

**COMERCIO EXTERIOR**  
**CUESTIONARIO CULTURAL VALENCIA – 19-MAY-2015**  
**¿COMO NEGOCIAR CON ÉXITO EN UN ENTORNO INTERNACIONAL?**  
**RESULTADOS**

## 1. Introducción

Este informe presenta los resultados derivados del cuestionario cultural completado durante la jornada que se celebró en la Cámara de Comercio de Valencia el 19 de mayo de 2015, que trataba sobre ¿Cómo negociar con éxito en un entorno internacional?

El objetivo principal del cuestionario es obtener información sobre algunos valores ocultos que afectan las formas de negociar, del grupo de personas que atendieron al seminario.

Otro objetivo, es que los resultados nos ayuden a entender mejor algunos de nuestros valores subconscientes que afectan nuestras formas de tomar decisiones, formar relaciones, y de negociación.

El cuestionario hace preguntas relacionadas con los siguientes valores:

- Tendencia a Negociar en Base a Posiciones vs. en Base a Intereses
- Tendencia Igualitaria vs. Jerárquica
- Tendencia a la comunicación Directa vs Indirecta
- Tendencia Individualista vs. Colectivista
- Tolerancia vs. Intolerancia a la Incertidumbre
- Tolerancia vs. Intolerancia al Conflicto
- Policronico vs. Monocronico

En las siguientes secciones se analizan los resultados derivados del cuestionario para cada uno de estos valores:

## 2. Valor: Negociar en Base a Intereses

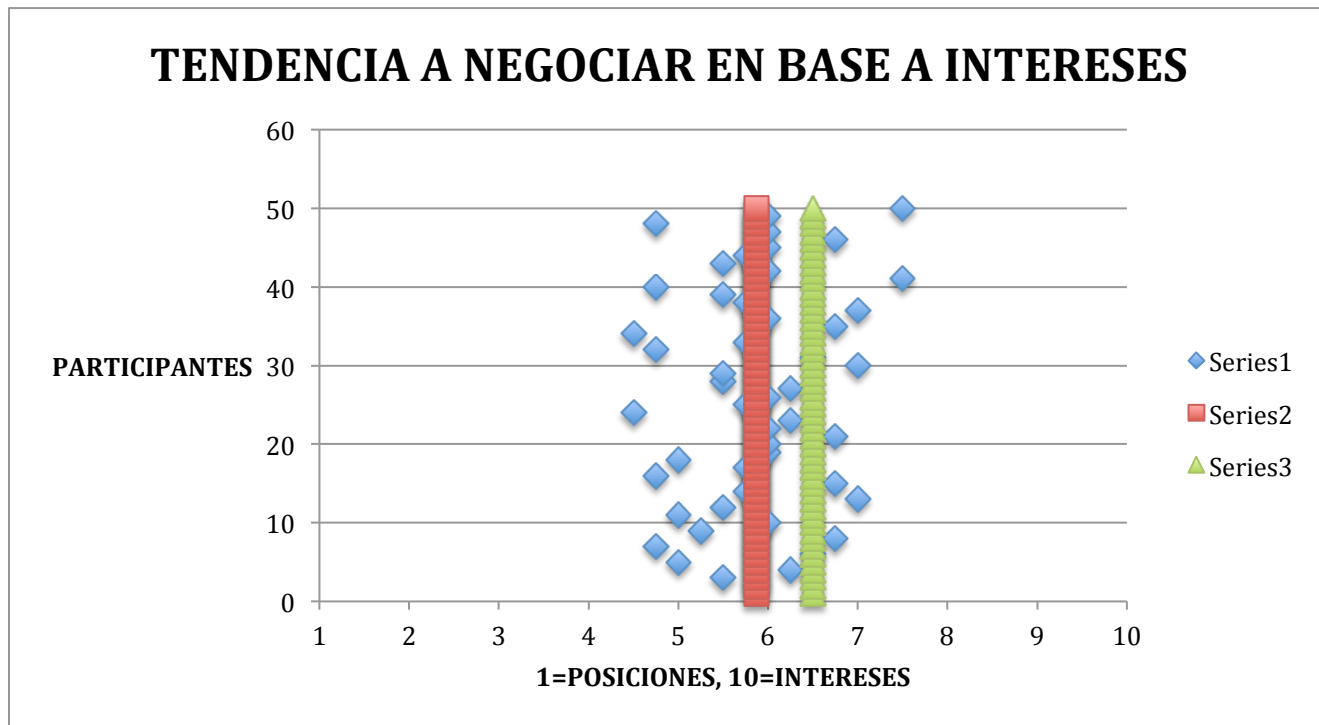
Este valor define si el individuo prefiere utilizar el tercer modelo de negociación que presentamos en la primera sección de la jornada, que se basa en averiguar e intentar satisfacer los intereses de las dos partes, en vez de los modelos primero y segundo que se basan principalmente en ver lo que se puede sacar de la negociación sin tener en cuenta los intereses subyacentes del contrario (la toma de posiciones).

Es de interés tomar consciencia de la tendencia que tenemos cada uno en utilizar un modelo u otro, con el objetivo de definir una estrategia de negociaciones que nos vaya a proporcionar los mejores resultados, al mismo tiempo que disminuya las posibles frustraciones que sientan las dos partes negociadoras en el caso que cada parte utilice un modelo distinto de negociación.

Uno de los beneficios de utilizar el modelo de negociación basado en intereses, es que este modelo incluye técnicas que permiten encauzar la negociación de forma productiva para poder llegar a acuerdos que consigan los 5 objetivos de una negociación, incluso cuando su contraparte utiliza un modelo de negociación basado en posiciones.

Tal y como vimos en la jornada, algunas culturas utilizan el modelo de negociaciones basado en intereses de forma innata (Japón, Holanda, como ejemplos) mientras que en la mayoría de las culturas Europeas y de sus antiguas colonias se utiliza principalmente el modelo de negociación basado en posiciones. Por tanto estas segundas tienden a necesitar aprender, e interiorizar a través de la práctica de una variedad de técnicas especializadas.

El gráfico siguiente muestra la tendencia negociadora de los participantes de la ponencia: **Media = 5,9**



La escala del eje horizontal tiene un rango que va del 1 (preferencia Posiciones) al 10 (preferencia Intereses). El valor medio de las respuestas (**línea vertical de color rojo**) de la tendencia a negociar en base a intereses de los participantes en el cuestionario (n= 50) es de 5,9 con una desviación estándar de 0,77.

Dado que 5,5 representa un valor intermedio entre la tendencia a negociar en base a la toma de posiciones y en base a los intereses, no se puede determinar si existe una tendencia significativa de los asistentes de la jornada hacia una forma de negociar o la otra, aunque puede existir un ligero sesgo hacia la negociación en base a intereses.

Estos resultados difieren de los resultados obtenidos en otros estudios (Salacuse 2003) que indicaban que solo un 37% de los ejecutivos españoles utilizaban el modelo de negociación basado en los intereses, y de la misma cuestión examinada la jornada de Madrid donde había una tendencia significativa a negociar en base a intereses, con una respuesta media de 6,5 (**línea vertical de color verde**) y una desviación estándar de 0,9 (n=67).

### 3. Valor: Tendencia Jerárquica (Power Distance)

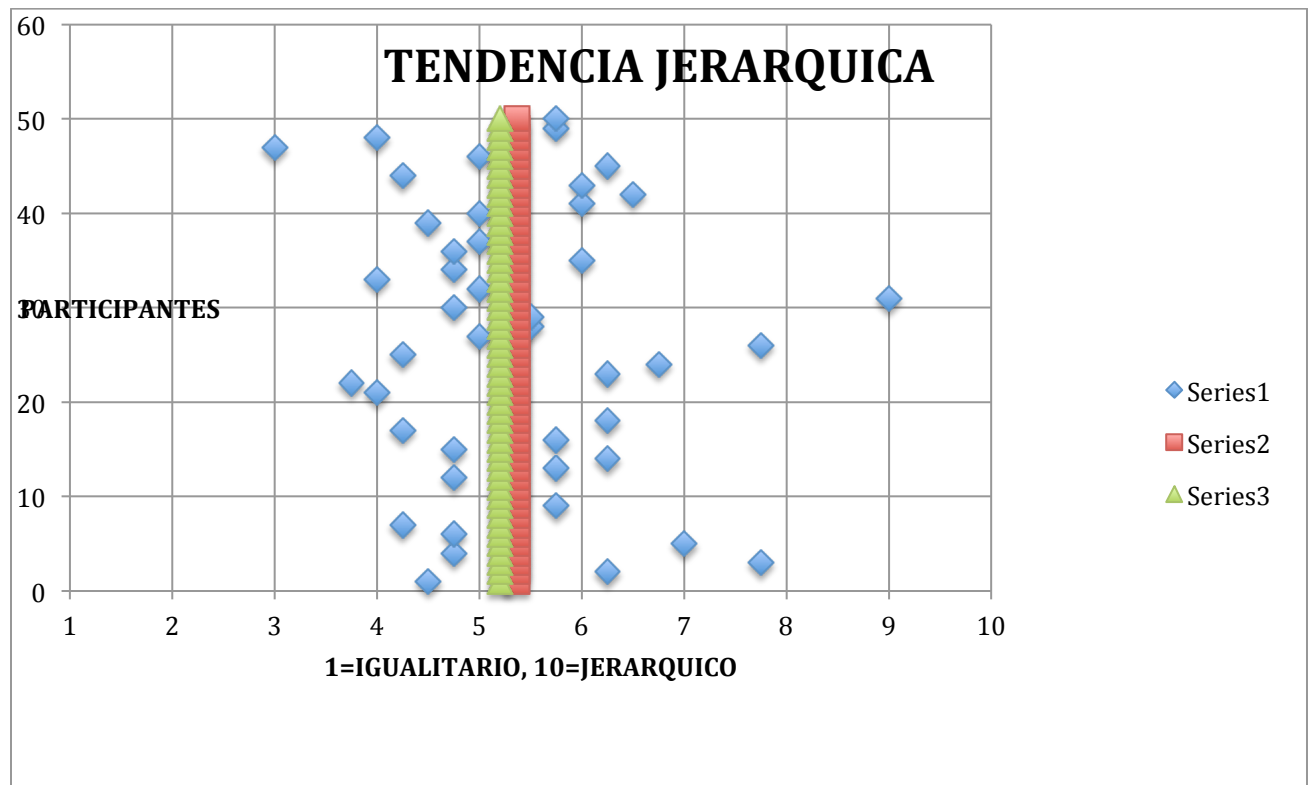
Este valor define si el individuo prefiere que exista una jerarquía pre-establecida para tomar y ejecutar decisiones, o si prefiere un trato mas igualitario entre las personas, donde se escuchan las voces de todos, independientemente de su estatus.

Tal y como vimos en la jornada de la cámara de comercio sobre negociaciones en el comercio exterior, este valor es de interés a la hora de establecer relaciones de confianza con su homologo negociador, ya que este puede necesitar un trato especial dependiendo de su estatus y de su tendencia jerárquica. Como por ejemplo: ¿Donde se debe de sentar durante una reunión?, o el tipo de hotel donde se le hospeda.

Este valor también es interesante a la hora de averiguar quien, y como, se tienden a tomar decisiones en la cultura en cuestión, ya que estos dos factores son esenciales para poder influir de forma adecuada.

También es interesante conocer la tendencia cultural de uno mismo en relación a este valor, con el objetivo poder controlar las emociones o pensamientos que puedan surgir si no se nos esta tratando de acuerdo con nuestra tendencia jerárquica.

El grafico siguiente muestra la tendencia jerárquica de los participantes de la ponencia: **Media=5,34**



La escala del eje horizontal tiene un rango que va del 1 (preferencia igualitaria) al 10 (preferencia jerárquica). El valor medio de las respuestas (**línea vertical de color rojo**) de la tendencia jerárquica de los participantes en el cuestionario (n= 50) es de 5,34 con una desviación estándar de 1,05.

Dado que un valor de 5,5 representa un punto intermedio entre una tendencia jerárquica y una igualitaria, los resultados indican que no existe una tendencia significativa hacia la jerarquía o la igualdad en el grupo en cuestión, aunque puede existir un ligero sesgo hacia la igualdad.

Por tanto, en este caso, los valores individuales son especialmente significativos y cada persona puede revisar sus datos personales, que se les envían por separado para ver sus tendencias específicas.

Es interesante también anotar que los resultados de los participantes del cuestionario en Madrid mostraron una tendencia similar (**línea vertical de color verde**): Media=5,2, desviación estándar=1,1, n=67.

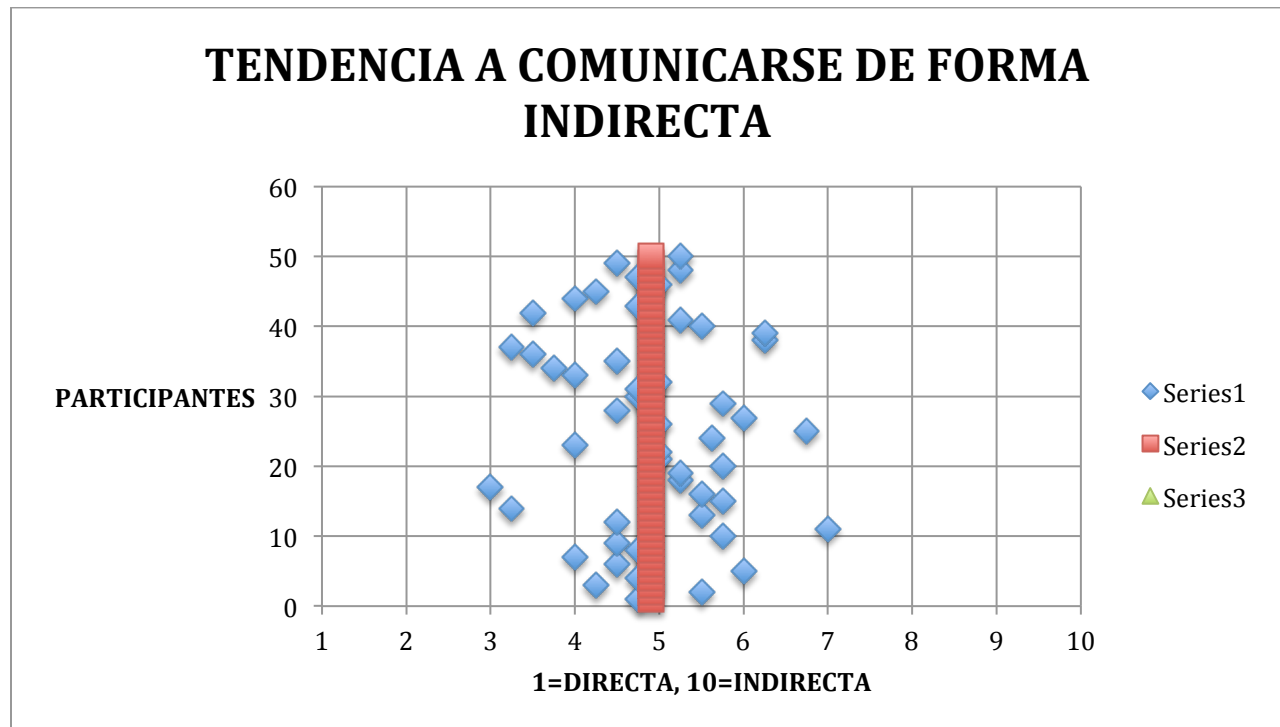
#### 4. Tendencia a la Comunicación Indirecta

Este valor define si el individuo prefiere comunicarse de forma indirecta o directa, con sus contrapartes. En la comunicación indirecta se tiende a tratar los temas de forma circular. Esto quiere decir que se comentan muchos aspectos del tema en cuestión para que el contraparte pueda inferir el propósito principal de lo que se está diciendo, sin decirlo explícitamente. Sin embargo cuando existe una tendencia a ser directos, se tiende a explicar los problemas de forma concisa y clara.

El problema principal que surge, es cuando hay una interacción entre una persona con tendencia directa con otra con tendencia indirecta. La persona con tendencia a ser directa puede sentirse frustrada al recibir información que le parece superflua, sin entender la verdadera razón de la interacción, mientras que la persona con tendencia

indirecta puede pensar que su contrario es muy brusco y no da suficiente información sobre el contexto del problema.

El gráfico siguiente muestra la tendencia a la comunicación indirecta de los participantes de la ponencia:  
**Media=4,9**



La escala del eje horizontal tiene un rango del 1 (preferencia Directa) al 10 (preferencia Indirecta). El valor medio de las respuestas (**línea vertical de color rojo**) de los participantes del cuestionario a comunicarse de forma indirecta (n= 50) es de 4,9 con una desviación estándar de 0,88.

Dado que un valor de 5,5 representa un punto intermedio entre una tendencia a la comunicación directa e indirecta, esto indica que no existe una tendencia significativa hacia la comunicación directa o indirecta en el grupo en cuestión, aunque parece ser que hay una ligera tendencia hacia una forma directa de comunicación.

Por tanto, en este caso los valores individuales son especialmente significativos, y cada persona puede revisar sus datos personales que se les envían por separado para ver sus tendencias específicas.

Es interesante también anotar que los resultados de los participantes del cuestionario en Madrid mostraron una tendencia casi idéntica (**línea vertical de color verde detrás de la roja**): Media=4,9, desviación estándar=1,1, n=67.

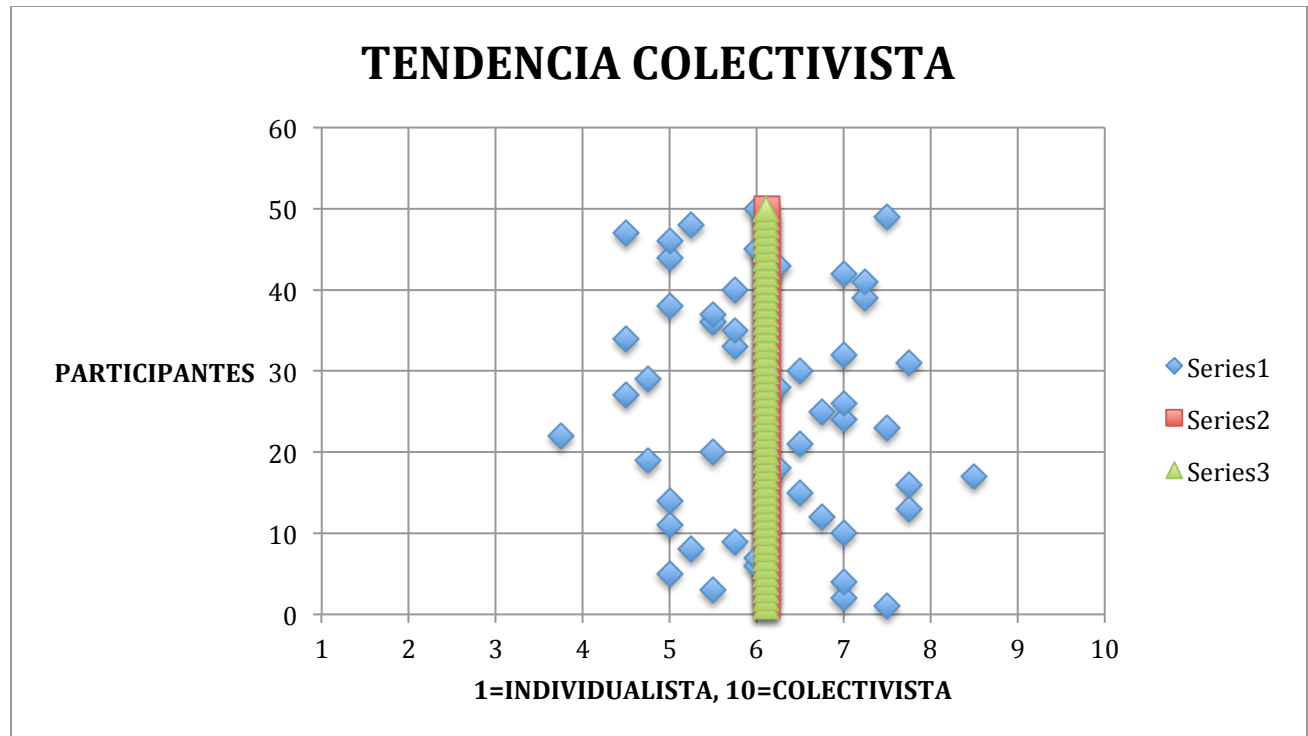
## 5. Tendencia Colectivista

Este valor define si el individuo prefiere pertenecer a un grupo, o prefiere desenvolverse de forma individual. Tal y como vimos en la jornada de la cámara de comercio sobre negociaciones en el comercio exterior, este valor es de interés a la hora de preparar una estrategia de influencia sobre su homólogo negociador. Si este tiene una

tendencia colectivista es conveniente tener en cuenta las aspiraciones de todos los miembros del grupo e intentar hacerles participes en la negociación. En estos casos se puede influir con más eficacia si se conocen quienes son los líderes de grupo.

Es también de interés saber si su contraparte tiene tendencia al individualismo, ya que en estos casos se deben tener aun más en cuenta las necesidades del individuo, además de las necesidades de su empresa. La tendencia a desenvolverse dentro de los parámetros de un grupo, o de forma individual, afecta sobre todo a la toma de decisiones y a como formular la estrategia de influencia sobre su contraparte.

El grafico siguiente muestra la tendencia al colectivismo de los participantes de la ponencia: **Media=6,1**



La escala del eje horizontal tiene un rango que va del 1 (preferencia Individualista) al 10 (preferencia Colectivista). El valor medio de las respuestas (**línea vertical de color rojo**) de los participantes del cuestionario al colectivismo (n= 50) es de 6,1 con una desviación estándar de 1,07.

Dado que un valor de 5,5 representa un punto intermedio entre una tendencia al individualismo o al colectivismo, esto indica que no existe una tendencia clara hacia el grupo o el individuo en el grupo en cuestión, aunque si parece que existe una ligera tendencia hacia el colectivismo.

Por tanto, en este caso los valores individuales son especialmente significativos y cada persona puede revisar sus datos personales que se les envían por separado para ver sus tendencias específicas.

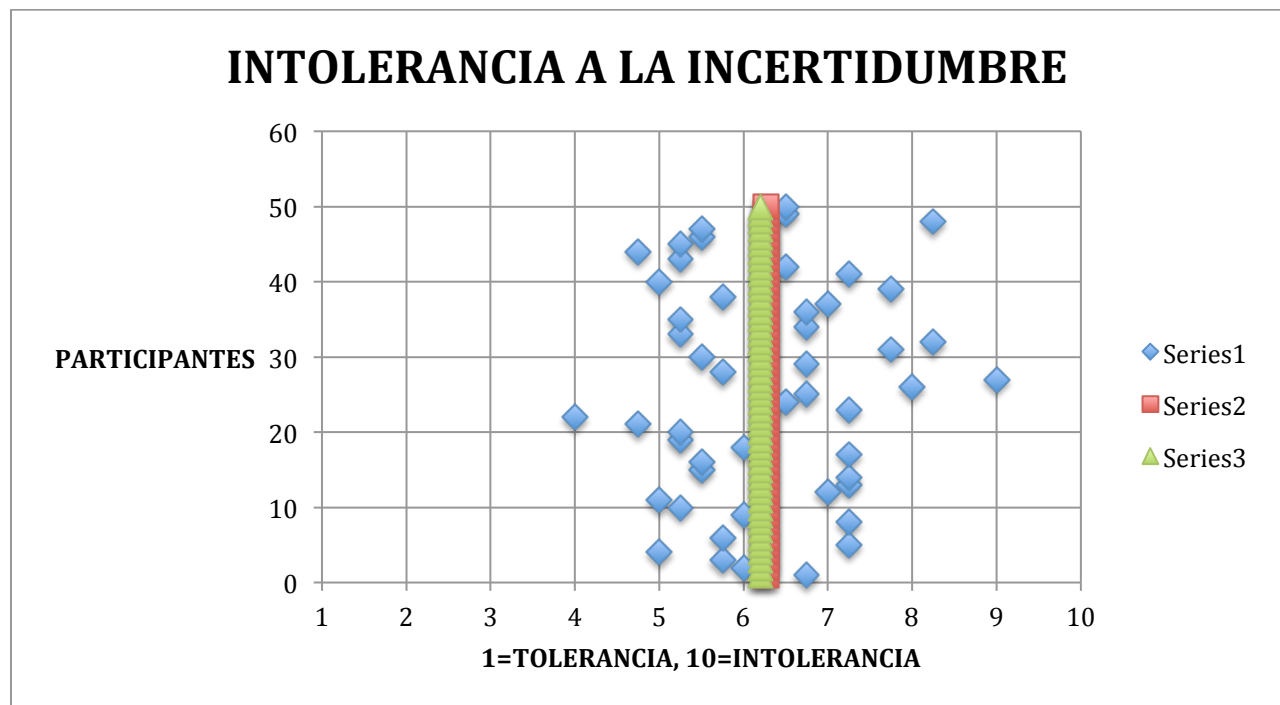
Es interesante también anotar que los resultados de los participantes del cuestionario en Madrid mostraron una tendencia casi idéntica (**línea vertical de color verde detrás de la roja**): Media=6,1, desviación estándar=1,4, n=67.

## 6. Tendencia a la Intolerancia de la Incertidumbre

Este valor define la intolerancia del individuo a la incertidumbre. Cuando existe una tendencia a la intolerancia, el individuo prefiere ambientes conocidos y formas probadas de trabajo. Al contrario, cuando existe una tolerancia mas amplia a la incertidumbre, el individuo acepta con mas entusiasmo los cambios, las nuevas formas de trabajo, o los nuevos productos.

Tal y como vimos en la jornada de la cámara de comercio sobre negociaciones en el comercio exterior, este valor es de interés a la hora de planificar la estrategia de influencia sobre su homologado negociador. Si este tiene una tendencia a la intolerancia de la incertidumbre, conviene mantenerle bien informado de todos los cambios que puedan surgir durante una negociación y de darle suficiente información que respalde cualquier producto o forma de trabajo nuevas que se deseen implementar. Esta diferencia también es interesante a la hora de poder intercambiar valor futuro por valor inmediato.

El gráfico siguiente muestra la tendencia a la intolerancia a la incertidumbre de los participantes de la ponencia: **Media=6,27**



La escala del eje horizontal tiene un rango que va del 1 (tolerancia a la incertidumbre) al 10 (intolerancia a la incertidumbre). El valor medio de las respuestas (línea vertical de color rojo) de los participantes del cuestionario a la intolerancia a la incertidumbre (n= 50) es de 6,27 con una desviación estándar de 1,07.

Dado que un valor de 5,5 representaría un punto intermedio entre una tendencia hacia la intolerancia o la tolerancia a la incertidumbre, esto indica que no existe una tendencia clara hacia la incertidumbre del grupo en cuestión, aunque si parece que existe una ligera tendencia hacia la intolerancia de la incertidumbre.

Por tanto, en este caso los valores individuales son especialmente significativos y cada persona puede revisar sus datos personales que se les envían por separado para ver sus tendencias específicas.

Es interesante también anotar que los resultados de los participantes del cuestionario en Madrid mostraron una tendencia casi idéntica (línea vertical de color verde detrás de la roja): Media=6,2, desviación estándar=1,3, n=67.

## 7. Tendencia de la Intolerancia al Conflicto

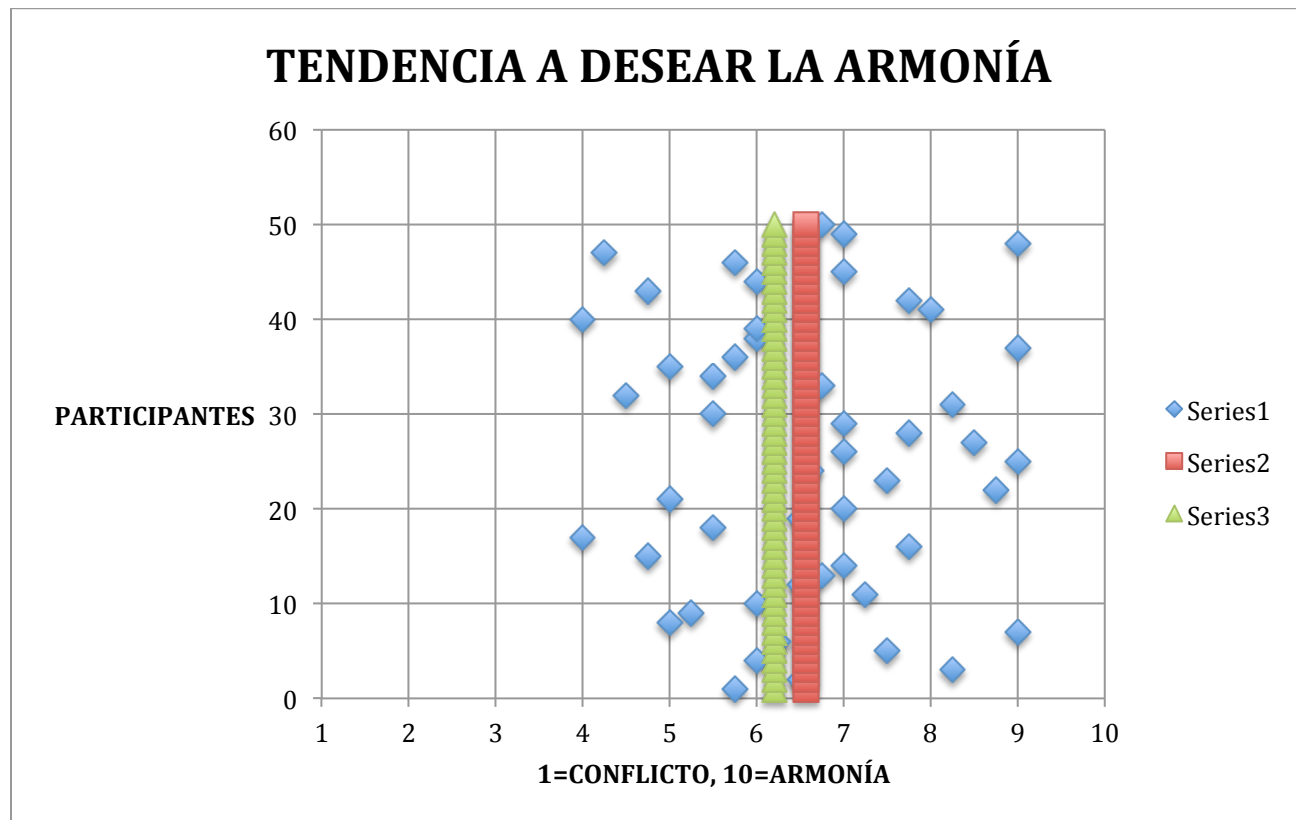
Este valor define la tendencia del individuo a ser intolerante al conflicto. Un individuo con una tendencia hacia la intolerancia al conflicto prefiere no abordar temas conflictivos directamente, y en algunos casos puede llegar a intentar evitar los conflictos por completo. Al contrario alguien con un alto grado de tolerancia al conflicto puede permitirse abordar temas conflictivos de forma abierta.

Tal y como vimos en la jornada de la cámara de comercio sobre negociaciones en el comercio exterior, este valor es de interés a la hora de saber abordar temas conflictivos con su contraparte. Si este tiene una tendencia a la

intolerancia al conflicto, puede que no quiera abordar conflictos de forma directa, porque prefiere la armonía a la posibilidad de solucionar un problema de forma inmediata, aunque esto resulte en más perjuicio de cara al futuro.

Por tanto es necesario aprender técnicas que le permitan a uno abordar conflictos de forma indirecta o suave, y de dar al contraparte el nivel de confianza necesario para poder buscar soluciones constructivas a los problemas que vayan surgiendo. Los individuos con un alto grado de tolerancia al conflicto pueden acabar intimidando a los individuos con poca tolerancia al conflicto, con el resultado que no se solucionan los problemas de forma satisfactoria para ninguno de los lados.

El gráfico siguiente muestra la tendencia a la intolerancia a la incertidumbre de los participantes de la ponencia: **Media=6,56**



La escala del eje horizontal tiene un rango del 1 (intolerancia al conflicto) al 10 (tolerancia al conflicto). El valor medio de las respuestas (**línea vertical de color rojo**) de los participantes del cuestionario a la intolerancia al conflicto (n= 50) es de 6,56 con una desviación estándar de 1,36.

Dado que un valor de 5,5 representaría un punto intermedio entre una tendencia hacia la tolerancia o la intolerancia al conflicto, esto indica que no existe una tendencia significativa hacia el conflicto del grupo en cuestión, aunque exista una ligera tendencia hacia la intolerancia al conflicto.

Por tanto, en este caso los valores individuales son especialmente significativos y cada persona puede revisar sus datos personales que se les envían por separado para ver sus tendencias específicas.

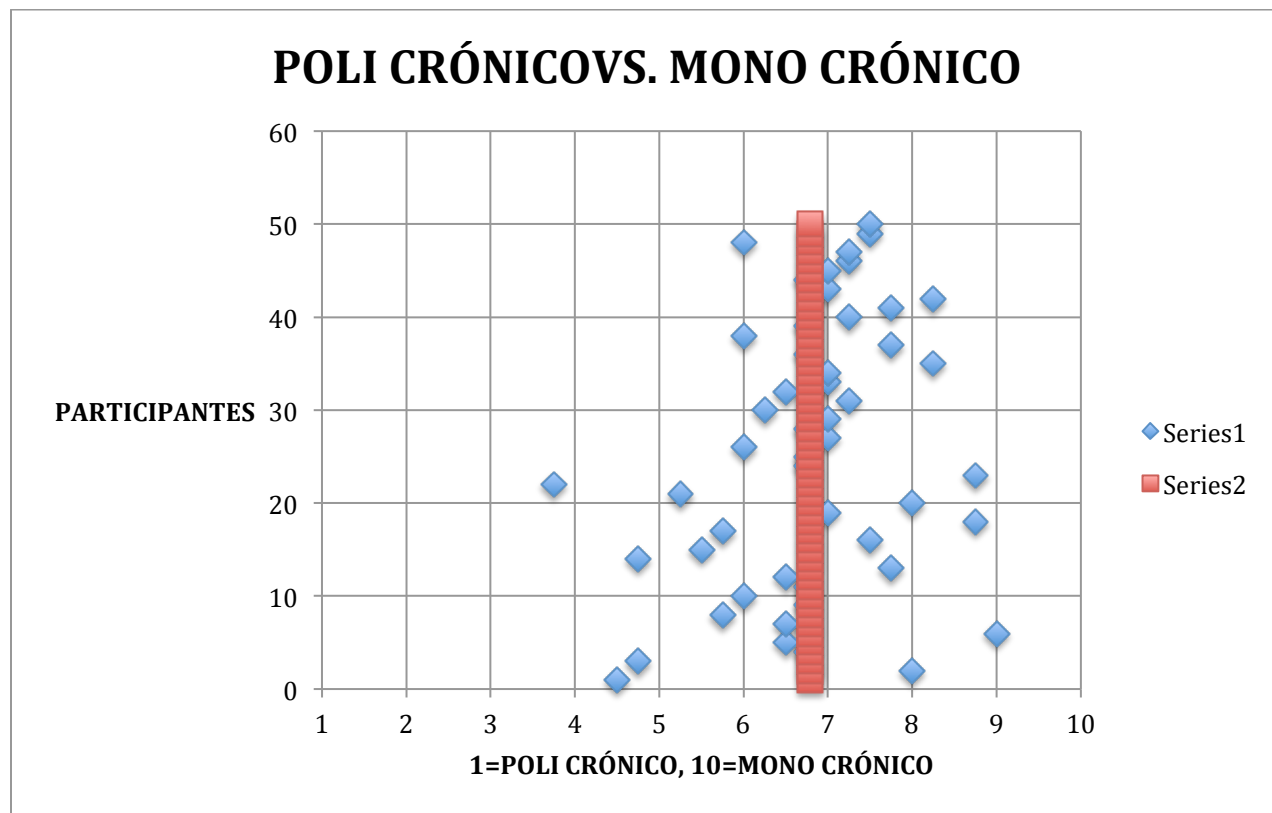
Es interesante también anotar que los resultados de los participantes del cuestionario en Madrid mostraron una tendencia similar (**línea vertical de color verde**): Media=6,2, desviación estándar=1,3, n=67.

### 8. Poli crónico vs. Mono crónico

Según Edward T. Hall una persona con tendencia poli crónica acepta con más facilidad trabajar en más de una cosa a la vez, es más fácil que le afecten las distracciones, y no le importan demasiado las interrupciones. También considera que la fechas son objetivos a cumplir si no interfieren con otras necesidades. En cambio, una persona con tendencia mono crónica suele preferir concentrarse sin interrupciones y trabar en una sola cosa a la vez, además de tomarse con seriedad el cumplimiento de fechas limite y de los horarios.

Tal y como vimos en la jornada de la cámara de comercio sobre negociaciones en el comercio exterior, este valor es de interés a la hora de gestionar una relación de negocios productiva. Ya que es muy posible que se genere desconfianza o malestar cuando alguien de tendencia mono crónica interacciona con alguien con tendencia poli crónico. Pueden surgir una gran variedad de problemas, tal y como la de querer gestionar el proceso negociador a distintos ritmos, tratar más de un tema a la vez, permitir las interrupciones, o tener distintas expectativas en cuanto a la puntualidad de la otra parte. Por tanto es recomendable saber adaptarse al carácter mono o poli crónico de la otra parte para poder disminuir los malentendidos y la desconfianza.

El grafico siguiente muestra la tendencia a la intolerancia a la incertidumbre de los participantes de la ponencia: **Media=6,79**



La escala del eje horizontal tiene un rango del 1 (intolerancia al conflicto) al 10 (tolerancia al conflicto). El valor medio de las respuestas (**línea vertical de color rojo**) de los participantes del cuestionario a la intolerancia al conflicto (n= 50) es de 6,79 con una desviación estándar de 1,07.

Dado que un valor de 5,5 representaría un punto intermedio entre una tendencia hacia la tolerancia o la intolerancia al conflicto, esto indica que si existe una tendencia mono crónica significativa. Y es recomendable que los participantes puedan reconocer esta tendencia en si mismos y la puedan adaptar dependiendo de los interlocutores con los que se este tratando.