a la nacionalidad, tratan dos padrones culturales con orientaciones distintas y tratan de determinar, si la existencia de uno u otro pueden operar cambios en la negociación. Valores como individualismo o colectivismo, por ejemplo, son fundamentales para orientar un estilo de negociación. De esa forma, sociedades en las que el colectivismo predomina, existe mayor chance de haber preocupación con relaciones leales y cooperativas entre los negociadores del lado opuesto. En cambio, en las culturas nacionalísticamente individualistas, las negociaciones tienden a caracterizarse por la coerción, creando discusiones predatorias y desequilibradas. Peterson y Lucas (2001), resaltan que en este último tipo es común, culturalmente, el libre arbitrio para los negociadores "hagan lo que desean", siendo recompensados cuando alcancen las metas iniciales de la negociación, sin grandes preocupaciones con la ganancia de ambas partes. Es, en verdad, valorizado el sujeto económico, es decir, el que menos cedió en las tratativas. Los colectivistas se preocupan en cambio, por las obligaciones sociales y el que es políticamente correcto. Los individualistas están, durante la negociación, compitiendo por quien va a ganar más, es mejor quien se lleva más para la casa, con menos concesiones posibles. Una vez que un individuo fue socializado a una sociedad, sus predisposiciones quedan culturalmente arraigadas afectando su modo de pensar y actuar ante lo inusitado. Ejemplos como China ( Woo y Prud'Homme, 1999) y Filipinas( Mintu-Wimsatt y Gassenheimer, 1996) demostraron niveles de confianza totalmente diferentes a la que existe en los

países occidentales, repercutiendo en acciones orientadas y contratadas de forma diferenciadas.

Así, en un contexto de negociación, la orientación cultural que es la “programación mental colectiva” distingue una sociedad de otra (Hofstede y Bond, 1988), e influye considerablemente en como las personas procesan e interpretan informaciones, consecuentemente, afecta, y dirigen la selección de estrategias y tácticas en la conducción del negocio, estructurándolas a través de esas individualidades, dinámicas específicas y totalmente distintas entre los lados opuestos.

Existen muchas variables circunstanciales que influyen el ambiente para crear el clima de la negociación, entre ellas, las metas organizacionales, el comportamiento histórico entre las partes, la confianza establecida, el grado de poder que el negociador posee y el papel que desempeña, comprador-vendedor. También influyen el local definido para realizar las conversaciones, el equipo y su dinámica, los límites de tiempo y la naturaleza competitiva o colaboradora del encuentro.

Thomas (1976, apud Peterson y Lucas, 2001) definió una tipología de estilos de negociación, dividiéndolas en las siguientes categorías; 1. Colaborador, 2. Competitivo, 3. Comprometido, 4. Atento, y 5. De evitación. Observo que en las organizaciones, normalmente, prevalece el estilo colaborador en la relación con los proveedores.

Se percibe que la tendencia de los estudiosos es de predominar sus investigaciones en el análisis del antagonismo entre el estilo colaborador y el estilo

competitivo (Schelling, 1960; Rubin y Doure, 1975; Graham, 1980; Pruitt, 1981; Alexander, 1988, apud Peterson y Lucas 2001).

Para los autores Payne, Kohler y Cangemi (2000), los *mediadores* con existencia son aquellos que dedican más tiempo discutiendo soluciones posibles y términos conclusivos del acuerdo, dirigen la comunicación de forma directa, mas no el contenido de las conversaciones. Escuchan más atentamente y por eso identifican metas y agendas escondidas. En fin, interactúan, clarificando la visión de las partes y aproximando la interacción entre ambas.

En esa característica, está la capacidad de permitir que ambos lados se comuniquen, identificando opciones de solución y, principalmente, favoreciendo la disolución de los argumentos más contradictorios entre ambas partes.

## 2.5 Categorías relativas al estudio español sobre el perfil del negociador

De acuerdo con el estudio desarrollado por Troncoso (2003), en el cual se propuso comparar los resultados entre Brasil y España, utilizando una muestra de individuos brasileños, podemos subdividir el análisis del perfil del negociador en 10 categorías o patrones de conducta influyentes en la negociación, descritos y presentados en el cuadro 2.

**Cuadro 2** - Los patrones de influencia en la negociación

CATEGORÍAS	Polos	DEFINICIÓN
Organización	Desorden-Plan	<i>Conductas que prevén o organizan de ante mano la forma de conseguir los objetivos</i>
Transparencia	Diafanidad-Opacidad	<i>aquellas que manifiestan el objetivo de forma clara o directa, o indirectamente dando rodeos</i>
Formalización	Informalidad-Formalidad	<i>concretan la forma en que se plantean los objetivos mediante reglas, normas, usos o costumbres</i>
Intercambio	Altruismo-Egoísmo	<i>Aquellas conductas que reflejan la forma de repartir los beneficios considerando o no los intereses del</i>

		<i>otro.</i>
Racionalidad	Emocional- Racional	<i>aquellas conductas que reflejan el control racional y consciente de la persona o por el contrario pone en juego las emociones propias y del otro</i>
Congruencia.	Inconsistenci a- Coherencia	<i>aquellas conductas que parecen fuera de lugar frente a aquellas que parecen apropiadas a la situación</i>
Contribución	Facilidad- Dificultad	<i>aquellas conductas que permiten facilitar o dificultar las relaciones con el otro</i>
Refuerzo	Premio- Castigo	<i>aquellas conductas que tratan de influir en el compromiso del otro mediante premios o castigos</i>
Mediación	Mediatizado- Directo	<i>aquellas conductas que involucran a otros (terceros) en la dinámica para alcanzar los objetivos</i>
Petición	Suplica- Mandato	<i>aquellas conductas que reflejan la forma ( más o menos imperiosa) de expresar los objetivos</i>

**Fuente:** Troncoso, 2003

Esos padrones de conducta expuestos en el cuadro 2 serán evaluados a través del cuestionario del perfil del negociador (anexo III), donde serán efectuadas los análisis estadísticos del estilo de negociación del gaúcho brasileiro (Región Sur de Brasil) y, posteriormente, presentaremos una comparación de los resultados entre Brasil (Sur) y España (Madrid).

Cumpliremos así, con el objetivo de este trabajo; *Elaborar un comparativo entre el perfil de los negociadores de Brasil y de España, con vistas a evaluar la lógica de la negociación entre países tan distintos geográficamente, considerando también, la influencia de variables socio-demográficas como edad, sexo, grado de escolaridad y categoría profesional.*

### 3 MÉTODO

La intención de este trabajo fue hacer un análisis del perfil de los negociadores brasileiros en actividades de influencia, mediación, negociación y gestión de personas y compararlo con el perfil de los negociadores españoles en la misma situación, considerando las variables socio-demográficas. Para esto se utilizó de una encuesta tipo *survey* de levantamiento de datos (Babbie, 1999), por se precisaba en primer lugar, conocer a través de una muestra representativa de brasileiros de la Región Sur, cual era el padrón de conducta de esos sujetos con influencia o no en los resultados de las negociaciones.

Se trata, pues, de averiguar un problema poco abordado que, para Tripodi, Fellin y Meyer (1975), se caracteriza como un "estudio exploratorio", ya que el objeto de esta encuesta consiste en, además de investigar el comportamiento humano a través de la definición del perfil del negociador en relación a las variables demográficas, busca ser cimiento de futuras investigaciones.

La encuesta consistió en la aplicación del instrumento de colecta de datos - cuestionario – a personas que ejercen actividades de negociación, influencia y mediación, en una muestra definida por conveniencia, además que se considera representativa al tipo de estudio propuesto. El cuestionario fue compuesto de

cuestiones cerradas de escoja simples con base en la escala de Likert y los datos recolectados fueron sometidos al análisis estadístico utilizando el software SPSS.

### **3.1 Metodología y Muestra Utilizada:**

Utilizando los mismos padrones relativos al perfil del negociador descritos en la tesis doctoral *Conflicto y negociación: estudio diferencial del uso de patrones de conducta influyente en función del genero* realizado en España, en la Universidad Autónoma de Madrid, trabajo a ser presentado en la Facultad de COMPORTAMIENTO SOCIAL Y ORGANIZACIONAL INVESTIGACION, DESAROLLO E INNOVACION EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, por la alumna Gabriela Del Carmen Gilbert Troncoso en 2003, tal encuesta fue aplicada a una muestra de 422 individuos, posteriormente, con intención de elaborar el comparativo al que ese trabajo se propuso, fue distribuido el mismo cuestionario a 1000 personas pertenecientes a la Región Sur de Brasil, abarcando las ciudades de São Leopoldo, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Sapucaia do Sul, Canoas e Porto Alegre, se pidió a los receptores del cuestionario que replicasen a conocidos que tuviesen la misma experiencia profesional. Se obtuvo de ese envío, un retorno de 200 cuestionarios, con los cuales se puede hacer el análisis estadístico de esta investigación.

El perfil de los entrevistados de esta encuesta fue ser agente de negociación o estar como tal, esencialmente, agente de negociación es, trabajar o ejercer actividad de mediación, influencia o gerenciamiento de personas.

### **3.1.1 Análisis Estadístico:**

Los resultados fueron expresados a través de gráficos y tablas de frecuencia, siendo que los grupos fueron comparados a través del teste Qui-cuadrado, siendo considerado estadísticamente significativo  $p < 0.05$ . Se utilizó estadísticas descriptivas calculando el promedio, los promedios, y moda y la frecuencia absoluta y relativa. Debido al hecho de que la muestra no fue aleatoria, este teste fue aplicado apenas como complemento, no siendo posible afirmar con seguridad sus resultados, pero si, se cree que el teste permitió entender mejor las diferencias entre grupos.

Se categorizaron los temas en semejanza y afinidad de asunto, para los fines del análisis y conclusión, facilitando el proceso de deducción y fundamentación de los datos y para facilitar la comprensión de las diferencias de cada patrón de conducta. Se inicio el análisis por una caracterización individual relativa a Brasil y después, se comparo con el perfil español (encuesta de Troncoso).

La tabulación de los datos recolectados y la organización de las respuestas fueron segmentadas por las cuestiones con respuestas en la escala de Likert, fueron consideradas la predominancia de lo que es importante o de que no es importante para cada empresa, y estas evidencias fueron llevadas para análisis grupal.

En cuanto a las limitaciones del método; - además de la muestra no ser probabilística, es posible que en algunos casos el entrevistado no siempre fue la persona más adecuada para responder el cuestionario.

## **4 ANÁLISIS DE LOS DATOS**

El análisis de los datos será presentado en dos partes. La primera consiste en la presentación socio-demográfica del negociador brasilero (de la Región Sur), donde a través de descripción estadística será identificada la Edad, el Género, el Grado de Escolaridad y el Nivel de responsabilidad del encuestado, como así también la frecuencia predominante de cada Patrón de Conducta influyente. Para hacer la distribución y caracterización de los negociadores se uso un levantamiento cuantitativo y esos datos sirvieron de subsidio para el análisis de la segunda parte de este estudio.

La segunda parte presenta los análisis de los datos y las comparaciones relativas a los patrones de conducta más utilizados en la negociación en ambos países.

### **4.1 Resultados de los análisis en Brasil**

En la muestra definida para Brasil había 200 encuestados, prevaleciendo el sexo masculino, pues fueron encuestados 61% hombres y 29% mujeres (Tabla 1 del Anexo I). La franja de edad predominante conforme a Tabla de Frecuencia 2 (Anexo I), fue la de 36-50 años (48%), seguida de la franja entre 21-35 (43,5%).

Se verifico en cuanto al grado de instrucción en la Tabla 3 (Anexo I), un porcentual mayor de individuos con licenciaturas (33%), siendo que el 15% de los entrevistados tienen

formación superior en el área de Administración de empresas, y 35,5% posee curso de pos-graduación. En relación a la experiencia profesional se nota que la mayor parte de los entrevistados, o sea, 63,5% (Tabla 5, Anexo I) dicen trabajar hace más de 6 años, y, finalmente, 58% están en cargos de gerencia o alta gerencia, siendo que 31% ejercen cargos efectivamente operacionales (Tabla 4, Anexo I).

De los datos presentados arriba, distribuidos de acuerdo con la estratificación por Genero, Edad, Escolaridad y Cargo ocupado, se observo posteriormente un hecho que género discrepancia en los análisis relativos a los patrones de conducta, cual sea, la predominancia en la muestra de individuos en cuotas mayores en cada variable, hecho derivado de escoger la muestra por conveniencia, polarizando aleatoriamente determinadas características socio-demográficas, por ejemplo, mayor número de encuestados del sexo masculino, situación que forzó una tendencia para respuestas preponderantes en esa polaridad, con mayor densidad de encuestados. Y también, sobresaltamos que las respuestas de factor 3 (uso regular de la Conducta) inclinaron el promedio de puntuación para un promedio central. Por este motivo, decidimos diseñar tablas que demuestren porcentuales definidos por totales específicos a cada variable Socio-Demográfica (sumatoria por columna), posteriormente, el Cuadro 4, fue diseñado a partir de esa media de puntuación centralizada, con el aprovechamiento de los factores 1-5.

Para los brasileros se utilizo la misma clasificación y el mismo cálculo de los patrones de conducta del negociador español, obviamente, por que el cuestionario era el mismo, solo fue traducido. Este servio para efectuar la comparación de las culturas y para diseñar el perfil del negociador creando distinciones y conclusiones a posteriori, lo cual expresamos en el cuadro 3.

**CUADRO 3.** Categorías De Los Patrones De Conducta Influyente En La Negociación

Categorías de Patrones de Conducta	Total de ítems	Ítems de Conductas en lo cuestionario
1.- Organización	11	4-14-15-35-48-51-53-58-64-68-76
2.- Transparencia	07	3-28-36-41-46-49-50
3.- Formalización	10	10-12-18-20-33-37-43-52-54-75
4.- Intercambio	06	5-26-31-61-74-78
5.- Racionalidad	09	6-8-9-21-22-27-34-39-44
6.- Congruencia	05	13-42-60-62-66
7.- Contribución	03	1-19-32
8.- Refuerzo	11	29-30-38-40-47-56-57-59-67-70-71
9.- Mediación	10	7-23-25-45-63-69-72-73-77-79
10.- Petición	08	2-11-16-17-24-55-65-80
Total	80	

Fuente: Troncoso, 2003

Primeramente fueron creadas diez nuevas variables referentes a la media de las respuestas de cada patrón de conducta, siendo considerada la siguiente codificación, 1 para uso de menor frecuencia y 5 para el uso de mayor frecuencia.

Después de este procedimiento fueron verificadas las mayores puntuaciones de la tabla referente a cada conducta del perfil del negociador, con el objetivo de verificar cual es el perfil predominante del negociador brasilero. De acuerdo con el trabajo realizado en España, fue retirada también en Brasil, la categoría de los Patrones de Conducta referente a la "Contribución" (Nº 7), pues en el trabajo original estaba la exigencia de que cada categoría tuviese como mínimo 5 ítems y como máximo 14 ítems para ser considerada válida, como esta categoría tenía 3 ítems, se torno irrelevante. Se selecciono a partir del cuadro 4, presentado abajo, las cuatro categorías del perfil del negociador brasilero jerarquizadas en orden descendente según la escala de puntuación:

**CUADRO 4.** CATEGORIAS DEL PERFIL DEL NEGOCIADOR BRASILEIRO

Patrones de Conducta	Puntuación	Media de Puntuación
Transparencia	712	3,56
Organización	693	3,46

Formalización	619	3,09
Petición	589	2,95
Refuerzo	543	2,72
Congruencia	530	2,65
Racionalidad	527	2,64
Intercambio	523	2,62
Mediación	464	2,32

Fuente: Banco de datos de la investigación

Así, conforme a los datos que el cuadro 4 informa, es posible afirmar que el negociador brasileiro investigado, se preocupa por la fase de pre-negociación, Organizándose de hecho antes de entrar en la mesa de negociaciones (Media de respuesta de 3,46), el que según la literatura, facilita la conducta de Transparencia del sujeto (media de respuesta 3,56), pues, el hecho de estar preparado para presentar propuestas durante las tratativas del negocio influye en la claridad mental necesaria para definir lo que va a posicionar frente al adversario, ya que recogió informaciones y definió estrategias de conducción de las conversaciones y propuestas. Se preocupa también en dejar claro lo que quiere y como lo quiere, buscando formalizar las decisiones tratadas a lo largo del encuentro.

Con todo, el cuadro 4 da ciencia que en la conducta de los brasileiros hay menor preocupación con la Mediación (Media de respuesta 2,32) y el Intercambio (Media de respuesta 2,62) en segundo lugar. O sea, esos sujetos no acostumbran a buscar árbitros para ayudar a resolver las situaciones ni mismo envuelven a terceros en acuerdos, tampoco ofrecen soluciones preocupadas con la parcimonia de ambos lados, característica propia de un sistema capitalista, parece que evitan enredarse en caminos que llevan a compromisos posteriores a la negociación, que los dejen fragilizados ante

responsabilidades y obligaciones a mediano/largo plazo, fundadas en lazos creados durante las conversaciones. El carácter de evitación de esas conductas refuerza la preocupación con la transparencia, que aparece en primer lugar en respuestas de mucho uso de conductas, demostrando que no hay incoherencia de respuestas entre los encuestados, ya que dejan todo claro en la mesa de negocios para que las cosas tengan una solución allí mismo y puedan salir del encuentro llevando la respuesta que fueron a buscar.

#### **4.1.1 Análisis del perfil del negociador brasilero en relación al uso de patrones de conducta estratificados por las variables socio - demográficas**

La definición del perfil del Negociador Brasilero en función de los Patrones de Conductas y las debidas correlaciones elaboradas con esas variables dependientes y independientes fueron efectuadas, definiendo la predominancia y las polaridades de conductas en razón del perfil socio-demográfico, obteniendo como resultado las mismas tendencias que aparecieron en el perfil general, es decir, las estadísticas estratificadas no cambiaban la jerarquía del uso de patrones de conductas en función de las variables socio-demográficas.

De esta forma, en la secuencia del trabajo, fueron segmentadas las variables socio-demográficas caracterizadas por Genero, Edad, Escolaridad, Puesto de ocupación, Nivel de responsabilidad y Tiempo de experiencia profesional, solamente en relación a los cuatro Patrones de Conducta de mayor uso en la negociación y uno de menor uso en la negociación, excluyendo los patrones de Conductas que estaban en orden jerárquicamente intermedios.

La conducta que apareció con un uso más frecuente en las negociaciones de los brasileros fue en primer lugar la Transparencia, con 53 % de incidencia de

respuestas (Tabla 1 del anexo II), en segundo lugar de opiniones de uso más frecuente fue la Organización, con 44%, conforme a Tabla 2 del Anexo II, la tercera fue la Formalización con un 17 % y la cuarta la Petición, con un 16,5 % de uso bastante frecuente. En relación al Patrón de Conducta menos utilizado durante las negociaciones quedo la mediación en primer lugar, con 58,5% de respuestas (Tabla 3 del Anexo II).

#### 4.1.1.1 Perfil del negociador con predominancia en la utilización del patrón de conducta Transparencia

Transparencia: En esta conducta encontramos las personas que manifiestan objetivos de forma clara y directa o, indirectamente, por medio de rodeos.

El perfil socio-demográfico de los encuestados que utilizo el *Patrón de Conducta Transparencia* en primer lugar fue el individuo perteneciente en el 50,8% al sexo masculino y el 60,3% al sexo femenino (Tabla 1), la franja de edad prevaleciente fue de 21-35 años (58,6%, Tabla 6 del Anexo II), con escolaridad predominantemente en Especialización (63,0%) y Maestreado (64,3%), conforme Tabla 7 del Anexo II. Ocupaban cargos gerenciales (57,3%) y operacionales (54,8%, Tabla 8 del Anexo II) y tenían un tiempo de experiencia de más de 5 años de

Transparencia \* SEXO Crosstabulation

% within SEXO		SEXO		Total
		Hombre	Mujer	
Transparencia	De vez en cuando	3,3%	1,7%	2,8%
	regular	41,8%	36,2%	40,0%
	Bastante	50,8%	60,3%	53,9%
	Muy frecuente	4,1%	1,7%	3,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

empresa (56,7%, Tabla 9 del Anexo II).

**TABLA 1-** PERFIL DEL NEGOCIADOR CON PATRÓN DE CONDUCTA TRANSPARENCIA EN RELACION AL GÉNERO

#### **4.1.1.1.1. Patrón de Conducta Transparencia en relación al Género Masculino versus demás variables Socio-Demográficas**

Para el sexo masculino predominaron la utilización de las conductas referentes a la Transparencia en primer lugar, con 50,8% de respuestas confirmando el uso bastante frecuente (Tabla 1), esos encuestados están en una franja de edad de 21-35 años (58,7%, Tabla 1 do Anexo III), teniendo como nivel de estudios predominante el doctorado (100%) y la especialización en segundo lugar (58,8%, Tabla 2 del Anexo III), siendo que los individuos que respondieron en este sentido ocupan en el 56,7% cargos operacionales (Tabla 3 del Anexo III), teniendo en la mayoría de los casos, 4-5 años de empresa (61,5%, Tabla 4 del Anexo III).

#### **4.1.1.1.2. Patrón de Conducta Transparencia en relación al Género Femenino versus demás variables Socio-demográficas**

Para el sexo femenino también predominaron la utilización de las conductas referentes a la transparencia en primer lugar, con 60,3% (Tabla 1), estando las encuestadas en la franja de edad de 21-35 (61,8% Tabla 1 del Anexo II) y 36-50 años (60,9%, Tabla 1 del Anexo III), el nivel de estudios que predominó entre ellas fue el Doctorado en un 100,0% (Tabla 2 del Anexo III) y Especialización (76,9%, Tabla 2 del Anexo III), siendo que los individuos que respondieron así ocupan en un 66,7% cargos gerenciales (Tabla 3 del Anexo III), teniendo en promedio más de 6 años de empresa (70,3%, tabla 4 del Anexo III).

#### 4.1.1.2 Perfil del negociador con predominancia en la utilización del patrón de conducta Organización

Organización: En esta conducta prevalecen las personas que se organizan para la negociación con informaciones y planeamientos de las mejores formas de conseguir alcanzar los objetivos, se caracterizan por ser las personas que establecen orden en sus prioridades, consiguen informaciones detalladas sobre el negocio, y buscan informarse respecto de la persona con la cual harán asociación en la mesa de negociación.

El perfil socio-demográfico del encuestado que utilizó el *Patrón de Conducta Organización* en segundo lugar en las negociaciones fue compuesto en 42,6% por personas del sexo masculino y 44,8% pertenecientes al sexo femenino (Tabla 2), la franja de edad predominante quedó entre 21-50 años (44,8%, Tabla 10 del Anexo II), en cuanto al nivel de escolaridad prevalece un nivel de Doctorado (66,7%) y Especialización (46,3%), conforme Tabla 11 del Anexo II. Ocupaban cargos gerenciales (50,6%, Tabla 12 del Anexo II) y tenían un tiempo de experiencia de más

**Organización \* SEXO Crosstabulation**

		% within SEXO		Total
		Hombre	Mujer	
Organización	De vez en cuando	5,7%	6,9%	6,1%
	regular	48,4%	44,8%	47,2%
	Bastante	42,6%	44,8%	43,3%
	Muy frecuente	3,3%	3,4%	3,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

de 5 años de empresa (48,8%, Tabla 13 del Anexo II).

**TABLA 2 - PERFIL DEL NEGOCIADOR CON PATRÓN DE CONDUCTA ORGANIZACIÓN EN RELACION AL GÉNERO**

##### 4.1.1.2.1. Patrón de conducta Organización en relación al Género Masculino versus demás variables Socio-demográficas

En segundo lugar como Patrón de Conductas en relación al Género Masculino apareció la Organización, con una frecuencia de 42,6% (Tabla 2), siendo que los encuestados con frecuencia de uso de esta conducta están en la franja de edad de 21-35 años (50%, Tabla 5 del Anexo III), tienen nivel de Escolaridad predominantemente en Especialización y Maestreado (44,4%, Tabla 6 del Anexo III), ocupando en un 45,2% cargos gerenciales, conforme Tabla 7 del Anexo III. El tiempo de experiencia laboral es en promedio de 4 a 5 años de trabajo, (53,8% ,Tabla 8 del Anexo III).

#### **4.1.1.2. Patrón de conducta Organización en relación al Género Femenino versus demás variables socio-demográficas**

En segundo lugar como Patrón de Conductas en relación al Género Femenino quedo también la Organización, con una frecuencia de un 43,3% (Tabla 2), siendo que las encuestadas con frecuencia de uso de esta conducta están en la franja de edad de 36-50 años (56,5%, Tabla 5 del Anexo III), tienen nivel de Escolaridad predominantemente en Doctorado (100%, Tabla 6 del Anexo III) y en Especialización (53,8%, Tabla 6 del Anexo III), ocupando en un 61,9% cargos gerenciales, conforme Tabla 7 del Anexo III, y el tiempo de Experiencia en el trabajo es en promedio de más de 5 años de trabajo, (56,8%, Tabla 8 del Anexo III).

#### **4.1.1.3 Perfil del negociador con predominancia en la utilización del patrón de conducta Formalización**

Formalización: La conducta que concentra la fórmula que se planean los objetivos mediante reglas, normas, usos y costumbres.

El perfil socio-demográfico del encuestado que utilizó el Patrón de Conducta Formalización en tercer lugar en las negociaciones, se constituyó por un 18,96% del sexo masculino y por un 13,8% del sexo femenino (Tabla 3), la Franja de edad predominante quedó entre los 36-50 años (16,7%, Tabla 14 del Anexo II), en relación a la escolaridad prevalecieron los niveles de Doctorado (33,3%) y Especialización (24,1%), conforme Tabla 15 del Anexo II. Ocupaban cargos operacionales (21,5%, Tabla 16 del Anexo II) y tenían un tiempo de experiencia entre 4-5 años de empresa (19,2%, Tabla 17 del Anexo II).

**Formalización \* SEXO Crosstabulation**

% within SEXO		SEXO		Total
		Hombre	Mujer	
Formalización	De vez en cuando	7,4%	3,4%	6,1%
	regular	73,8%	82,8%	76,7%
	Bastante	18,9%	13,8%	17,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

**TABLA 3 - PERFIL DEL NEGOCIADOR CON PATRÓN DE CONDUCTA FORMALIZACIÓN EN RELACION AL GÉNERO**

#### **4.1.1.3.1. Patrón de Conducta Formalización en relación al Género Masculino versus demás variables socio-demográficas**

Para el sexo masculino predominaron la utilización de las conductas referentes a Formalización en tercer lugar, con 18,9% de respuestas confirmando el uso bastante frecuente (Tabla 3), esos encuestados están en la franja de edad de 21-35 años (23,9%, Tabla 9 del Anexo III), teniendo como nivel de estudios predominantemente el doctorado (100%, Tabla 10 del Anexo III) y especialización en segundo lugar (32,4%, Tabla 10 del Anexo III), siendo que los individuos que respondieron así ocupan en un 26,7% cargos operacionales (Tabla 11 del Anexo III), teniendo en la mayoría de los casos, 4-5 años de empresa (38,5%, Tabla 12 del Anexo III).

#### 4.1.1.3.2. Patrón de Conducta Formalización en relación al Género Femenino versus demás variables socio-demográficas

Para el sexo femenino también predominaron la utilización de las conductas referentes a la Formalización en tercer lugar, con un 13,8% (Tabla 3), estando las encuestadas en la franja de edad de 55 años o más (100% Tabla 9 del Anexo III) y 36-50 años (17,4%, Tabla 9 del Anexo III), el nivel de estudios que predominó para las que opinaron Formalización fue el de estudios secundarios en un 22,2% (Tabla 10 del Anexo III) siendo que ocupan en un 20,8% cargos operacionales (Tabla 11 del Anexo III), teniendo en promedio más de 6 años de empresa (18,9%, Tabla 12).

#### 4.1.1.4 Perfil del negociador con predominancia en la utilización del patrón de conducta Petición

Petición: La conducta que refleja la forma (más o menos imperativa) de expresar los objetivos.

El perfil socio-demográfico del encuestado que utilizó el *Patrón de Conducta Petición* en cuarto lugar en las negociaciones fue constituido por un 13,1% del sexo masculino y 20,7% del sexo femenino (Tabla 4), la Franja de edad que predominó fue entre 21-35 años (21,8%, Tabla 18 del Anexo II), en relación a la escolaridad encontramos un 20,6% con nivel de estudio secundario, Tabla 19 del Anexo II. Ocupaban cargos gerenciales (18 %, Tabla 20 del Anexo II) y tenían un tiempo de

**Petición \* SEXO Crosstabulation**

		SEXO		Total
		Hombre	Mujer	
Petición	De vez en cuando	16,4%	19,0%	17,2%
	regular	69,7%	60,3%	66,7%
	Bastante	13,1%	20,7%	15,6%
	Muy frecuente	,8%	,6%	,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

experiencia promedio de 4-5 años de empresa (19,2%, Tabla 21 del Anexo II).

**TABLA 4 - PERFIL DEL NEGOCIADOR CON PATRÓN DE CONDUCTA PETICIÓN EN RELACION AL GÉNERO**

#### **4.1.1.4.1. Padrón de Conducta Petición en relación al Género Masculino *versus* demás variables socio-demográficas**

Para el sexo masculino predominaron la utilización de las conductas referentes a Petición en cuarto lugar, con un 13,1% de respuestas confirmando un uso bastante frecuente (Tabla 4), esos encuestados están en la franja de edad de 21-35 años (17,4%, Tabla 13 del Anexo III), teniendo como nivel de estudios predominantemente la Especialización (17,6%, Tabla 14 del Anexo III) y estudios secundarios en segundo lugar (17,1%, Tabla 14 del Anexo III), siendo que los individuos que respondieron así ocupan en un 14,5% cargos gerenciales (Tabla 15 del Anexo III), teniendo en la mayoría de los casos, 1-3 años de empresa (28,65%, Tabla 16 del Anexo III).

#### **4.1.1.4.2. Patrón de Conducta Petición en relación al Género Femenino *versus* demás variables socio-demográficas**

Para el sexo femenino predominaron la utilización de las conductas referentes a Petición en cuarto lugar, con un 13,1% (Tabla 4), constituido de encuestadas en la Franja de edad de 21-35 (23,5% Tabla 13 del Anexo III), con nivel de estudios predominante en Licenciatura (33,3%, Tabla 14 del Anexo III), siendo que el 33,3% ocupan otras actividades (Tabla 15 del Anexo III), teniendo en promedio 4-5 años de empresa (33,3%, tabla 16 del Anexo III).

#### 4.1.1.5 Perfil del negociador con predominancia en la NO utilización del Patrón de Conducta Mediación

Mediación: Conducta donde el negociador invoca a otros (terceros) en la dinámica para alcanzar objetivos

El perfil socio-demográfico del encuestado que utiliza el Patrón de Conducta Mediación en último caso en las negociaciones, fue compuesto por el individuo que pertenecía en 63,9% al sexo masculino y 53,4% al sexo femenino (Tabla 5), la franja de edad que predominó fue la de 55 años o más (66,7%, Tabla 22 del Anexo II), seguida de la franja de edad de 36-50 años (65,6%). La escolaridad prevaleciente fue el Doctorado (100,0%) y el Maestrado (71,4%), conforme a los datos de la Tabla 23 del Anexo II. Ocupaban el 66,7% cargos denominados como otros (Consultores, profesores, profesionales liberales) seguidos por cargos de gerencias y jefaturas (Tabla 24 del Anexo II) y tenían un tiempo de experiencia de 1-3 años de empresa (76,9%, Tabla 25 del Anexo II).

Mediación \* SEXO Crosstabulation

		% within SEXO		Total
		Hombre	Mujer	
Mediación	Nunca o casi nunca	3,3%	3,4%	3,3%
	De vez en cuando	63,9%	53,4%	60,6%
	regular	31,1%	39,7%	33,9%
	Bastante	1,6%	3,4%	2,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 5- PERFIL DEL NEGOCIADOR CON PATRÓN DE CONDUCTA MEDIACIÓN EN RELACION AL GÉNERO

##### 4.1.1.5.1. Patrón de Conducta Mediación en relación al Género masculino versus demás variables socio-demográficas

Los hombres presentaron en el Patrón de Conducta Mediación la mayor incidencia de respuestas relativas al uso de vez en cuando o casi nunca en la negociación, ya que el 67,2%, conforme a Tabla 5, opinaron de esa manera. Las características principales del perfil del negociador en ese Patrón de Conducta en relación al Género Masculino fue de un 68,2% en la franja de edad predominante de 36-50 años y 66,7% en la franja de edad de 55 años o más (Tabla 17 del Anexo III), 77,8% con Maestreado en nivel de escolaridad y 100,0% Doctorado (Tabla 18 del Anexo III), 81,3% están en puestos de ocupación diversos (Consultarías, profesores, profesionales liberales, Tabla 19 del Anexo III) y el tiempo de experiencia es de 1-3 años en el 71,47% de los encuestados (Tabla 20 del Anexo III).

#### **4.1.1.5.2. Patrón de Conducta Mediación en relación al Género Femenino versus demás variables socio-demográficas**

En cuanto a la polaridad de menor uso de conductas para el sexo femenino tuvimos la mediación en primer lugar, donde 53,4% de las mujeres (Tabla 5) respondieron uso poco frecuente de esa conducta, las encuestadas tienen la edad dentro de los 36-50 años (60,9%, Tabla 17 del Anexo III), y 100% tienen nivel de escolaridad de Doctorado (Tabla 18 del Anexo III), seguida de Especialización 61,5% (Tabla 18 del Anexo III), la mayoría está en cargo de gerencia o dirección de empresas (57,1%, Tabla 19 del Anexo III) y 75% están con 1-3 años de tiempo de experiencia profesional (Tabla 20 del Anexo III).

#### **4.1.2 Conclusiones relativas al Perfil del Negociador Brasileiro estratificado por las Variables Socio-Demográficas, con referencia especial a la variable Género**

Aunque la muestra tenga predominancia del Género Masculino, no fueron encontradas en los datos estadísticos, características que fundamentasen un comportamiento más femenino o, masculino. Al contrario, las opiniones tendieron a ser muy parecidas para ambos sexos, tanto que los dos Patrones de Conducta más utilizados por los encuestados fueron similarmente las relativas a Transparencia y Organización, y, la que menos fue utilizada fue la Mediación. En virtud de esto, en este trabajo, observamos no haber discrepancia de opiniones en Patrones de Conductas para la negociación en función del Género.

De esta forma, de acuerdo con esta pesquisa, no quedo comprobado que las mujeres tengan conductas más preocupadas con la colaboración y la mediación, esto último afirmaron los autores presentados en la revisión teórica, contradictoriamente, esta investigación evidencio que como los hombres, ellas dejaron el Patrón de conducta Intercambio y la Mediación de lado. Tampoco los hombres demostraron preocupación estrictamente con la competición y el comportamiento engañoso conforme dictan los paradigmas de la masculinidad, más sí fundamentalmente, al responder las cuestiones estaban preocupados con la Conducta de Transparencia en primer lugar, evitando juegos de intereses y persuasiones condicionadas a la coerción (Refuerzo).

Ambos sexos demostraron preocuparse con la pre-negociación a través de la táctica de la Organización, o sea, las conductas relativas a prepararse para las reuniones procurando fundamentarse con las informaciones necesarias para conducir las propuestas. Como resultado es posible que tengan una ansiedad baja

antes y durante el encuentro, acto que provee claridad mental y auto confianza imprescindible para el éxito de la negociación.

Otra conclusión importante de resaltar es que el joven de la franja de edad de 21-35 años tendió a buscar respuestas más adecuadas para el Patrón de Conducta Transparencia, en cuanto el patrón de Conducta Organización fue mantenido por una franja de edad más extensa, entre los 21-50 años. Y, finalmente, las personas más viejas que respondieron al cuestionario, en la franja de edad de mayores de los 55 años, evitaron en promedio más elevado el patrón de conducta mediación.

En este sentido es importante recordar la posición de algunos teóricos sobre la poca flexibilidad del joven en situaciones envueltas en buscar acuerdos. Con todo, quien demostró ser menos flexible en esta encuesta fuerán justamente las personas con arriba de los 55 años que, predominantemente, evitaron el Patrón de Conducta Mediación, el cual es un tipo de negociación que envuelve y compromete a ambos lados en busca de un resultado provechoso para ambas partes, normalmente.

El Patrón de Conducta Transparencia preponderante en el joven, estaría reflejando la falta de experiencia de él en crear juegos y simulaciones? Y sería la opción por una negociación más metódica debido a la poca experiencia y a la falta de argumentos a sugerir durante los trámites entre las partes, favoreciendo buscar tratativas más organizadas y previsibles para cumplir con el acto de la negociación? Esta investigación por no tener un carácter cualitativo no consiguió responder a esas cuestiones, dejamos como sugerencia para profundizar durante la tesis de doctorado.

Las variables socio-demográficas relativas al nivel de estudio revelaron que de los que optaron por los Patrones de Conducta en jerarquía decreciente; 1º

Transparencia, 2º Organización y por último Mediación, considerando el uso poco frecuente de esta última Conducta, todos tuvieron un nivel de escolaridad por encima de Pos-Graduación. Es posible pensar que la literatura que refiriéndose a la prenegociación, afirma que la mayor utilización de esa etapa es efectuada por las personas con los mayores niveles de escolaridad, sea correcta. Se ha visto a la competencia favorecer a un cuidado mayor con la Organización de las informaciones importantes para el encuentro, en cambio, se contraponen esta muestra al preconcepto de la soberbia para los más estudiosos, actitud que no prevaleció ni fue confirmada (por ejemplo, la Conducta de Refuerzo fue descartada).

Otro dato importante en la selección de la Jerarquía de Padrones de Conducta específicamente en esta muestra, está en el puesto ocupado por las personas que optaron por la mayor incidencia de respuestas que objetivamente el resultado 1º Transparencia, 2º Organización y por último Mediación, ya que decidieron coincidentemente por esos Patrones de Conducta las personas que tenían cargos gerenciales de medio comando. Esta concentración puede revelar que en actividades en las cuales la autoridad es controlada, pues el cargo no ejerce autonomía completa, las personas tienden a buscar claridad y transparencia en el proceso de negociación, y para que eso pase es preciso usar de la táctica de la Organización en la pre-negociación, hecho que fue confirmado por la investigación.

Y, finalmente, se observó que las personas que utilizaron el Patrón de Conducta Transparencia y Organización en primeros lugares fueron justamente las que tienen mayor tiempo de experiencia profesional. Lo que destaca el pensamiento de Peterson y Lucas (2001) sobre la experiencia profesional se sobresale en relación a la edad, ya que lo que tenían menos experiencia, 1-3 años de empresa,

optaron con más intensidad por la Conducta de la Mediación en las respuestas. Esos factores señalarían que los menos expertos tienen, conforme a los dos autores, menores enredos para ofrecer, quedando más frágiles durante el proceso, favoreciendo que busquen apoyo en un árbitro para auxiliar en las argumentaciones. Ya los que cuentan con mayor experiencia pueden contar con lo inusitado, pues, poseen un repertorio de argumentos y conocimientos originados de la práctica, lo que trae tranquilidad y la claridad en las acciones, hecho que puede haber repercutido en escoger la Transparencia y Organización, como Patrones de Conductas de uso más intenso.

#### **4.2. Comparación de las análisis de el Perfil del Negociador Brasileiro en relación al Perfil del Negociador Español**

##### **4.2.1 Las Variables Socio-demográficas entre el Perfil del Negociador Brasileiro en relación al Perfil del Negociador Español**

En esta sección vamos a presentar algunas posibles comparaciones Socio-Demográficas de los Países investigados, considerando los datos que poseíamos de Troncoso (2003).

<b>Tabla 6 – Comparativo entre Brasil e España según la Edad</b>		
	<b>ESPAÑA</b>	<b>BRASIL</b>
	Percentual	Percentual
21-50 años	86,97%	43,5%
Acima de 50 años	13,03%	56,5%
Total	100%	100%

En la categoría de personas con más de 50 años fueron insertados también insertados los Missings (perdidos)

**Fuente:** Troncoso, 2003 y Datos de la pesquisa

En referencia a la variable edad, la muestra brasilera tuvo una participación de un 56,5% de personas con más de 50 años (Tabla 6), en cambio en la muestra

española la predominancia de individuos encuestados fue mayor en la franja de edad de 21-50 años (86,97%) Esos datos están expresados en la Tabla 6 y muestran una discrepancia significativa en lo que se refiere a variable demográfica edad.

<b>Tabla 7- Comparativo entre Brasil e España según Puesto</b>		
	<b>ESPAÑA</b>	<b>BRASIL</b>
	Percentual	Percentual
Nivel 1	28,2%	58%
Nivel 2	39,57%	35%
Nivel 3	32,23%	7%
Total	100%	100%

En el nivel 2 fueron también insertados los missings

**Fuente:** Troncoso, 2003 y Datos de la pesquisa

Después del análisis de los resultados se verifico conforme a los datos de la Tabla 7, que la mayoría de los Españoles, o sea 39,57% estaban en el nivel 2 (media responsabilidad), en cambio en Brasil, 58% de los encuestados estaban en el nivel 1 (mayor responsabilidad).

<b>Tabla 8 – Comparativo entre Brasil e España según Sexo x Puesto (nivel 1)</b>			
	Percentual		
	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
Brasil	72,64%	27,36%	100%
España	45,38%	54,62%	100%

En esta tabla fueron comparadas solamente aquellas personas que ocupan cargos de alta responsabilidad (nivel 1).

**Fuente:** Troncoso, 2003 e Datos de la pesquisa

Los encuestados estratificados por nivel de responsabilidad en Función del Genero, presentan en España, mayor incidencia de Mujeres, 54,62% (Tabla 8) en el Nivel 1 (mayor responsabilidad). A diferencia, los Brasileños, en el mismo Nivel 1 tuvieron mayor incidencia de Hombres, 72,64% (Tabla 8).

<b>Tabla 9 – Comparativo entre Brasil e España según Edad x Puesto (nivel 2)</b>	
	Percentual

	21-35 años	Acima de 35 años	Total
Brasil	41,54%	58,46%	100%
España	53,9%	46,1%	100%

En esta tabla fueron comparadas solamente aquellas personas que ocupan cargos de media Responsabilidad (nivel 2).

**Fuente:** Troncoso, 2003 y Datos de la pesquisa

En la posición de medio nivel (Nivel 2), considerada aquella cuyos individuos poseen actividades de media responsabilidad, Brasil presento una mayor frecuencia de personas con media edad, o sea 58,46% arriba de 50 años. Y en España, contradictoriamente, la edad predominante fue en un 53,9% en la franja de edad entre 21-35 años (Tabla 9), constituyendo un cuadro mucho más joven. Finalmente, las personas que ocupan las posiciones de menor responsabilidad (nivel 3), aparecieron en menor número en las dos muestras, 7% personas en Brasil y 32,23% en España (Tabla 7). No obstante los comportamientos de las personas encuestadas en Brasil se asemejan al comportamiento de las encuestadas en España, en Brasil los grupos fueron considerados más heterogéneos entre si  $p > 0.05$ .

<b>Tabla 10 - Comparativo entre Brasil e España según el Grado de escolaridad</b>			
		Percentual	Percentual
		<b>ESPAÑA</b>	<b>BRASIL</b>
Nivel 1	Estudios secundarios e Licenciaturas	33,89%	64,5%
Nivel 2	Especialización	50,95%	27%
Nivel 3	Maestrado e Doctorado	15,17%	8,5%
Total		100%	100%

**Fuente:** Troncoso, 2003 y Datos de la pesquisa

Después de una estratificación de las variables según el grado de escolaridad podemos verificar una diferencia entre los dos países. En Brasil, el grupo con mayor frecuencia fue el llamado de Nivel 1, que engloba a las personas que poseen

estudios secundarios o licenciaturas, este grupo represento un 64,5% (Tabla 10). En cambio, en España, el mayor grupo fue el llamado de nivel 2, donde fueron estratificados aquellos individuos que poseían algún tipo de Especialización, este grupo significo el 50,95% de la muestra (Tabla 10). El menor grupo en los dos países fue el considerado de nivel educativo superior (pos-graduación), datos presentados en la Tabla 10.

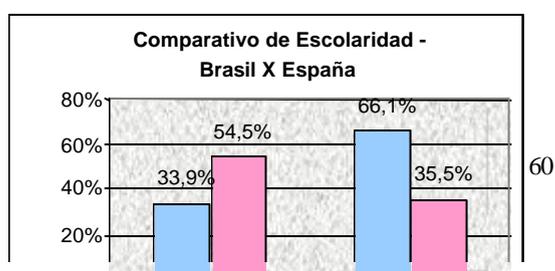
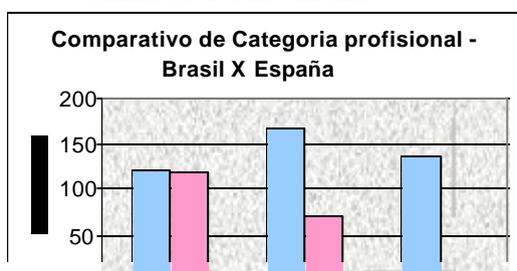
En un análisis posterior, los datos referentes al nivel de estudio fueron nuevamente agrupados, el Nivel 1 permaneció con las personas que poseen grado de estudio referente a estudios secundarios y licenciaturas y los demás niveles 2 y 3 fueron reagrupados en una nueva categoría, Nivel 2, para otra comparación con los datos referentes a España (Tabla 11).

Tabla 11 - Comparativo entre Brasil y España según el Grado de escolaridad		
	ESPAÑA	BRASIL
	Percentual	Percentual
Nivel 1	33,89%	64,5%
Nivel 2	66,11%	35,5%
Total	100%	100%

Fuente: Troncoso, 2003 y Datos de la pesquisa

En relación a la nueva categoría que se refiere al nivel de estudio, se continuo verificando que los grupos de los dos países presentan diferencias significativas, o sea, en el estudio referente a España el mayor porcentual de individuos (66,11%, Tabla 11) se encuentra clasificado en el nivel 2, en cambio en Brasil la mayor frecuencia está en el nivel 1, o sea, los considerados menos calificados.

**TABLA 1** -PERFIL DEL NEGOCIADOR CON PATRÓN DE CONDUCTA TRANSPARENCIA EN RELACION AL GÉNERO



**FIGURA 1 CATEGORIA PROFISIONAL**

**FIGURA 2 ESCOLARIDAD**

<b>Tabla 12 – Comparativo entre Brasil e España según Edad x Nivel de Estudios (nivel 2)</b>			
	<b>21-35 años</b>	<b>Acima de 35 años</b>	<b>Percentual Total</b>
Brasil	28,17%	71,83%	100%
España	60,22%	39,78%	100%

**Fuente:** Troncoso, 2003 y Datos de la pesquisa

En comparación con España podemos verificar que en Brasil las personas que poseen mayor calificación profesional están concentradas en la franja de edad de las personas arriba de 35 años, lo que sucede en contradicción con España donde las personas más jóvenes son aquellas que poseen un mayor grado de calificación. En este tipo de análisis los datos de España evaluados como perdidos fueron incluidos en la categoría de 21 a 35 años, en cambio en Brasil estos datos fueron categorizados en el nivel 1, por esta razón no están localizados en esta tabla.

**4.2.1.1 Comparación entre el Perfil del Negociador Brasileiro y Español referente a las Variables Socio-Demográficas**

La muestra Brasileira se caracterizo por la mayor frecuencia de personas en la edad de 50 años o más, en cambio los españoles tuvieron su mayoría en la Franja de edad entre 21-50 años. En cuanto a la escolaridad, en brasil predomino el estudio secundario y la licenciatura, y en España, Pos-Graduación. La calificación profesional en Brasil es mayor en la Franja de edad arriba de los 35 años, a

diferencia de España donde el joven de la franja de edad entre 21-35 años es el más calificado.

En relación al nivel de responsabilidad en Brasil, hubo concentración en el Nivel 1 (mayoría de hombres), normalmente con estudios secundarios o licenciatura, y en España, predominó el Nivel 2, con Especialización. Siendo que para España el Nivel 1 se caracterizó por mayoría de mujeres dentro de la Franja de edad de más de 50 años en contraposición con el Nivel 1 de Brasil. Recordando que el Nivel 1 es el de Mayor Responsabilidad y el Nivel 2 de Media Responsabilidad. El Nivel 2 para Brasil, concentró un mayor número de individuos dentro de la franja de edad de arriba de los 50 años y en España se encuentran las personas que tienen entre 21-35 años.

Concluyendo, los Brasileños encuestados fueron predominantemente más viejos (mayores de 50 años) y con un Nivel de Escolaridad más bajo (Estudio Secundario y Licenciatura). Hubo una tendencia de mayor escolaridad en relación a la juventud (21-35 años) a favor de España, en cambio en Brasil, los que más niveles habían alcanzado son los de edad superior a 35 años. En la muestra Brasileña predominaron los Cargos de Alta responsabilidad ocupados en la mayoría por hombres, en la muestra de España, prevalecieron los Cargos de Media Responsabilidad con sujetos en la franja de edad de 21-35 años.

#### **4.2.1.2 Los patrones de conductas de el Negociador Brasileño en relación a el Perfil de el Negociador Español**

Para hacernos una comparación entre el perfil del negociador Brasileño y del Español, utilizamos como base para la construcción de los patrones de conducta de mayor influencia, el Cuadro 3. Para clasificación, verificamos las mayores

puntuaciones del cuadro referentes al perfil del negociador, a fin de investigar el perfil predominante en el negociador brasileiro (gaúcho) y las equivalencias con el español (madrileño).

Refuerzamos que de acuerdo con el trabajo realizado en España fue retirada la categoría referente al Patrón de Conducta Contribución. Se selecciono cuatro categorías del perfil del negociador brasileiro: eliminando los ítems correspondientes a las menores puntuaciones, así podemos comparar a partir de estos resultados, el perfil del negociador brasileiro y español (Cuadro 5).

**CUADRO 5:** Clasificación de las conductas de acuerdo con el perfil del negociador

Patrones de Conducta Brasileño	Patrones de Conducta Español
1. Transparencia	1. Mezcla de las conductas Refuerzo e Mediación
2. Organización (Planificación)	2. Planificación (Organización)
3. Formalización	3. Transparencia
4. Petición	4. Formalización y Petición

brasileño

Fuente: Troncoso, 2003 y Datos de la investigación

#### **4.2.2 Conclusiones relativas al Perfil de la Conducta del Negociador Español estratificado por las Variables Socio-Demográficas**

En el Patrón 1 hay una mezcla entre las conductas Refuerzo y Mediación, que fueron más utilizadas por las personas que ocupan los puestos de Alta responsabilidad, con predominancia del genero masculino. De este modo es importante sobresaltar que en la muestra española prevalecieron los sujetos de 21-35 años, de media responsabilidad y con escolaridad más alta, datos que llevan a

pensar en la búsqueda de arbitraje hechas por los jóvenes, tal vez por tener poca experiencia, sirviendo las conductas que utilizan de la coerción muchas veces como intermediarias y facilitadoras en la resolución de los problemas. Otro factor que da flujo a esa predominancia, es la falta de flexibilidad que caracteriza a los jóvenes, entonces utilizan subterfugios para calzar sus fallas de forma más rígida. La alta escolaridad no parece ser fundamental, específicamente para el Español, ya que condiciona el uso de las conductas Refuerzo y Mediación, según se vio en la muestra sobresalir esta característica como predominante junto a los jóvenes, es decir, culturalmente el joven español presenta buena escolaridad, hecho que a nuestro ver, vacía el valor de esa variable para definir el uso de Conductas relativas al Refuerzo y Mediación.

Los casos de los individuos de la Franja de edad de 36 a 50 años que ocupan los cargos de media responsabilidad, de la misma forma evidenciaron su puntuación para el uso bastante frecuente de las Conductas Refuerzo y mediación. En este aspecto es posible sugerir que los cargos de menor responsabilidad, también son los cargos de menor autonomía, y son susceptibles al uso de Coerción o de la fuerza de un árbitro para auxiliar en el convencimiento de causas. Sin embargo, los integrantes de los cargos de menor responsabilidad fueron justamente los que menos utilizaron esos mecanismos, hecho que contraría a las hipótesis mencionadas referentes a la autonomía y que hace sobresalir la cuestión de la cultura, como incentivadora de una manera más rigurosa de actuar.

En referencia al Patrón 2, caracterizado por las Conductas relativas a la Organización, los datos demostraron que las personas que eligieron ese patrón en segundo lugar de uso más frecuente fueron, justamente, las de nivel más alto de

escolaridad, con maestreado o doctorado, dando condiciones de evaluarlos igual que en Brasil, los Españoles se preocupan con la fase de pre-negociación, independiente de la escolaridad que posean. De esta forma, la soberbia, dada como característica de los más escolarizados, no fue confirmada, al contrario, los individuos con más calificación fueron exactamente los que más buscaban Conductas referentes a la Organización y preparación del oficio de la negociación.

El patrón 3, relativo a las Conductas prominentes de la Transparencia, tuvo como optantes a los individuos de menor edad (21-35 años). Aquí nos preguntamos como en el caso de Brasil, si la falta de experiencia del joven constituiría la tendencia a escoger caminos más abiertos, exactamente por no haber creado todavía las maquinaciones y artimañas que servirían para fingir, esconder sentimientos, jugar con argumentos dudosos, etc.. O en cambio, la juventud estaría demostrando tal vez, una nueva perspectiva para las relaciones interpersonales, volcadas a la Transparencia y solidificación de las asociaciones entre adversarios? Esa investigación no prestigio estudiar este enfoque más Psico-social, futuras encuestas podrían evaluar el asunto de forma más profunda.

Y finalmente, el Patrón 3, relativo a las Conductas volcadas a la Formalización y Petición, que tuvo predominancia en el grupo de personas con más estudios y mayor edad (36-50 años), demuestra de forma aparente que, justamente los más expertos son los que protocolizan sus acciones y de los adversarios, para fines de garantizar la sustentabilidad en el futuro de las decisiones tomadas en la mesa de negociaciones, factor que no fue asimilado por los jóvenes. Y la petición usada potencialmente en la edad más madura, estaría vinculada al sujeto que exige incisivamente sus deseos, garantizando los resultados deseados en función de la

intransigencia, por que fuerza al otro a entender claramente las propuestas que desea establecer , forzando a aceptar sobre fuertes argumentos a los pedidos que va ofreciendo.

### **4.3 Comparación entre el Perfil del Negociador Brasileiro y Español referente a los Patrones de Conductas en función de las Variables Socio-Demográficas**

#### **4.3.1. Patrón 1 (Transparencia en Brasil y Refuerzo y Mediación en España)**

El patrón 1 de España es diferente del patrón 1 de Brasil, y por eso no fue posible hacer una comparación entre ellos. Sin embargo observamos que el patrón 1 de España (mezcla entre refuerzo y mediación), aparece en Brasil como el menos frecuente entre los negociadores. En España el patrón 1 esta compuesto por aquellas personas que ocupan puesto de gran responsabilidad (Troncoso, 2003), en Brasil también, la mayor parte de las personas que se preocupan con la mediación se encuadra en la categoría de alta responsabilidad (Consultores, Profesores, Profesionales Autónomos, Tabla 24 del Anexo II).

En España dentro del segmento que ocupa cargos de nivel de media responsabilidad están las personas jóvenes (21-35 años, Tabla 9), y utilizan más este patrón en relación a las personas de más edad. En Brasil ocurre lo contrario, en ese segmento, las personas que acostumbran utilizar con mayor frecuencia este patrón están encuadradas en la franja de edad de personas que tienen más de 35 años (Tabla 22, Anexo II). Este fue el factor más discrepante de respuestas encontrado en los dos análisis, el brasileiro preocupado con la Conducta de la Transparencia y Organización en primer lugar, y el español, con el refuerzo y la

mediación en este orden. En cuanto a la cuestión de la categoría profesional, las personas que ocupan los cargos de menor responsabilidad, tanto en Brasil (Tabla 24, Anexo II) como en España (Troncoso, 2003), son aquellas que normalmente no utilizan este patrón.

#### **4.3.2. Patrón 2 (Organización en Brasil y en España)**

En lo que se dice respecto al patrón 2 de España, se verifico que las personas que alcanzaron una menor puntuación en el cuestionario, o sea, aquellas que menos utilizaron ese padrón de conducta tienen nivel de escolaridad de pos-graduación (Troncoso, 2003), en cambio en Brasil, las personas que menos utilizan este patrón son aquellas que poseen solo estudios secundarios o licenciatura. Tanto en España (Troncoso, 2003) como en Brasil (Tabla 11), quienes más se encuadraron en este tipo de padrón son las personas que alcanzaron un nivel educativo superior (maestrado y doctorado).

#### **4.3.3. Patrón 3 (Formalización en Brasil y Transparencia en España)**

En el trabajo de España (Troncoso, 2003), el cual estamos comparando a través de esta pesquisa, había solamente referencia a la variable de la edad en lo que se refiere a este patrón. De esta forma, la única comparación que podemos presentar es referente a esta variable, pudiendo concluir que las personas de 51 años o más, son aquellas que menos utilizan el patrón 3. En Brasil, quien más opto por el uso de la Conducta Transparencia fue el individuo con edad entre 21-35 años (58,6%, Tabla 6 del Anexo II), y quien menos opto fue el individuo con 36-50 años (49,0%, Tabla 7)

#### **4.3.4. Patrón 4 (Petición en Brasil y Formalización y Petición en España)**

En España, las personas que tienen una mejor preparación en cuanto al nivel de escolaridad (pos-graduación) poseen un promedio de puntuación mayor en los patrones de Formalización y Petición (Troncoso, 2003), es decir, utilizan más frecuentemente este patrón. En Brasil, en contradicción a este dato, en el grupo de personas de alta escolaridad (pos-graduación), el uso del Patrón de Conducta Petición es justamente el menos utilizado (0%, Tabla 19, Anexo I). En cambio el uso del Patrón de Conducta Formalización predominó en el individuo con escolaridad de doctorado, (33,3%, Tabla 15, Anexo II). Las personas con más edad (arriba de 55 años) fueron las que respondieron que utilizaban más frecuentemente este patrón (33,3%, Tabla 14 del Anexo II).

## 5 CONCLUSIONES

Al observar las dos investigaciones es posible concluir que, a pesar de haber diferencias en relación a las características Socio-Demográficas de las muestras, la elección de las conductas que define el Perfil del Negociador se limitó en los dos Países entre los mismos comportamientos. Este hecho podría sustentar la tesis actual de que en la mesa de negocios, hay una búsqueda de principios. Considerando que fueron comparados Países tan distantes y tan pocas diferencias fueron encontradas en los resultados, se puede suponer también que hay una cierta similitud de normas y actitudes para el ambiente de negocios.

En cuanto a la variable Socio-Demográfica Edad, hay en las muestras una discrepancia significativa entre los Países comparados, una incidencia mayor de encuestados en la Franja de edad de 36-50 años para los Brasileños a diferencia de la muestra de los españoles, que tuvo su mayor incidencia en los jóvenes entre 21-35 años. Esta diferencia puede haber incidido particularmente en la definición de la jerarquía de uso frecuente de los Patrones de Conducta presentados en el Cuadro 5.

Una de las conclusiones importantes a resaltar es que el negociador brasileño no se preocupó con el Intercambio en primera instancia, o sea, no demostró buscar en el compañero de mesa de negociación la reciprocidad en un

resultado provechoso, ni al menos, intentar la igualdad de ganancias. Con todo, los datos refuerzan la teoría de Peterson y Lucas (2001) de que los jóvenes son menos flexibles en abrir mano de ganancias unilaterales, pues, quien respondió con mayor frecuencia el uso del Intercambio fueron los adultos en la franja de 36 a 50 años. Contradictoriamente, fueron los hombres quienes más optaron por esta conducta (67,8%) desvirtuando para esta encuesta el mito de que las mujeres son más colaborativas e integrativas. Finalmente sobre esa temática, vale resaltar que la incidencia por esa conducta recayó sobre las personas que tienen cargos de mayor responsabilidad, o sea, quien tiene mayor poder de decisión en sus manos busca asociaciones e intercambios con los adversarios, priorizando las relaciones a largo plazo.

En cambio las personas que están en cargos de poca o media responsabilidad están más preocupadas con el resultado que consiguen llevar de la conversación, independientemente de si ambos lados salen satisfechos.

Para el español el refuerzo y la mediación fueron las conductas más frecuentes en los parámetros de negociación. En este sentido hay desigualdad de perspectiva entre ambos países investigados, según se vio estas conductas tiene que ver con usar artificios relacionados a premios o castigos y/o buscar arbitraje para resolver las situaciones de conflictos fomentando una dinámica particularmente depredadora en lo que atañe a primera Conducta ( Refuerzo). Esto es muy diferente del comportamiento destacado por los brasileros, los cuales utilizan con poca frecuencia estas conductas. Entretanto, es importante definir el perfil Socio-demográfico de esos encuestados, los cuales fueron encuadrados en personas que están hace más de 6 años en la profesión, poseen media responsabilidad, con Nivel de escolaridad de estudio secundario y

licenciatura; y están en la franja de edad entre 21-35 años. Esos datos refuerzan que la corta edad genera más ansiedad en el individuo y disminuye la flexibilidad que pueda tener frente al adversario. Acentúa también el foco en la tarea y en la búsqueda a cualquier costo de un resultado positivo para su propio lado, tornándose secundaria la relación a largo plazo, lo que de cierta forma compatibiliza con la elección en Brasil de usar poco las Conductas relativas al Intercambio.

Estas constataciones presentadas en el párrafo precedente contradicen un imaginario en cuanto a que España es un País más colectivista, que se preocupa con el Intercambio en primer lugar, atento en formar redes de cooperación y asociaciones. Por el hecho de prestigiar más Conductas relativas al Refuerzo y desmitifica la idealización y trae a la igualdad del capitalismo pensado para Brasil.

Es interesante resaltar que los tres patrones de conducta restantes coincidieron entre los países investigados. Los ítems Organización (Planificación), Transparencia, Formalización y Petición denotaron que hay una preocupación generalizada sobre la pre-negociación. Los encuestados afirmaron que buscan informaciones, desenvuelven estrategias y tácticas de persuasión y así, la Transparencia se evidencia, a través de argumentos confiables practicados en las tratativas que facilitan la construcción de la credibilidad en la búsqueda de los objetivos.

La Organización (planificación) tiende a dar al negociador autoconfianza y habilidad para hacer ajustes en el comportamiento, sobresaltamos en este sentido la variable edad, que se torna más relevante al significar la falta de flexibilidad presentada por los encuestados españoles encuadrados en el patrón

1 (Refuerzo y Mediación). Los que demostraron utilizar más ese patrón 2 (Organización), fueron en Brasil los que poseen mayor escolaridad. Siendo así, según Levy y Sharma (1994), la educación formal es la que favorece el espíritu crítico y el entendimiento de la complejidad, y no es de sorprender que, justamente en ese nivel encontremos las mayores incidencias de planificación de la negociación, pues, se considera un hecho que esos sujetos ya tuvieron el hábito de buscar desarrollar habilidades para actuar profesionalmente, eso ya se torno costumbre en sus vidas. Contradictoriamente, en España, los menos preocupados con la Organización son bs posgraduados, y los que incidieron más sobre esa conducta fueron los que alcanzaron Maestreados y Doctorados.

Se presento como Patrón 3 para España, la Transparencia, siendo que, para Brasil, esa Conducta quedo como Patrón 1, fue evidenciada en la franja de edad de 36 años en adelante la menor utilización de este patrón de conducta (Tabla 6 del Anexo II). Esta cuestión descartaría la posibilidad de que la experiencia esta relacionada con la edad? Imaginamos que no, pues justamente los más jóvenes son los que según la teoría, son más tendenciosos a elegir los caminos de la negociación sistematizados, buscando un ritmo organizado y flexible de actuación y por eso se inclinan por los caminos de la Transparencia.

En cuanto al Patrón de Conducta Formalización, en España se confirmó la opinión de los autores de que las personas de niveles escolares más altos son las que se preocupan con los aspectos burocráticos de planear y protocolar los acuerdos firmados. Contradictoriamente, en Brasil, quien presento una conducta más frecuente relativa a la Formalización fueron las personas que no poseen pos-

graduación, o sea, que están menos calificadas profesionalmente, siendo tal vez un comportamiento que busca de seguridad en el medio de lo inusitado e incontrolable.

Concluyendo este trabajo cabe sobresaltar que no encontramos discrepancia importante entre los diferentes Géneros en ambos países, a no ser en la cuestión del Intercambio en la cual los hombres se volcaron más que las mujeres. Con todo, los datos afirman que las mujeres fueron encuestadas en menor número, siendo que en España ellas son mayoría en los puestos de trabajos considerados nivel 1, de mayor responsabilidad (Tabla 2), un dato a considerar en futuras investigaciones.

En fin, es importante confirmar los estudios de Graham (1987 apud Peterson y Lucas, 2001), sobre los efectos de las características demográficas en el perfil de actuación del negociador, razón de este trabajo de investigación. Verificamos que al aislar los efectos de las variables edad, Educación, Experiencia, Género y Cultura nacional tuvimos algunas discrepancias en los resultados, sin embargo no apareció tendencia significativa en ninguna de las variables. Este hecho resalta la cuestión sobre si la naturaleza de las negociaciones está amparada substancialmente en el medio ambiente donde ocurren las tratativas y aleatoriamente en función del Perfil del Negociador. O sea, los factores relativos en cuanto a si se puede gastar o invertir, la autonomía para tomar la decisión, el Tiempo disponible para las conversaciones, la necesidad de llegar a un acuerdo o no, y otros, es quienes vienen a orquestar la performance del negociador, enfatizando el uso de una u otra conducta, mucho más relevante de la elección personal de Conductas por el propio negociador.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Acuff, F. L. (1993), *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association.

Arnold, Josh A. (2000) *Mediator insight: Disputant's perceptions of third parties knowledge and its effect on mediated negotiation*. *Journal of conflict Management*, Bowling Green, v. 11, n. 4, p.318-336.

\_\_\_\_\_, O'Connor, Kathleen M. (1999): *Ombudspersons or Peers? The effect of third-party expertise and recommendations on Negotiation*. *Journal of Applied Psychology*, Vo. 84, nº 5, 776-785.

Babbie, Earl (1999). *Métodos de pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.

Bercovitch, J. (1991). *International mediation and dispute settlement: evaluating the conditions for successful mediation*. *Negotiation Journal*, 7, 17-30.

Burrell, N. A ., Donohue, W. A. and Allen, M. (1988) *Gender-Based Perceptual Biases in Mediation*, *Communication Research*, 15:4, pp.447-469.

Butler, J. K. (1999) *Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency*. *Group & Organization Management*, v. 24, n. 2, p. 217-238, june.

Cohen, Herb. (1996) *Você Pode Negociar Qualquer Coisa*. 12 ed. Rio de Janeiro: Record.

\_\_\_\_\_. (1980) *Você Pode Negociar Qualquer Coisa*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record.

Dupont, Christophe (1994) *La négociation: Conduite, théorie, applications* : Paris.

Eagly, A. H.. (1987). *Sex differences in social behavior: A socialrole interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Fisher, Roger e Ury, Willian. (2001) Como Chegar ao Sim: \_Negociação de acordos sem Concessão, Rio de Janeiro: Imago.

\_\_\_\_\_. (1997), Estratégias de Negociação: Um Guia Passo a Passo Para Chegar ao Sucesso em Qualquer situação. Rio de Janeiro: Ediouro.

Halpern, J.J, Parks, J. M. (1996) Vive la difference: differences between males and females in process and outcomes in a low-conflict negotiation. International Journal of Conflict Management, Bowling Green, v. 7, n.1, enero.

Hodgson, J. (1996) Thinking on your feet in negotiations. London: Pitman.

Hokey, M.; Latour, M. S.; Jones, M. A. (1995) Negotiation outcomes: the impact of the initial offer, time, gender, and team size, International Journal of Purchasing and Materials Management, outubro.

Hofstede, G. and Bond, M. (1988) The confucius connection: from cultural roots to economic growth, Organizational Dynamics, vol. 16, n. 4, pp.4-21.

Jericó, M. de Carvalho, Perroca, Marcia G. (2001), Negociar: uma habilidade Gerencial Imprescindível. São Paulo: Revista Administração nursing, 4 (32): 14-7.

Junqueira, L. A . Costacurta. (1991), Negociação, Tecnologia e Comportamento, 7ª ed. Rio de Janeiro: COP Editora.

Karakowsky, L; Siegel, J. P. (1999), The effects of proportional representation and gender orientation of the task on emergent leadership behavior in mixed-gender work groups. Journal of applied psychology, v. 84, n. 4, p. 620-631.

Kolb, D. M., Sheppard, B. H. (1985) , Do managers mediate, or even arbitrate? Negotiation Journal, I, 379-388.

Levy, Michael and Arun Sharma (1994), "Adaptive Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education," Journal of Business Research, v31 (1): 39-47.

Mitzberg, H. (1987), "The Strategy Concept 11: Another Look at Why Organizations Need Strategies," California Management Review, 30 (1): 25-32.

Mills, Harry A. (1993) Negociação: a arte de vencer. São Paulo: Makron Books.

Mintu-Winsatt, Alma, Gassenheimer, Jule B. ( 2002). The impact of demographic variables on negotiator's problem-solving approach: a two country study, Journal of Marketing Theory and Practice, Statesboro, v.10, n. 1, p. 23-35.

Peterson, R. M. Lucas, G. H. (2001) Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: pré-negotiation literature review and planning-

preparation propositions. *Journal of marketing theory and practice*, Statesboro, v.9, n. 4, p. 37-49.

Pouck, D. V., & Buelens, M. (2002) Predicting the outcome of a who-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price and opening offer. *Journal of Economic Psychology*, Amsterdam, v. 23, n. 1, p. 67-76, fev.

Ríos, Manuel Fernández. Apostilas de la clase de conflictos y mediación. Mimeo.

Schweitzer, M. E.; Dechurch, L.A ( 2001). Linking frames in negotiations: Gains, losses and conflict frame adoption, *Journal of conflict Management*, Bowling Green, v. 12, n.2 , p.100-113.

Snyder-Halpern, R, Cannon, M.E (1993), A framework for the development of nurse manager negotiation skills. *Journal of Nursing Staff Development*, v.9, n.1, p.14-19.

Stutman, Randall K. and Sara E. Newell . (1990)"Rehearsing for confrontation," *Argumentation*, v4: 185-198.

Troncoso, Gabriela Del Carmen G, (2003) Conflicto y negociación: estudio diferencial del uso de patrones de conducta influyente en función del genero Tesis doctorales, Universidad Autónoma de Madrid

Yarn, D.H. (1999) *Dictionary of conflict Resolution*, São Francisco: Jossey-Bass.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA COMPLEMENTAR

Arnold, Josh A. (2000) *Mediator insight: Disputant's perceptions of third parties knowledge and its effect on mediated negotiation*. *Journal of conflict Management*, Bowling Green, v. 11, n. 4, p.318-336.

Archilla, João Pires. *Psiconegociação- Uma contribuição à psicodinâmica dos processos de negociações comerciais*. Sorocaba: UMESP, mestrado.

Bazerman, M. H. Y Neale, M. A. (1992) : *Negotiating rationally*. New York: Free Press.

Carvalho, Roberto Flávio de. (1986), *Negociação: Um instrumento de vida*. Rio de Janeiro, Livro Técnico.

Carames Balo Rosa Elena. (1994) *La eficacia em los procesos de negociación: Características y determinantes individuales*. Tesis doctorales apresentada en la Universidad de Santiago de Compostela, departamento de psicología social y basica. TESEO

Carnevale, P. J. y Pruitt, D. /g. (1992). *Negotiation and mediation*. Annual Review of Psychology, 43, 531-582.

Cornelius, Helena y Faire, Shoshana. (1998), *Tú ganas Yo gano*. Madrid: Gaia.

Cuñat Cuñat, Antonio. (2000) *Negociación estratégica y compromisos unilaterales*. Tesis doctorales apresentada en la Universidad Valencia, departamento de Análisis económica. TESEO

Garcia de Torres Elvira. (1995) *Comunicación y movimientos estratégicos en la negociación*. Tesis doctorales apresentada en la Universidad complutense de Madrid, departamiento de periodismo III. TESEO

Garcia, Emer Alfaro. (1997). *La mediación. Una alternativa administrativa en la resolución de conflictos*. Región Central, C.C.S.S.: Revista de Ciências Administrativas y financieras de la Seguridad Social.

Gómez-Pomar, j. (1991): *Teoría y técnicas de negociación*. Barna: Ariel.

Heredra, Ramón Alzate Sáez de.(2001): *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco.

Jonson, R. A. (1993): *Negotiation basics: Concepts, skill, and exercises*. London: Sage.

Lincoln, Melinda (2000), *Negotiation: The opposing sides of verbal and nonverbal communication*. Journal of collective Negotiations in the public sector, vol.,29 , n.º BA4, p. 297-306.

Marc, Edmond y Picard, Dominique. (1992) *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Piados.

Mena Nieto Angel. (1995) *Los procesos de negociación: aplicación de los enfoques sistémicos, de las tecnicas de decisión multicriterio*. Tesis doctorales apresentada en la Universidad de Sevilla, departamiento : organización industrial y gestion de empresas. TESEO

Monzón, J.A. (1997). La negociación en la empresa: entorno, filosofías, estrategias y técnicas. Revista de trabajo y seguridad social, 166, 89-184.

Moore, Christopher. (1995), *El Proceso de mediación* . Buenos Aires: Ed. Granica.

Munduate, L. Y Martinez, J. M. (1994): *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.

Nóbrega, Clemente. (2002) *Tudo está em jogo. A fascinante teoria dos jogos usa a solidez da matemática para compreender e antecipar o insólito e imprevisível comportamento humano*. Super interessante, ed. 175, mês 04, p. 68-73.

Pinto, Eder Paschoal. (1991), *Negociação Orientada para Resultados: Como Chegar ao Entendimento Através de Critérios Legítimos e Objetivos*. São Paulo: Atlas.

Posthuma, R. A et alli. (2002) *Mediator tactitcs and sources of conflict: Facilitating and inhibiting effects*. Industrial Relations, USA, v. 41, n. 1, p. 94-109.

Pouck, D. V., & Buelens, M. (2002) *Predicting the outcome of a who-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price and opening offer*. Journal of Economic Psychology, Amsterdam, v. 23, n. 1, p. 67-76, fev.

Remeseiro Rioboo Carlos. *Estratégias y tácticas em procesos de negociación..* Tesis doctorales apresentada em la Universidad Oviedo, departamento de de Filosofia y psicología. TESEO

Sanchez Torres Esther. (1997)*El deber de negociar y la buena fé em la negociación colectiva*. Tesis doctorales apresentada em la Universidad Autonoma de Barcelona, departamieto direito público y ciencias historico jurídicas. TESEO

Santos Silva da Cunha, Pedro Fernando. (1999) *Estratégias e tácticas em negociação: para um modelo de eficácia negocial*.Tesis doctorales apresentada em La univeersidad Santiago de Compostela , departamento de psicología social e básica. TESEO

Schweitzer, M. E.; Dechurch, L.A ( 2001). *Linking frames in negotiations: Gaines, losses and conflict frame adoption*, Journal of conflict Management, Bowling Green, v. 12, n.2 , p.100-113..

Singer, L. R. (1996). *Resolución de conflictos*. Barcelona: Piados.

Steele, P., Murphy, J., Russill, R. (1989,1995), *It's a deal: a practical negotiation handbook* . 2.ed. Londres: McGraw-Hill.

Suárez, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Piados.

Yarn, D.H. (1999) *Dictionary of confict Resolution*, São Francisco: Jossey-Bass.

ANEXO I  
TABLAS 01 – 05  
FRECUENCIA RELATIVA A VARIABLES SOCIO-DEMÓGRAFICAS  
DE LA AMUESTRA

TABLA 1 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Sexo.

**Sexo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hombre	122	61,0	67,8	67,8
	Mujer	58	29,0	32,2	100,0
	Total	180	90,0	100,0	
Missing	System	20	10,0		
Total		200	100,0		

TABLA 2 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Edad

**Edad**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-35 años	87	43,5	44,6	44,6
	36-54 años	96	48,0	49,2	93,8
	55 y más años	12	6,0	6,2	100,0
	Total	195	97,5	100,0	
Missing	System	5	2,5		
Total		200	100,0		

TABLA 3 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Escolaridad

**Escolaridad**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	estudio secundario	63	31,5	31,5	31,5
	Licenciatura	66	33,0	33,0	64,5
	Especialización	54	27,0	27,0	91,5
	Maestrado	14	7,0	7,0	98,5
	Doctorado	3	1,5	1,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

TABLA 4 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Puesto de Ocupación

**Puesto de ocupación**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid C. Operacionales	62	31,0	31,0	31,0
Gerencia	89	44,5	44,5	75,5
Director	25	12,5	12,5	88,0
Otros	24	12,0	12,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

TABLA 5 - Frecuencias De La Muestra En Relación A La Variable Tiempo De la Experiencia Profesional

**Tiempo de experiencia profesional**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 años	13	6,5	7,8	7,8
4-5 años	26	13,0	15,7	23,5
más de 5 años	127	63,5	76,5	100,0
Total	166	83,0	100,0	
Missing System	34	17,0		
Total	200	100,0		

ANEXO II  
TABLAS 01 – 20

FRECUENCIAS RELATIVAS A LOS PATRONES DE CONDUCTA CRUZADAS  
CON LAS VARIABLES SOCIO-DEMÓGRAFICAS

TABLA 1- Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Transparencia

**Transparencia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De vez en cuando	5	2,5	2,5	2,5
regular	83	41,5	41,5	44,0
Bastante	106	53,0	53,0	97,0
Muy frecuente	6	3,0	3,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

TABLA 2- Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Organización

**Organización**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De vez en cuando	14	7,0	7,0	7,0
regular	91	45,5	45,5	52,5
Bastante	88	44,0	44,0	96,5
Muy frecuente	7	3,5	3,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

TABLA 3- Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Formalización

**Formalización**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De vez en cuando	12	6,0	6,0	6,0
regular	154	77,0	77,0	83,0
Bastante	34	17,0	17,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

TABLA 4- Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Petición

**Petición**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De vez en cuando	33	16,5	16,5	16,5
regular	133	66,5	66,5	83,0
Bastante	33	16,5	16,5	99,5
Muy frecuente	1	,5	,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	



TABLA 5- Frecuencia Relativa Al Patrón De Conducta Mediación

		<b>Mediación</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca o casi nunca	8	4,0	4,0	4,0
	De vez en cuando	117	58,5	58,5	62,5
	regular	69	34,5	34,5	97,0
	Bastante	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

TABLA 6- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Cruzadas Con La Variable Socio-demografica: Edad

**Transparencia \* Edad Crosstabulation**

% within Edad

		Edad			Total
		21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Transparencia	De vez en cuando	2,3%	2,1%	8,3%	2,6%
	regular	37,9%	43,8%	41,7%	41,0%
	Bastante	58,6%	49,0%	50,0%	53,3%
	Muy frecuente	1,1%	5,2%		3,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 7- Frecuencias Relativas Al patrón de Conducta Transparencia Cruzadas con la Variable Socio-Demografica: Escolaridad

**Transparencia \* Escolaridad Crosstabulation**

% within Escolaridad

		Escolaridad					Total
		estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	Doctorado	
Transparencia	De vez en cuando	1,6%	1,5%	5,6%			2,5%
	regular	50,8%	42,4%	31,5%	35,7%	33,3%	41,5%
	Bastante	42,9%	53,0%	63,0%	64,3%	33,3%	53,0%
	Muy frecuente	4,8%	3,0%			33,3%	3,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 8- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Transparencia Cruzadas Com La Variable Socio-Demografica: Puesto de Ocupacion

**Transparencia \* Puesto de ocupación Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

		Puesto de ocupación				Total
		C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Transparencia	De vez en cuando	1,6%	1,1%	4,0%	8,3%	2,5%
	regular	43,5%	38,2%	44,0%	45,8%	41,5%
	Bastante	54,8%	57,3%	48,0%	37,5%	53,0%
	Muy frecuente		3,4%	4,0%	8,3%	3,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 9 – Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Transparencia Cruzadas Com La Variable Socio-Demografica: Tiempo de Experiencia profesional

**Transparencia \* Tiempo de experiencia profesional \* Sexo Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

			Tiempo de experiencia profesional			Total
			1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Hombre	Transparencia	De vez en cuando	14,3%		3,6%	3,8%
		regular	28,6%	38,5%	41,7%	40,4%
		Bastante	57,1%	61,5%	50,0%	51,9%
		Muy frecuente			4,8%	3,8%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Transparencia	De vez en cuando			2,7%	2,0%
		regular	75,0%	55,6%	24,3%	34,0%
		Bastante	25,0%	44,4%	70,3%	62,0%
		Muy frecuente			2,7%	2,0%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 10- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Organización Cruzadas Com La Variable Socio-Demografica: Edad

**Organización \* Edad Crosstabulation**

% within Edad

		Edad			Total
		21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Organización	De vez en cuando	5,7%	8,3%		6,7%
	regular	49,4%	40,6%	58,3%	45,6%
	Bastante	44,8%	44,8%	41,7%	44,6%
	Muy frecuente		6,3%		3,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 11- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Organización Cruzadas Com La Variable Socio-Demografica: Escolaridad

**Organización \* Escolaridad Crosstabulation**

% within Escolaridad

		Escolaridad					Total
		estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	Doctorado	
Organización	De vez en cuando	4,8%	9,1%	7,4%	7,1%		7,0%
	regular	50,8%	45,5%	42,6%	42,9%		45,5%
	Bastante	39,7%	45,5%	46,3%	42,9%	66,7%	44,0%
	Muy frecuente	4,8%		3,7%	7,1%	33,3%	3,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 12 - Frecuencias Relativas Al Patrón De conducta Organización Cruzadas com La Variable Socio-Demografica: Posto de Ocupación

**Organización \* Puesto de ocupación Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

		Puesto de ocupación				Total
		C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Organización	De vez en cuando	8,1%	5,6%	12,0%	4,2%	7,0%
	regular	51,6%	40,4%	48,0%	45,8%	45,5%
	Bastante	35,5%	50,6%	40,0%	45,8%	44,0%
	Muy frecuente	4,8%	3,4%		4,2%	3,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 13- Frecuencias Relativas al Patrón de Conducta Organización Cruzadas Com La Variable Socio-Demografica: Tiempo de Experiencia Profesional

**Organización \* Tiempo de experiencia profesional Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

		Tiempo de experiencia profesional			Total
		1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Organización	De vez en cuando	15,4%	7,7%	5,5%	6,6%
	regular	61,5%	50,0%	43,3%	45,8%
	Bastante	23,1%	38,5%	48,8%	45,2%
	Muy frecuente		3,8%	2,4%	2,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 14-Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Cruzadas Con La Variable SD

**Formalización \* Edad Crosstabulation**

% within Edad

		Edad			Total
		21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Formalización	De vez en cuando	9,2%	3,1%	8,3%	6,2%
	regular	74,7%	80,2%	58,3%	76,4%
	Bastante	16,1%	16,7%	33,3%	17,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Edad

TABLA 15 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Cruzadas Con La Variable Socio-Demográfica Escolaridad

**Formalización \* Escolaridad Crosstabulation**

% within Escolaridad

		Escolaridad				Total
		estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	
Formalización	De vez en cuando	7,9%	3,0%	5,6%	14,3%	6,0%
	regular	79,4%	78,8%	70,4%	85,7%	77,0%
	Bastante	12,7%	18,2%	24,1%	33,3%	17,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 16- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Formalización Cruzadas Com La Variable SD Puesto de ocupación

**Formalización \* Puesto de ocupación Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

		Puesto de ocupación				Total
		C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Formalización	De vez en cuando	9,7%	3,4%	8,0%	4,2%	6,0%
	regular	69,4%	83,1%	72,0%	79,2%	77,0%
	Bastante	21,0%	13,5%	20,0%	16,7%	17,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 17 –Frecuencias Relativas al Patrón de Conducta Petición cruzadas con a Variável SD Tiempo de Experiencia profesional.

**Formalización \* Tiempo de experiencia profesional Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

		Tiempo de experiencia profesional			Total
		1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Formalización	De vez en cuando	15,4%	3,8%	4,7%	5,4%
	regular	69,2%	76,9%	78,0%	77,1%
	Bastante	15,4%	19,2%	17,3%	17,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 18- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Petición cruzadas con la Variavel SD Edad

**Petición \* Edad Crosstabulation**

% within Edad

		Edad			Total
		21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Petición	De vez en cuando	12,6%	17,7%	33,3%	16,4%
	regular	65,5%	67,7%	66,7%	66,7%
	Bastante	21,8%	13,5%		16,4%
	Muy frecuente		1,0%		,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 19- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición cruzadas con la Variable SD Escolaridad

**Petición \* Escolaridad Crosstabulation**

% within Escolaridad

		Escolaridad					Total
		estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	Doctorado	
Petición	De vez en cuando	12,7%	15,2%	16,7%	35,7%	33,3%	16,5%
	regular	65,1%	68,2%	66,7%	64,3%	66,7%	66,5%
	Bastante	20,6%	16,7%	16,7%			16,5%
	Muy frecuente	1,6%					,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 20- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Petición cruzadas con la Variable SD Puesto de Ocupación

**Petición \* Puesto de ocupación Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

		Puesto de ocupación				Total
		C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Petición	De vez en cuando	21,0%	11,2%	16,0%	25,0%	16,5%
	regular	61,3%	70,8%	72,0%	58,3%	66,5%
	Bastante	17,7%	18,0%	12,0%	12,5%	16,5%
	Muy frecuente				4,2%	,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 21- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Petición cruzadas con la variable SD Tiempo de Experiencia Profesional

**Petición \* Tiempo de experiencia profesional Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

		Tiempo de experiencia profesional			Total
		1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Petición	De vez en cuando	30,8%	7,7%	16,5%	16,3%
	regular	53,8%	73,1%	66,1%	66,3%
	Bastante	15,4%	19,2%	16,5%	16,9%
	Muy frecuente			,8%	,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 22 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación cruzadas con la variable Sócio-demográfica Edad

**Mediación \* Edad Crosstabulation**

% within Edad

		Edad			Total
		21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Mediación	Nunca o casi nunca	1,1%	4,2%	16,7%	3,6%
	De vez en cuando	51,7%	65,6%	66,7%	59,5%
	regular	41,4%	29,2%	16,7%	33,8%
	Bastante	5,7%	1,0%		3,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 23- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Mediación Cruzadas con la variable SD Escolaridad

**Mediación \* Escolaridad Crosstabulation**

% within Escolaridad

		Escolaridad					Total
		estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	Doctorado	
Mediación	Nunca o casi nunca	4,8%	4,5%	3,7%			4,0%
	De vez en cuando	52,4%	65,2%	51,9%	71,4%	100,0%	58,5%
	regular	34,9%	28,8%	44,4%	28,6%		34,5%
	Bastante	7,9%	1,5%				3,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 24 –Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Mediación cruzadas con la variable SD Puesto de Ocupación

**Mediación \* Puesto de ocupación Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

		Puesto de ocupación				Total
		C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Mediación	Nunca o casi nunca	4,8%	4,5%		4,2%	4,0%
	De vez en cuando	51,6%	60,7%	60,0%	66,7%	58,5%
	regular	37,1%	32,6%	40,0%	29,2%	34,5%
	Bastante	6,5%	2,2%			3,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 25 - Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación cruzadas con la variable Sócio-demográfica Tiempo de Experiencia Profesional

**Mediación \* Tiempo de experiencia profesional Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

		Tiempo de experiencia profesional			Total
		1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Mediación	Nunca o casi nunca			3,9%	3,0%
	De vez en cuando	76,9%	46,2%	60,6%	59,6%
	regular	23,1%	42,3%	33,9%	34,3%
	Bastante		11,5%	1,6%	3,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANEXO III

TABELAS 01 –20

FRECUENCIAS RELATIVAS A LOS PATRONES DE CONDUCTA POR GÉNERO EN  
CRUZAMIENTO CON LAS VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS

TABLA 1- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Transparencia por Genero en Cruzamiento con La Variable SD Edad

**Transparencia \* Edad \* Sexo Crosstabulation**

% within Edad

Sexo			Edad			Total
			21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Hombre	Transparencia	De vez en cuando regular	4,3%	1,5%	11,1%	3,3%
		Bastante	34,8%	48,5%	33,3%	42,1%
		Muy frecuente	58,7%	43,9%	55,6%	50,4%
		Total	2,2%	6,1%		4,1%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Transparencia	De vez en cuando regular		4,3%		1,7%
		Bastante	38,2%	30,4%	100,0%	36,2%
		Muy frecuente	61,8%	60,9%		60,3%
		Total		4,3%		1,7%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 2- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Transparencia por Genero en Cruzamiento con La variable SD Escolaridad

**Transparencia \* Escolaridad \* Sexo Crosstabulation**

% within Escolaridad

Sexo			Escolaridad				Total
			estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	
Hombre	Transparencia	De vez en cuando regular	2,9%		8,8%		3,3%
		Bastante	45,7%	44,2%	32,4%	55,6%	41,8%
		Muy frecuente	42,9%	51,2%	58,8%	44,4%	100,0%
		Total	8,6%	4,7%			4,1%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Transparencia	De vez en cuando regular		4,8%			1,7%
		Bastante	55,6%	38,1%	23,1%		36,2%
		Muy frecuente	44,4%	57,1%	76,9%	100,0%	60,3%
		Total				100,0%	1,7%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 3 Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Transparencia Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de Ocupación

**Transparencia \* Puesto de ocupación \* Sexo Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

			Puesto de ocupación				Total
			C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Hombre	Transparencia	De vez en cuando regular		1,6%	7,1%	12,5%	3,3%
		Bastante	43,3%	41,9%	35,7%	43,8%	41,8%
		Muy frecuente	56,7%	51,6%	50,0%	37,5%	50,8%
		Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Transparencia	De vez en cuando regular	4,2%				1,7%
		Bastante	33,3%	33,3%	57,1%	33,3%	36,2%
		Muy frecuente	62,5%	66,7%	42,9%	50,0%	60,3%
		Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 4 Frecuencias Relativas Al Patrón de conducta Transparencia por Genero en cruzamiento con La Variable SD Tiempo de Experiencia

**Transparencia \* Tiempo de experiencia profesional \* Sexo Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

			Tiempo de experiencia profesional			Total
			1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Hombre	Transparencia	De vez en cuando regular	14,3%		3,6%	3,8%
		Bastante	28,6%	38,5%	41,7%	40,4%
		Muy frecuente	57,1%	61,5%	50,0%	51,9%
		Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Transparencia	De vez en cuando regular			2,7%	2,0%
		Bastante	75,0%	55,6%	24,3%	34,0%
		Muy frecuente	25,0%	44,4%	70,3%	62,0%
		Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 5 Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Edad.

**Organización \* Edad \* Sexo Crosstabulation**

% within Edad

			Edad			Total
			21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Hombre	Organización	De vez en cuando	2,2%	9,1%		5,8%
		regular	47,8%	45,5%	66,7%	47,9%
		Bastante	50,0%	39,4%	33,3%	43,0%
		Muy frecuente		6,1%		3,3%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Organización	De vez en cuando	5,9%	8,7%		6,9%
		regular	55,9%	26,1%	100,0%	44,8%
		Bastante	38,2%	56,5%		44,8%
		Muy frecuente		8,7%		3,4%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 6 Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Organización por Genero en cruzamiento con la variable SD Escolaridad

**Organización \* Escolaridad \* Sexo Crosstabulation**

% within Escolaridad

			Escolaridad					Total
			estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	Doctorado	
Hombre	Organización	De vez en cuando		7,0%	8,8%	11,1%		5,7%
		regular	51,4%	51,2%	44,1%	44,4%		48,4%
		Bastante	42,9%	41,9%	44,1%	44,4%		42,6%
		Muy frecuente	5,7%		2,9%		100,0%	3,3%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Organización	De vez en cuando	5,6%	14,3%				6,9%
		regular	61,1%	38,1%	38,5%	40,0%		44,8%
		Bastante	33,3%	47,6%	53,8%	40,0%	100,0%	44,8%
		Muy frecuente			7,7%	20,0%		3,4%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 7- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Organización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de Ocupación

**Organización \* Puesto de ocupación \* Sexo Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

			Puesto de ocupación				Total
			C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Hombre	Organización	De vez en cuando	3,3%	6,5%	7,1%	6,3%	5,7%
		regular	50,0%	43,5%	57,1%	56,3%	48,4%
		Bastante	43,3%	45,2%	35,7%	37,5%	42,6%
		Muy frecuente	3,3%	4,8%			3,3%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Organización	De vez en cuando	4,2%	4,8%	28,6%		6,9%
		regular	58,3%	33,3%	42,9%	33,3%	44,8%
		Bastante	33,3%	61,9%	28,6%	50,0%	44,8%
		Muy frecuente	4,2%			16,7%	3,4%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 8- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Organización por Genero en cruzamiento con la Variable SD Tiempo de Experiencia profesional

**Organización \* Tiempo de experiencia profesional \* Sexo Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

			Tiempo de experiencia profesional			Total
			1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Hombre	Organización	De vez en cuando		7,7%	6,0%	5,8%
		regular	57,1%	30,8%	48,8%	47,1%
		Bastante	42,9%	53,8%	42,9%	44,2%
		Muy frecuente		7,7%	2,4%	2,9%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Organización	De vez en cuando	25,0%	11,1%	5,4%	8,0%
		regular	75,0%	66,7%	35,1%	44,0%
		Bastante		22,2%	56,8%	46,0%
		Muy frecuente			2,7%	2,0%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 9 Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Formalización Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Edad.

**Formalización \* Edad \* Sexo Crosstabulation**

% within Edad

			Edad			Total
			21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Hombre	Formalización	De vez en cuando regular	10,9%	4,5%	11,1%	7,4%
		Bastante	65,2%	80,3%	66,7%	73,6%
		Total	23,9%	15,2%	22,2%	19,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Mujer	Formalización	De vez en cuando regular	5,9%			3,4%
		Bastante	85,3%	82,6%		82,8%
		Total	8,8%	17,4%	100,0%	13,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 10 – Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Formalización por Genero en cruzamiento con la variable SD Escolaridad

**Formalización \* Escolaridad \* Sexo Crosstabulation**

% within Escolaridad

			Escolaridad					Total
			estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	Doctorado	
Hombre	Formalización	De vez en cuando regular	5,7%	4,7%	8,8%	22,2%		7,4%
		Bastante	82,9%	79,1%	58,8%	77,8%		73,8%
		Total	11,4%	16,3%	32,4%		100,0%	18,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Mujer	Formalización	De vez en cuando regular	11,1%					3,4%
		Bastante	66,7%	85,7%	92,3%	100,0%	100,0%	82,8%
		Total	22,2%	14,3%	7,7%			13,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 11- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Formalización por genero en cruzamiento con la variable SD Puesto de Ocupación

**Formalización \* Puesto de ocupación \* Sexo Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

			Puesto de ocupación				Total
			C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Hombre	Formalización	De vez en cuando regular	10,0%	4,8%	14,3%	6,3%	7,4%
		Bastante	63,3%	79,0%	64,3%	81,3%	73,8%
		Total	26,7%	16,1%	21,4%	12,5%	18,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Mujer	Formalización	De vez en cuando regular	8,3%				3,4%
		Bastante	70,8%	90,5%	100,0%	83,3%	82,8%
		Total	20,8%	9,5%		16,7%	13,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 12- Frecuencias Relativas Al Patrón de conducta Formalización por Genero en cruzamiento con la variable SD Tiempo de experiencia profesional

**Formalización \* Tiempo de experiencia profesional \* Sexo Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

Sexo			Tiempo de experiencia profesional			Total
			1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Hombre	Formalización	De vez en cuando	14,3%		7,1%	6,7%
		regular	57,1%	61,5%	77,4%	74,0%
		Bastante	28,6%	38,5%	15,5%	19,2%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Formalización	De vez en cuando	25,0%	11,1%		4,0%
		regular	75,0%	88,9%	81,1%	82,0%
		Bastante			18,9%	14,0%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 13- Frecuencias Relativas Al Patrón de conducta Petición por Genero en cruzamiento con la variable SD Edad

**Petición \* Edad \* Sexo Crosstabulation**

% within Edad

Sexo			Edad			Total
			21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Hombre	Petición	De vez en cuando	6,5%	21,2%	33,3%	16,5%
		regular	76,1%	65,2%	66,7%	69,4%
		Bastante	17,4%	12,1%		13,2%
		Muy frecuente		1,5%		,8%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Petición	De vez en cuando	20,6%	13,0%	100,0%	19,0%
		regular	55,9%	69,6%		60,3%
		Bastante	23,5%	17,4%		20,7%
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 14- Frecuencias Relativas Al Patrón de conducta Petición por Genero en cruzamiento con la variable SD Escolaridad

**Petición \* Escolaridad \* Sexo Crosstabulation**

% within Escolaridad

Sexo			Escolaridad					Total
			estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	Doctorado	
Hombre	Petición	De vez en cuando	8,6%	11,6%	20,6%	55,6%		16,4%
		regular	71,4%	79,1%	61,8%	44,4%	100,0%	69,7%
		Bastante	17,1%	9,3%	17,6%			13,1%
		Muy frecuente	2,9%					,8%
		Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Petición	De vez en cuando	22,2%	23,8%	7,7%		100,0%	19,0%
		regular	55,6%	42,9%	84,6%	100,0%		60,3%
		Bastante	22,2%	33,3%	7,7%			20,7%
		Muy frecuente						
		Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 15- Frecuencias Relativas Al Patron De Conducta Petición Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio-Demográfica Puesto de Ocupación

**Petición \* Puesto de ocupación \* Sexo Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

Sexo			Puesto de ocupación				Total
			C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Hombre	Petición	De vez en cuando	20,0%	11,3%	21,4%	25,0%	16,4%
		regular	66,7%	74,2%	64,3%	62,5%	69,7%
		Bastante	13,3%	14,5%	14,3%	6,3%	13,1%
		Muy frecuente				6,3%	,8%
		Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Petición	De vez en cuando	20,8%	14,3%	14,3%	33,3%	19,0%
		regular	54,2%	71,4%	71,4%	33,3%	60,3%
		Bastante	25,0%	14,3%	14,3%	33,3%	20,7%
		Muy frecuente					
		Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 16- Frecuencia Relativas al Patrón de conducta Petición por genero en cruzamiento con la variable SD Tiempo de Experiencia profesional

**Petición \* Tiempo de experiencia profesional \* Sexo Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

			Tiempo de experiencia profesional			Total
			1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Hombre	Petición	De vez en cuando regular	71,4%	7,7%	17,9%	15,4%
		Bastante	28,6%	84,6%	67,9%	70,2%
		Muy frecuente		7,7%	13,1%	13,5%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer	Petición	De vez en cuando regular	75,0%	11,1%	16,2%	20,0%
		Bastante	25,0%	55,6%	62,2%	58,0%
		Total		33,3%	21,6%	22,0%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 17- Frecuencias Relativas A Patron De Conducta Mediación Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio- demográfica Edad

**Mediación \* Edad \* Sexo Crosstabulation**

% within Edad

			Edad			Total
			21-35 años	36-54 años	55 y más años	
Hombre	Mediación	Nunca o casi nunca		4,5%	11,1%	3,3%
		De vez en cuando regular	58,7%	68,2%	66,7%	64,5%
		Bastante	39,1%	25,8%	22,2%	30,6%
	Total		2,2%	1,5%	1,7%	
Mujer	Mediación	Nunca o casi nunca		4,3%	100,0%	3,4%
		De vez en cuando regular	50,0%	60,9%		53,4%
		Bastante	44,1%	34,8%		39,7%
	Total		5,9%		3,4%	
Total			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 18- Frecuencias Relativas Al Patrón de Conducta Mediación por genero en Cruzamiento con la variable SD Escolaridad

**Mediación \* Escolaridad \* Sexo Crosstabulation**

% within Escolaridad

Sexo	Mediación	Nunca o casi nunca De vez en cuando regular Bastante	Escolaridad					Total
			estudio secundario	Licenciatura	Especialización	Maestrado	Doctorado	
Hombre		Nunca o casi nunca		4,7%	5,9%			3,3%
		De vez en cuando regular	68,6%	67,4%	50,0%	77,8%	100,0%	63,9%
		Bastante	5,7%	27,9%	44,1%	22,2%		31,1%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer		Nunca o casi nunca	5,6%	4,8%				3,4%
		De vez en cuando regular	38,9%	57,1%	61,5%	60,0%	100,0%	53,4%
		Bastante	50,0%	33,3%	38,5%	40,0%		39,7%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 19- Frecuencias Relativas Al Patrón De Conducta Mediación Por Género En Cruzamiento Con La Variable Socio- demográfica Puesto de Ocupación

**Mediación \* Puesto de ocupación \* Sexo Crosstabulation**

% within Puesto de ocupación

Sexo	Mediación	Nunca o casi nunca De vez en cuando regular Bastante	Puesto de ocupación				Total
			C. Operacionales	Gerencia	Director	Otros	
Hombre		Nunca o casi nunca	3,3%	3,2%		6,3%	3,3%
		De vez en cuando regular	56,7%	64,5%	57,1%	81,3%	63,9%
		Bastante	40,0%	29,0%	42,9%	12,5%	31,1%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mujer		Nunca o casi nunca		9,5%			3,4%
		De vez en cuando regular	54,2%	57,1%	57,1%	33,3%	53,4%
		Bastante	37,5%	33,3%	42,9%	66,7%	39,7%
	Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 20 – Frecuencias Relativas al Patrón de Conducta Mediación por Genero en cruzamiento con la variable SD Tiempo de Experiencia profesional

**Mediación \* Tiempo de experiencia profesional \* Sexo Crosstabulation**

% within Tiempo de experiencia profesional

			Tiempo de experiencia profesional			Total
			1-3 años	4-5 años	más de 5 años	
Hombre	Mediación	Nunca o casi nunca			3,6%	2,9%
		De vez en cuando regular	71,4%	61,5%	64,3%	64,4%
		Bastante	28,6%	38,5%	31,0%	31,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Mujer	Mediación	Nunca o casi nunca			5,4%	4,0%
		De vez en cuando regular	75,0%	44,4%	54,1%	54,0%
		Bastante	25,0%	44,4%	37,8%	38,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	