



Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad León

**Tema: *La comunicación y liderazgo como elementos clave
en los Negocios Internacionales***

Para obtener el título:

Licenciado en Economía Industrial

Modalidad de Titulación:

Diplomado de Actualización Profesional

Tutora:

Dra. Verónica Cerezo García

Alumno: Aldo Alexandro Fernández González

León Guanajuato, 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

❖ Agradecimientos	
❖ Introducción.....	1
❖ Objetivo general.....	3
❖ Objetivos específicos.....	3
❖ Marco teórico.....	3
❖ Desarrollo.....	9
▪ Habilidades de liderazgo para una negociación exitosa.....	9
▪ La comunicación como elemento clave en los negocios internacionales.....	10
▪ Aspectos culturales en el proceso de negociación.....	11
▪ Proceso de negociación internacional.....	14
▪ Técnicas de negociación internacional.....	15
▪ Normas de protocolo en una negociación internacional.....	17
▪ Elementos relevantes en el proceso de negociación con China.....	19
❖ Metodología y análisis de resultados.....	22
❖ Conclusión.....	32
❖ Referencias.....	37
❖ Anexo 1.....	34

Agradecimientos

A las dos personas que me dieron la vida, aquellas que me han brindado su apoyo y amor en cada paso a lo largo de todo este recorrido. Creyendo en mí desde siempre que voy a lograr grandes cosas. Gracias, mis padres. Al ángel que me cuida y mira desde el cielo, lo logre abuelita. Y, finalmente a mi tutora que dejó una huella en mí con sus enseñanzas e impulso mi amor por el conocimiento.

Introducción.

A principios de los años ochenta la economía global se orientó a una mayor apertura comercial y financiera lo cual coadyuvó en alguna medida al aumento de los flujos comerciales de exportación e importación de bienes y servicios entre los países. La transición hacia la liberalización comercial provocó el desmantelamiento de medidas de protección como barreras arancelarias, proteccionismo gubernamental, medidas antidumping, bloqueos comerciales, sólo por mencionar algunas. Lo anterior, provocó la negociación de acuerdos comerciales para conformar bloques regionales por estrategia geográfica, económica y política como estrategia de competencia internacional que propició la importancia de las relaciones comerciales internacionales

Ante este escenario, las empresas enfrentaron el reto de mayor competencia del exterior al facilitar la instalación de empresas transnacionales en el mercado local como también evaluar sus ventajas y potencial para participar en los mercados internacionales. De esta manera, surge la siguiente pregunta crucial: ¿Cuáles son las razones o ventajas por las que una empresa incursionaría en los negocios internacionales? De acuerdo con Rodríguez (2007) existen las siguientes cuatro ventajas:

1. Incremento de ventas: Definiendo cierto tipo de mercados de manera internacional es que las compañías llegan a incrementar sus ventas, recordemos que el poder de compra es mucho mayor a nivel mundial que en un solo país.
2. Adquisición de recursos: Los fabricantes y distribuidores están interesados en obtener productos, servicios y componentes del extranjero. De igual manera buscan adquirir de otros países capital, tecnologías e información que sean de utilidad en su propio país. Así es como pueden lograr reducir sus costos.

3. Diversificación de fuentes de ventas y suministros: Muchas compañías estratégicamente aprovechan aquellas ventajas que les ofrecen los ciclos económicos (recesiones y expansiones) entre un país y otro; ya que, en un país en recesión disminuyen las ventas, mientras que aumentan en otro en expansión. Así es como obtienen suministros del mismo producto o componentes en diferentes países, de cierta manera las compañías evitan el impacto que generan variaciones en los precios o escasez de productos en cualquier país.
4. Reducción del riesgo competitivo: La mayoría de las empresas incursionan internacionalmente por razones defensivas, ya que buscan conseguir ventaja ante sus competidores reales o potenciales que pudiesen comenzar a realizar operaciones en el exterior antes que ellas.

Siendo el primer aspecto una de las razones principales, ya que esto representa mayores utilidades para la empresa. Sin embargo, el incursionar en las negociaciones internacionales presenta nuevos retos como lo son: el idioma, aspectos culturales, la comunicación, la forma de negociar, por mencionar algunos. No solo el desconocimiento de tales aspectos puede llevar al fracaso de una posible negociación sino también las carencias de habilidades que debería tener un buen negociador internacional. Por este motivo en nuestro trabajo nos proponemos desarrollar los aspectos fundamentales que conforman el proceso de negociación internacional entre cuales los que se encuentran el desarrollo de las habilidades de liderazgo y de comunicación.

En la estructura del presente trabajo primero presentamos como marco teórico las cinco prácticas que integran las habilidades de liderazgo, la comunicación y la fuerte influencia que tienen los aspectos culturales en este proceso como elementos clave en una negociación. Después se exponen las normas de protocolo que deben ser consideradas en el ámbito internacional, los tres pasos que componen el proceso de negociación internacional y las características que integran a cada uno.

El conocimiento de los tipos de técnicas de negociación es fundamental para saber cuál usar de acuerdo con la situación en las que nos encontremos, por eso mismo se presentan las más comunes. Tras haber desarrollado todo lo anterior, se encontrarán con los elementos relevantes para llevar a cabo una negociación con China y como cada uno de los aspectos vistos con anterioridad se encuentran presentes. Finalmente, se analizan los resultados obtenidos de un cuestionario aplicado a una muestra de veintitrés trabajadores con cargos de jefatura de área, coordinación y gerencia.

Se pretende dar a conocer en el siguiente trabajo, cómo mediante las habilidades de liderazgo y comunicación, podemos lograr tener éxito en la negociación internacional y a la par buscar generar relaciones a largo plazo que beneficien mutuamente.

Objetivo general. Conocer las habilidades de comunicación, contexto cultural y liderazgo para lograr una negociación exitosa.

Objetivos específicos:

- Analizar la importancia que tiene la comunicación verbal y no verbal como factores clave que influyen en los negocios internacionales.
- Comprender la complejidad de los aspectos culturales y su influencia en la negociación en el contexto internacional
- Puntualizar las normas de protocolo para una negociación exitosa.
- Comprobar la estrecha relación que mantiene la comunicación asertiva y efectiva al momento de negociar internacionalmente.
- Entender cómo mediante la aplicación de las normas de protocolo, aspectos culturales, comunicación y liderazgo se logra una negociación exitosa.

Marco teórico:

Liderazgo: De acuerdo con Kouzes & Posner (1987) el liderazgo es “el arte de movilizar a otros a desear luchar por aspiraciones compartidas” (p.30).

Negociación: Se define como un proceso donde existe el intercambio de información y compromisos en el cual las partes involucradas tienen intereses comunes y divergentes, la finalidad es llegar a un acuerdo en común.

Negocios Internacionales: Czinkota, Moffet y Ronkainen (2003) en su libro *International Business* señalan que “consisten en transacciones que se diseñan y se llevan a cabo a través de las fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, empresas y organizaciones. Estas transacciones toman diversas formas, que a menudo están relacionadas entre sí. Los principales tipos de negocios internacionales son el comercio de exportación e importación y la inversión extranjera directa. Otros tipos de negocios internacionales son licencias, franquicias y contratos de gestión.” (p.5)

Comunicación: Galindo (2018) define a la comunicación como “el proceso a través del cual se transmite y se recibe información.” (p.151)

Comunicación verbal: Proceso en el que dos o más personas interactúan compartiendo información a través de la palabra. Este tipo de comunicación implica que se utilicen las palabras para que se construyan oraciones las cuales transmiten pensamientos. Estas palabras se emiten de forma oral o a través de la escritura.

Comunicación no verbal: Es aquella donde se transmiten mensajes haciendo uso del lenguaje corporal. Este tipo de comunicación es antigua, pues era la forma en la que se comunicaban las personas cuando todavía no existía el lenguaje.

Intercultural Business: Fanjul (2010) menciona que es “una negociación que implica a dos partes que proceden de diferentes contextos culturales.” (p. 14)

Culturas de alto y bajo contexto: Edward T. Hall (1976) en su libro *Beyond the culture* habla de culturas de bajo y alto contexto. En donde explica que la comunicación en las *culturas de bajo contexto* suele ser específica, detallada y precisa. Las instrucciones y explicaciones se dan por escrito y el mensaje se presenta claro y directo. *Las culturas de alto contexto*, sin embargo, son menos directas y ponen más énfasis en las relaciones humanas. Muchos contratos son verbales y se basan en la confianza mutua.

Técnicas de negociación: Se tratan de diversas herramientas y estrategias, enfocadas en la resolución de conflictos a través de su aplicación, con el objetivo de controlar las reacciones, situaciones y así generar una resolución con quien se está aplicando, en este caso en una negociación internacional.

En la presente sección exponemos el marco teórico en el que se fundamenta nuestro trabajo. Posteriormente, consideramos los tres elementos orientados a los negocios internacionales.

Liderazgo

Figura 1.

Las 5 prácticas del liderazgo



Nota. Fuente: Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes y Posner (1987) tras años de estudios, investigaciones en torno a una pregunta clave ¿Cómo lograr un liderazgo ejemplar? Desarrollaron finalmente cinco practicas las cuales mediante su aplicación de dichas prácticas es que podemos lograr ser un líder ejemplar en nuestra corporación, equipo de trabajo, familia y, de hecho, en tu vida personal. A continuación, se presentan cada una de estas prácticas de que se conforman:

1. Modelar el camino. En esta práctica se integra el autoconocimiento para descubrir el porqué de tu forma de ser, actuar y pensar, para entender cuáles son los valores fundamentales para ti y como puedes iniciar a modelar una vía colaborativa y personal, una dirección.

2. Inspirar una visión compartida. En esta práctica se busca definir e imaginar esa visión del futuro con infinitas posibilidades, integrando y compartiéndola con personas que colaboren a su construcción mediante sus aportaciones.

3. Desafiar el proceso. Esta práctica se puede definir con una sola palabra “innovar” pues se buscan nuevas vías o alternativas para realizar las cosas, arriesgando por lo inimaginable o desconocido tomando la iniciativa de hacer las cosas diferentes para lograr ese objetivo, enriqueciéndose de la experiencia en el camino.

4. Habilitar la acción de los demás. En esta práctica se pretende motivar, desarrollar e impulsar a los demás identificando fortalezas y debilidades, fomentando la colaboración grupal con la finalidad de la búsqueda del desarrollo de personal más capacitado y dinámico.

5. Alentar el corazón. En esta práctica no debe confundirse la adulación con el reconocimiento, pues se pretende reconocer el esfuerzo, logros, mejoras de cada individuo, mostrando sinceridad en las palabras.

Comunicación

La comunicación es un elemento fundamental para la vida del ser humano pues nos permite transmitir mensajes de forma verbal, no verbal, escrita, mediante el lenguaje corporal, por mencionar algunos. Ha sido modificada a lo largo del tiempo por el ser humano y se ha estudiado la influencia que tiene en la sociedad. De acuerdo con la definición de la Real Academia Española “La comunicación es la acción y efecto de comunicarse” (RAE, 2014).

Existen diversos tipos de comunicación y cómo podemos observar Albert Mehrabian, 1967 nos muestra la “Fórmula VVV” o también conocida como la “Rule 7%-38%-55%” en la cual señala que para lograr una comunicación efectiva es necesario aplicar la unión estos tres elementos que se integran en un mensaje cada vez que hablamos, los cuales son los siguientes:

Verbales (7%): Es todo aquello que dices, las ideas, el contenido y los temas que expresas al momento de hablar.

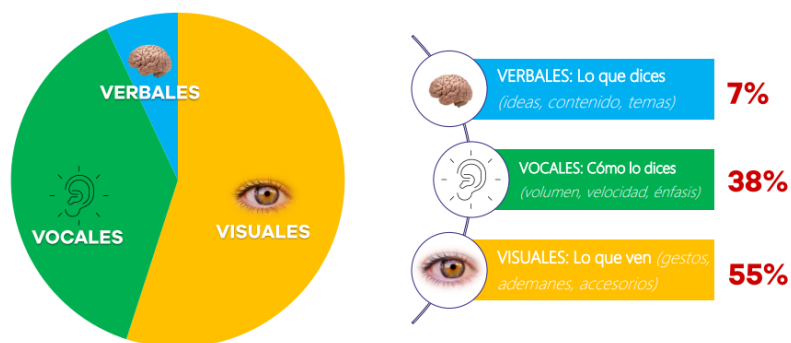
Vocales (38%): El cómo lo dices, que volumen, velocidad y énfasis realizas en el mensaje.

Visuales (55%): Es aquella imagen que nosotros reflejamos a la hora de comunicarnos, lo que otros ven, gestos, ademanes y accesorios.

Figura 2.

Fórmula V-V-V de Albert Merhabian

ASÍ COMUNICAMOS:



Fuente: Fórmula VVV de Albert Merhabian

Estos tres elementos se consideran claves a la hora de transmitir nuestro mensaje ya que si los utilizamos de una manera adecuada lograremos que nuestro receptor comprenda el mensaje con claridad y sea entendible. Incorporamos a continuación los siguientes tipos de comunicación:

Comunicación efectiva. Castro (2023) señala que es un tipo de comunicación en la que conseguimos transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas.

Comunicación asertiva. Josemaria (2023) menciona que es la habilidad para exponer opiniones o comentarios de forma respetuosa, sin que nadie se sienta ofendido y evitando la posibilidad de que se generen conflictos.

Ambos tipos de comunicación son una de las tantas habilidades que debe poseer un líder. A continuación, exponemos los elementos que necesitamos aplicar para lograr comunicarnos de manera efectiva y asertiva:

Figura 3.

Elementos base para comunicarnos de manera efectiva y asertiva.



Nota. Fuente: Elaboración propia

1. **La actitud:** Sonreír, moverse con firmeza y seguridad, efusividad en las palabras.
2. **Contacto visual:** Mirar a los ojos.
3. **Postura correcta y desplazamiento adecuado:** Espalda recta, brazos relajados.
4. **Uso de manos:** Movimientos amplios, apertura media, gestos comparativos etc.
5. **Uso de la voz:** Modular el tono, volumen y velocidad en que transmitiremos nuestro mensaje, así como utilizar la dicción correcta.
6. **Estructura del mensaje:** Tema (saber y definir qué hablaras), logística (conocer el tiempo, lugar y forma) y, por último, el público a quien transmitirás tu mensaje.

Aspectos culturales.

La relevancia de la cultura se ha hecho presente desde tiempos memorables pues es lo que nos permite identificarnos y nos da un sentido de pertenencia, como lo es la simbología, etnias, creencias, costumbres, lenguaje; son algunos de los aspectos que integran a la cultura. Esto tiene un peso sumamente importante pues es parte de nosotros. Por ende, es que cuando llevamos a cabo una negociación internacional la cultura tiene una fuerte influencia en la decisión que tomara el negociador durante este proceso. Ya que aquellos valores que fueron inculcados de su cultura se tienen presentes.

Más adelante, se explican conceptos como intercultural business y su relevancia en el mundo de los negocios, se muestran las diferencias comunicativas existentes entre culturas de alto y bajo contexto, se detallan las normas de protocolo de una negociación internacional y como todos estos se encuentran en los elementos relevantes que integran una negociación con la cultura asiática, específicamente con China.

Desarrollo

Habilidades de liderazgo en los negocios internacionales

Ahora bien, el entorno hoy en día nos exige adquirir o desarrollar más habilidades de carácter personal para ser buenos negociadores o lograr concretar una negociación exitosa. Algunas de las habilidades que un buen negociador debe tener o desarrollar son: Inteligencia emocional, dominio del tema, escucha activa, comunicación efectiva y asertiva, adaptabilidad, empatía, por mencionar algunas. Dichas habilidades mencionadas son algunas que integran al liderazgo y que más adelante mostraremos la estrecha relación que guardan entre sí.

La mayoría de las veces se cuestiona si los lideres nacen o se hacen, ya que algunas personas tienen esta habilidad muy desarrollada mientras que otras tantas no y con el transcurso de los años es que se va haciendo más marcada esta brecha. Kouzes y Posner (1987) llegan a demostrar que es erróneo el pensar que, si uno no

tiene la habilidad del liderazgo desarrollada en su persona, no la pueda llegar a desarrollar, inclusive de mejor manera.

Es así como mediante la aplicación de las cinco prácticas y otras herramientas de apoyo es que podemos aspirar a lograr adquirir un liderazgo ejemplar.

Dichas prácticas se pueden aplicar en el ámbito personal y profesional, podemos hacer uso de ellas en una negociación, uno de ellos es la comunicación la cual es un proceso clave que se encontrara a lo largo de la negociación.

Por lo que se decidió hacer uso de la tercera practica de Kouzes y Posner con la finalidad de ahondar en la manera en que se encuentra presente en la negociación, ya que lo que integra a esta práctica en su mayoría son el uso de herramientas comunicativas que con su adopción y aplicación podemos llegar a concretar una negociación exitosa. En el siguiente apartado se presenta el segundo elemento clave para una negociación internacional el cual es la comunicación y cómo influye en este proceso.

La comunicación como elemento clave en los negocios internacionales.

El poder de las palabras es relevante en una negociación, por tanto, la comunicación debe incorporar todos los elementos antes mencionados para ser un buen negociador. Ya que, mediante la comunicación verbal y no verbal, se logrará concretar la negociación con éxito, resolver algún conflicto que se pudiese presentar en el proceso de negociación y establecer una relación duradera y de confianza.

“La comunicación permite el desarrollo de los negocios, el entendimiento y el establecimiento de relaciones entre las partes involucradas, en general, la comunicación provee elementos fundamentales para que se concreten los negocios” (Castaño, 2020, p. 1884).

Hoy en día gracias a las distintas herramientas que tenemos para comunicarnos a distancia mediante la tecnología, no necesitamos tener una negociación de forma presencial, sino que es posible mediante una video conferencia, vía telefónica, correo electrónico entre las más comunes. Cabe recalcar que lo óptimo para entablar una negociación internacional será de forma presencial.

Podemos observar que la comunicación se encuentra presente a lo largo del proceso de negociación y es parte fundamental entender cómo mediante la identificación y uso de las herramientas presentadas, es que podemos mejorar nuestra comunicación verbal y no verbal para lograr transmitir nuestro mensaje en la negociación de una manera adecuada y concretar de forma exitosa. Sin embargo, hay que considerar que, así como hay diferencias de idioma, normas, costumbres, creencias, las negociaciones se llevan a cabo de una manera distinta, por eso mismo es necesario incorporar los aspectos culturales que a continuación se presentan a la hora de negociar para lograr comprender como es que influirán en la decisión final del negociador.

Aspectos culturales en el proceso de negociación.

“Intercultural business” es un concepto que cada vez toma más importancia para aquellas empresas que tienen relaciones comerciales con varios países. Se han sido publicados numerosos artículos y libros sobre el tema, como lo es el libro de Gibson, R. (2002). *Intercultural Business communication: An Introduction to the Theory and Practice of Intercultural Business Communication for Teachers, Language Trainers, and Business People*. Oxford University Press. Con este ejemplo, vemos que cada vez son más las universidades y escuelas de negocios que han decidido integrar esta materia en su plan de estudios.

Hace referencia a aquellas relaciones comerciales que son llevadas a cabo con personas de distintas culturas, en otras palabras, es la adaptabilidad que se tiene que realizar cuando se encuentra fuera del país de origen, especialmente en aquellos países que tienen culturas muy tradicionales y conservadoras, como lo son China, India o México. Ya que existen diversos aspectos culturales y comunicativos que serán distintos de acuerdo con el país donde nos encontremos negociando o del que provenga la contraparte es que es importante entender el concepto de alto y bajo contexto el cual fue introducido por el Antropólogo Edward T. Hall en su libro *Beyond Culture* (1976). En donde explica las diferencias comunicativas entre culturas de bajo y alto contexto. Siendo las primeras (culturas de bajo contexto)

aquellas en donde los mensajes se transmiten mediante la comunicación verbal de forma clara y directa, en otras palabras, las culturas en las que se dice lo que se quiere decir. Mientras que las culturas de alto contexto son menos directas, poniendo más énfasis en otros elementos como lo son el ambiente y los mensajes no verbales.

Esta diferencia en el contexto cultural es que modifica la información transmitida, pues será más “implícita” en las culturas de alto contexto, mientras que en las culturas de bajo contexto predominará la “información explícita”. A continuación, se puede apreciar en la imagen algunos ejemplos de las distintas culturas de alto y bajo contexto:

Figura 4.

Ejemplos de algunas culturas de alto y bajo contexto



Nota. Fuente: Anónimo. (2021, 5 noviembre). **CULTURAS DE ALTO y BAJO CONTEXTO**. Nartran Translations. <https://nartran.com/culturas-alto-bajo-contexto/>

Cuando las culturas de diferentes contextos se relacionan entre sí, existen los choques culturales y malentendidos, por la manera que tienen de comunicarse. En su análisis, López (1999) muestra ya que podemos observar las características de cada contexto (alto y bajo) y realiza algunas comparaciones existentes en la

comunicación (véase tabla 1). Es así como podemos observar el impacto y diferencias que tendrá la cultura en una negociación.

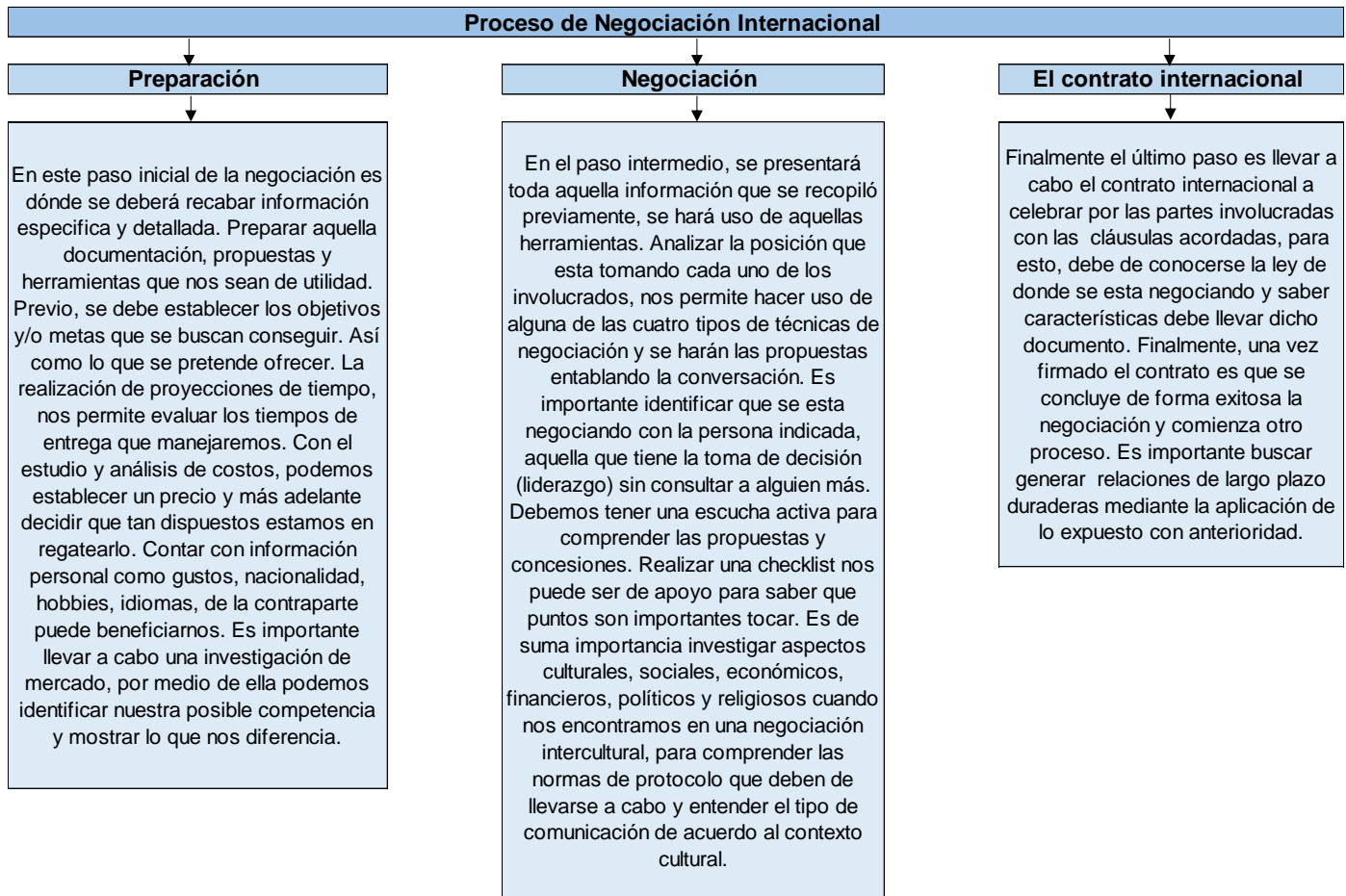
Tabla 1.	
<i>Características de las culturas de alto y bajo contexto</i>	
Alto contexto	Bajo contexto
<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones duraderas y estrechas. - Comunicación rápida y eficiente por la cantidad de información. - Utilización de una amplia gama de expresiones. - La mayoría de los acuerdos son orales y sujetos a modificación. - Existen patrones culturales sólidamente establecidos. - Hay dificultad para penetrar estos círculos cerrados, pues se marca una gran diferencia entre los que forman parte del círculo y quienes no. - La lealtad es muy valorada. - La empresa familiar o de tipo "clan" es la estructura comercial predominante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones personales estrechas no son muy valoradas y las relaciones entre individuos suelen ser cortas. - Acuerdos plasmados en rígidos contratos escritos. Confían en que el sistema legal resuelva disputas. - Los mensajes son explícitos. - Relativamente se es fácil establecer contactos - Ciertos patrones culturales pueden cambiar en un mediano plazo. - La sociedad anónima de gran tamaño y estilo burocrático es la organización más característica y la que genera el mayor número de empleos.

Nota. Fuente: Elaboración propia con base a información de López, F. (2003). Estrategia y gestión del comercio exterior (Modulo 6). ICEX-Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

Los aspectos culturales serán clave en el proceso de negociación pues la decisión tomada por el negociador se verá fuertemente influida por los valores culturales, lo que puede llegar a generar obstáculos. Mediante la comunicación verbal o no verbal es que se notara si la estrategia que se está utilizando para la negociación es la adecuada o hay que realizar algún ajuste, tomando en cuenta los contextos culturales. Incorporar los aspectos culturales en la forma de hacer negocios sigue siendo muy relevante sobre todo entre las economías occidentales y en las culturas tradicionales, esto se detallará más adelante cuando se expliquen los elementos fundamentales para negociar con China y por qué existe hasta cierto punto una dificultad de entablar negociaciones con una de las dos grandes potencias comerciales. A continuación, se dan a conocer la serie de pasos que integran el proceso de negociación internacional y los componentes de cada uno.

Proceso de negociación internacional.

Diagrama 1.



Nota. Fuente: Elaboración propia

Como hemos observado una negociación internacional es un proceso que se compone por una serie de pasos los cuales se realizan de forma ordenada y consecutiva. Cada uno de estos pasos se deben realizar en determinado tiempo y bajo condiciones muy específicas para conseguir una negociación exitosa. Podemos observar en el siguiente diagrama se muestran las tres principales fases o serie de pasos para el proceso de negociación internacional y sus respectivos componentes.

Su comprensión y análisis de los siguientes pasos nos permite identificar las acciones que debemos llevar a cabo de acuerdo en la etapa del proceso de negociación donde nos encontramos. A lo largo de este proceso irán surgiendo

modificaciones y diferencias por los intereses que están buscando ambas partes, por eso mismo es que en el siguiente capítulo a grandes rasgos analizamos algunos tipos de técnicas utilizadas en la negociación internacional para hacer uso de ellas cuando nos encontremos en el paso de la negociación con la finalidad de alcanzar la meta u objetivo que tenemos planeado conseguir.

Técnicas de negociación internacional.

Existen diversas técnicas que podremos utilizar a lo largo del proceso de negociación, su aplicación dependerá de las circunstancias y objetivos particulares, mediante su utilización podremos cerrar el trato en beneficio de las partes involucradas, estas son algunas:

Negociación colaborativa: Esta técnica busca la situación *ganar-ganar*. El uso de este método significa buscar alternativas y actuar de manera asertiva con el objetivo de conseguir concluir con beneficios entre las partes involucradas. La razón principal de utilizar esta técnica es encontrar una posición de beneficio mutuo, buscando mediante la creatividad integrar en los acuerdos los intereses de todas las partes que participan en el acuerdo e incrementando la confiabilidad internacional de los participantes. De esta manera, podemos fortalecer las relaciones y asegurar negociaciones entre las partes.

Negociación competitiva: También es conocida como *Juego de Suma Cero*, es una técnica basada en el concepto de la teoría de juegos que determina que los costos y beneficios no están predeterminados. Esto quiere decir que las partes toman posiciones agresivas, con el propósito de conseguir los mayores beneficios propios posibles. Esta técnica consiste en la inexistencia de la cooperación, cancelando un punto común de beneficio entre las partes. Todas las decisiones benefician a una parte y afectan a otra. La aplicación de este método puede aportar numerosos beneficios a corto plazo, pero puede afectar las ganancias a largo plazo, ya que menos actores buscarán establecer negociaciones por la falta de confianza mostrada.

Negociación acomodativa: En esta interacción se busca establecer la intención de ganarse la confianza de las contrapartes, reduciendo los beneficios propios en el acuerdo. La técnica acomodativa busca reducir las ganancias a corto plazo, consiguiendo aumentar los beneficios a largo plazo.

Negociación distributiva: Este método busca encontrar un punto con mayores beneficios posibles para las partes involucradas. Este enfoque establece que la ganancia de una parte significará la pérdida de la contraparte. Entonces, es a través de la cooperación que se intenta distribuir las ganancias y pérdidas de la mejor manera. Esta técnica es ideal para llegar a compromisos cuando se sabe de antemano que la ganancia refleja la pérdida del otro. El aplicar correctamente esta técnica de negociación puede aumentar la confianza para establecer futuras relaciones internacionales.

Negociación evitativa: Podemos hacer uso de la técnica de negociación evitativa que transforma el resultado *ganar-perder* en *perder-perder*. Esta técnica pone en práctica la falta de negociación por parte de la parte que espera ser el perdedor al inicio de las conversaciones de negociación. Así al momento de retirarse de la negociación rechazando los acuerdos, ambas partes pierden ya que no llegaron a ningún acuerdo que favorezca a alguno de los interesados.

El uso de las siguientes técnicas de negociación presentadas nos permite analizar cómo nos favorecerá en determinada circunstancia teniendo siempre presente el objetivo o meta que queremos conseguir durante la negociación. Hasta aquí expusimos los tres elementos que integran el buen curso de una negociación con éxito: liderazgo, comunicación y aspectos culturales enmarcados en las normas de protocolo que a continuación se presentan y las etapas que conforman la negociación. Como lo vimos anteriormente la comunicación es un proceso clave que se encontrara a lo largo de la negociación. Por eso mismo es que se decidió hacer uso de la tercera practica del liderazgo con la finalidad de delimitar la investigación ya que lo que integra a esta práctica son el uso de herramientas en su mayoría comunicativas que con su adopción y aplicación podemos llegar a concretar una negociación exitosa. En el siguiente apartado se muestran las

principales normas de protocolo que un buen líder-negociador debe aplicar en la negociación.

Normas de protocolo en una negociación internacional

Las normas de protocolo en una negociación son aquel conjunto de reglas, rituales, tradiciones y costumbres que forman parte de la cultura de un país y que influyen de manera directa en la forma de negociar que tienen empresas y profesionales de ese país. Las normas consideradas y explicadas a continuación son del libro “Kiss, bow or Shake hands The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries” por Terri Morrison y Wayne A. Conway (2006) quienes analizan las normas de protocolo en los negocios que deben cumplirse en diferentes países, lo que es bien visto y mal visto de acuerdo con la cultura. En su libro presentan algunos aspectos como los siguientes:

a) Nombres y títulos: Cómo debe de dirigirse uno, si por el nombre o apellido, el uso de los pronombres personales en contextos formales o informales, así como el uso de títulos (director, doctor, licenciado) en las presentaciones.

b) Gestos: Aquí se hace implícito el uso de la comunicación verbal o no verbal utilizada de acuerdo con el país, palabras típicas, lenguaje corporal, uso de las manos.

c) Puntualidad: El cuidado del tiempo y que retrasos son aceptables.

d) Intercambio de tarjetas: Cuando se considera pertinente intercambiar las tarjetas y de qué manera debe de hacerse.

Comidas de negocios: La elección de los lugares y su significado, el uso de los cubiertos, brindis, por mencionar algunos.

Propinas: En qué lugares, situaciones y a quien le corresponde darla, como también los importes recomendados.

Regalos: Los objetos más adecuados para regalar, las supersticiones que se deben considerar, como presentarlos y si deben de abrirse o no.

Vestimenta: La manera correcta en cómo debería ser la vestimenta de negocios, así como colores y accesorios.

Estas normas generalmente son utilizadas en el ámbito internacional; sin embargo, debemos considerar que cambiaran algunos aspectos de acuerdo con el país con quien estemos llevando a cabo la negociación. Conocer las siguientes normas de protocolo e informarnos previo a llevar a cabo la negociación nos permite lograr dar una buena primera impresión mientras que su desconocimiento puede provocar una mala interpretación y de hecho a una ofensa, descortesía, desinterés.

Ahora bien, el incorporar tanto aspectos culturales como comunicativos y habilidades de liderazgo, nos puede ser de gran utilidad si es que queremos incursionar en la negociación internacional. Por eso mismo es que a continuación se presentan aquellos elementos que se deben considerar para negociar con una de las economías orientales más importantes a nivel global, China.

El enorme superávit comercial que ha tenido en los últimos años, lo ha posicionado como el mayor exportador del mundo y el segundo mayor importador. A pesar de implementar estrictas políticas, es un país que tiene gran apertura al comercio exterior, representó el 37% del PIB en 2021. (World Bank Open Data, s. f.)

Es importante comprender los aspectos culturales, comunicativos y de liderazgo, que existen en el proceso de negociación con China para crear una relación de confianza. Para que este proceso sea exitoso, se deben considerar ocho elementos que a continuación se desarrollaran. Se debe recalcar que no será el mismo proceso de negociación con los chinos cuando ellos son clientes y nosotros proveedores o viceversa, por eso mismo, es que los elementos de negociación que expondremos a continuación, suponemos que China se encuentra en la posición de proveedor y nosotros en la de cliente.

A partir de lo expuesto con anterioridad, podemos establecer que dentro de las características de un líder para lograr una negociación exitosa es esencial

considerar la comunicación y los aspectos culturales. No obstante, también se deben considerar otros aspectos adicionales para negociar con China. Como los explica Castell, aquellos que a continuación iremos desarrollando punto por punto.

Elementos relevantes de una negociación con China.

En esta sección presentamos algunos aspectos culturales que deben considerarse en el proceso de negociación con el país asiático que pueden abarcar desde relaciones personales, costumbres que como un todo conforman su estilo de negociación.

Guanxi (Buenas relaciones). Para tener éxito en la negociación con China, se consideran importante las relaciones personales, esto, muchas veces se omite siendo extranjero. Las relaciones personales en la sociedad china dominan y no es diferente en el ámbito de negocios, cuando un aspecto termina automáticamente el otro también. Nótese que esto es debido a que son una cultura de alto contexto, por lo que el desarrollo del guanxi puede tomar un plazo largo, compromiso, interés y debe mostrarse abierto al aprendizaje, no pretender llegar imponiendo negociar como se está acostumbrado pues esto podría causar molestia y terminar muy pronto la negociación.

El desarrollo de un buen guanxi se liga a un estricto sistema de reciprocidad (hui bao) a largo plazo. Lo que significa que debe haber favores mutuos para que exista reciprocidad, pues para la sociedad china es una norma social y moralmente vinculante. La construcción del guanxi toma tiempo, por lo que es posible que se comience con intercambiando o negociando en cantidades pequeñas, con el paso del tiempo se incrementarán las cantidades cuando exista un guanxi sólido, esto es una estrategia sensata para comprobar la confiabilidad con quien estas colaborando.

Zhongjian ren (Intermediario). Ya que el desarrollar un buen guanxi es un proceso que toma tiempo y suele ser largo, se puede optar por desarrollar relaciones mediante el guanxi de otros u optar por utilizar el “zhongjian ren” o un intermediario.

Lun So y Walker (2013) afirman que “un intermediario puede usar su *guanxi* para acercar a las partes y proporcionar confianza. El intermediario es confiable y puede ser útil para realizar las conexiones clave y facilitar las transacciones comerciales.”

Este intermediario servirá como contacto, mediador e intérprete de los intereses de ambas partes para cuando establezca la reunión y los presente. A los chinos les genera confianza los intermediarios puesto que, en caso de que la empresa no cumpla con lo establecido, ellos también son responsables y se verán afectados, esto les ocasionara deshonra y desprestigio en el mundo de los negocios, por eso mismo saben que no se arriesgarían con empresas que no conozcan del todo bien.

Shehui dengji (Estatus social, jerarquía). En China cultural e históricamente existe un profundo respeto hacia las personas mayores o superiores, a quienes se les debe de obedecer. Debido a esto, previo a la negociación, se tiene que reconocer la posición jerárquica de los miembros de la empresa china, pues los altos ejecutivos chinos no son quienes discuten puntos del posible acuerdo, sino que ellos se encargaran de evaluar las relaciones y muestras de sinceridad que la otra parte tenga.

Renji hexie (Armonía interpersonal). Basado principalmente en el respeto, amistad y sentimientos positivos, en China, esta armonía que debe existir entre socios será determinante para iniciar y mantener una relación comercial, conseguir este tipo de relación con tu socio, puede llegar a tomar meses. Lun So y Walker (2013) afirman que “se requiere fomentar las relaciones sociales con frecuencia mediante actividades de ocio.” Mediante estas actividades se puede lograr establecer una amistad y buscar obtener información que llegue a ser de utilidad para el negocio. Se puede considerar grosero para los chinos el concretar un negocio sin haber obtenido esta armonía interpersonal.

Zhengti guannian (Pensamiento holístico). Para los chinos, este tipo de pensamiento es considerado como estudiar un todo, pero sin separar sus partes; por eso mismo es que ellos buscan obtener una descripción completa de con quien están negociando, como lo son: antecedentes de la empresa, historia, tradición y en que contexto se desenvuelve. El concretar un negocio o firmar, solo significa que es

el inicio, ya que ellos piensan en los posibles negocios a futuro que se les pueden llegar a presentar.

Jie jian (Ahorro). Los chinos tienen la cultura del regateo y tratarán de conseguir un importante margen en el precio, una de sus virtudes es la paciencia y no es excepción en las negociaciones con el precio. Por eso se debe tratar de persuadir y mostrar paciencia que en su momento se lograra acordar un precio con el cual ambas partes estén de acuerdo.

Mianzi (Buen nombre). En la cultura de negocios china, la reputación de con quien están estableciendo una negociación es fundamental, es importante que exista reconocimiento, opiniones positivas por parte de otras empresas y clientes. Lo que hace el *mianzi* es incrementar la confianza para llevar a cabo la negociación con el interesado. El *mianzi* personal se enfoca en los comportamientos de los que participan en la negociación y también define el lugar que tienen las personas en la sociedad. Puede ganarse o perderse de acuerdo con la actitud del negociador durante la negociación.

Chiku nailo (Trabajo permanente, resistencia). Los chinos consideran que debe de reconocerse y premiar el trabajo duro y la resistencia, para ellos es honorable quien trabaja permanentemente y constante. Existen dos elementos: el primero consiste en la preparación exhaustiva de la negociación mediante técnicas, estrategias, información y durante el encuentro realizan muchas preguntas y las repiten para validar la información dada. El segundo hace referencia a la resistencia que hay durante el proceso de negociación donde presentan sus ofertas y esperan obtener resultados. Las negociaciones pueden durar un día, semanas, o incluso meses por eso es importante tener paciencia y mostrar resultados.

Como se puede observar los pasos para negociar con China son bastante complejos desde el inicio hasta el término de la negociación. De esta forma, es como incorporando aspectos culturales, comunicativos y de liderazgo es que nos ayudaran a tener éxito en la negociación. Pues tras haber descrito cada uno de los elementos que conforman este proceso, podemos notar que efectivamente se encuentran presentes estos tres aspectos. Haciendo uso de nuestro liderazgo

podemos obtener generar está confianza que es significativa y buscan los chinos, como lo vimos anteriormente. En el siguiente apartado presentamos la metodología aplicada y los resultados encontrados al aplicar una encuesta a negociadores con China en la práctica.

Metodología y análisis de resultados.

Se aplicó una encuesta a una muestra de veintitrés empleados con diferentes cargos de altos niveles jerárquicos como jefes de área, coordinadores y gerentes que laboran en empresas medianas y grandes. Las empresas pertenecen a los sectores comercial, Industrial y de transporte (marítimo y aéreo). La encuesta se compone de un total de dieciocho preguntas de las cuales doce son de opción múltiple y seis abiertas, respectivamente (véase anexo 1).

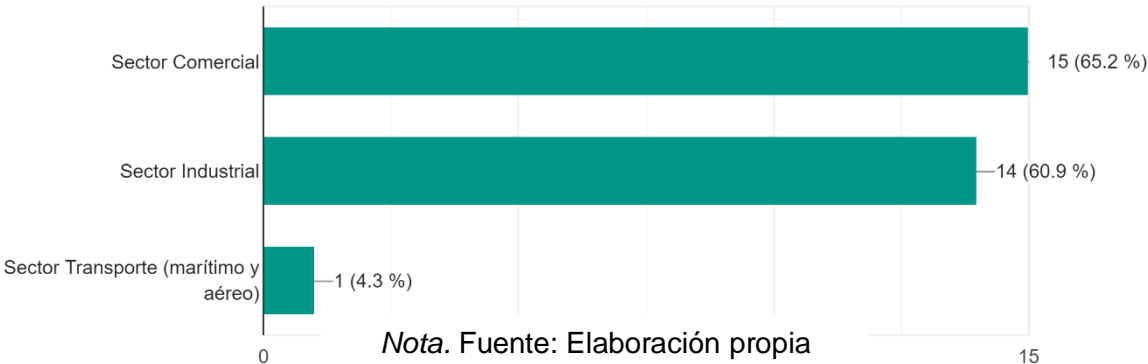
La finalidad de aplicar la encuesta a los profesionistas es conocer su conocimiento teórico y si en la práctica aplican elementos fundamentales antes expuestos como liderazgo, técnicas de comunicación y aspectos interculturales en la negociación internacional.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos y el análisis a partir de las respuestas de la encuesta aplicada.

En el siguiente gráfico podemos observar que el 65.2% del total de empleados laboran en una empresa que se encuentra realizando operaciones en el sector comercial, 60.9% en el sector industrial y, solamente una persona representa el

Gráfico 1.

3.- Sector o giro de tu empresa.
23 respuestas



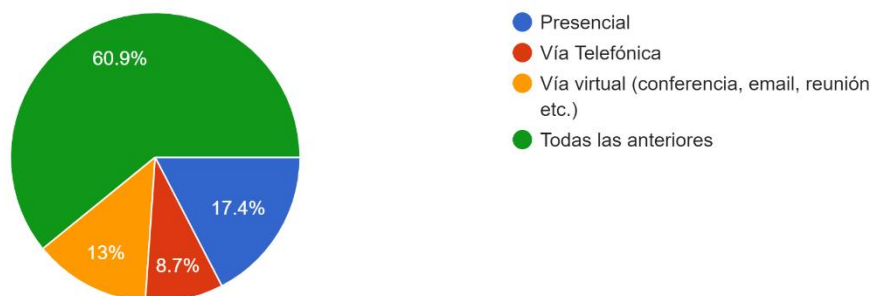
4.3% corresponde al sector transporte (marítimo y aéreo). La razón por la cual se decidió seleccionar estos tres sectores fue delimitar la investigación y porque estos sectores mantienen negocios con China.

La pregunta 4 indaga la forma en la cual habitualmente llevan a cabo las negociaciones. En este caso, el 60.9% utiliza los 3 medios más comunes para llevar a cabo una negociación los cuales son: presencial, vía telefónica y por medios virtuales como conferencia, email, reunión, por mencionar algunos; el 13% usa la vía virtual, el 17.4% negocia de manera presencial y, solamente el 8.7% la realiza por teléfono.

Gráfico 2.

4.- Habitualmente ¿De que manera llevas a cabo una negociación?

23 respuestas



Nota. Fuente: Elaboración propia

La pregunta 5 se realizó de manera abierta y en base a la opinión de cada uno de los encuestados para conocer su punto de vista. En base a tu opinión ¿Cuáles consideras que son los tres elementos clave para tener una negociación exitosa?

Se encontraron diversas respuestas de acuerdo con el pensamiento y opinión de cada encuestado, logro destacar respuestas como la comunicación, el tipo de técnica de negociación colaborativa (ganar-ganar), el conocimiento y entender las necesidades de aquel con el que se está negociando.

Nuevamente, la comunicación se considera clave para una negociación exitosa, como la importancia de conocer el proceso de negociación internacional, el conocimiento de los tipos de técnicas de negociación y la recopilación de

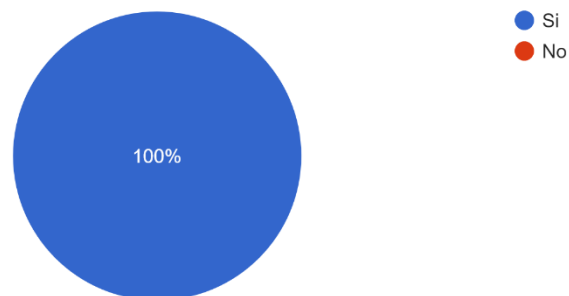
información para descubrir cómo mediante nuestros productos o servicios es que podemos cubrir aquellas necesidades de nuestra contraparte en búsqueda de un beneficio mutuo.

En la pregunta 6, el 100% de los encuestados considero que la comunicación influye en una negociación. Claramente aquí se demuestra la importancia e impacto que tiene la comunicación en este proceso.

Gráfico 3.

6.- ¿Consideras que la comunicación influye en una negociación?

23 respuestas

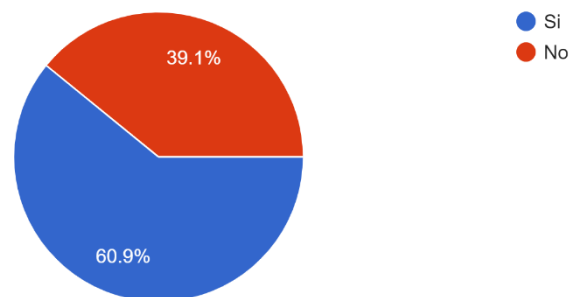


Nota. Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.

7.- ¿Conoces la fórmula V-V-V? Desarrollada por Albert Mehrabian

23 respuestas



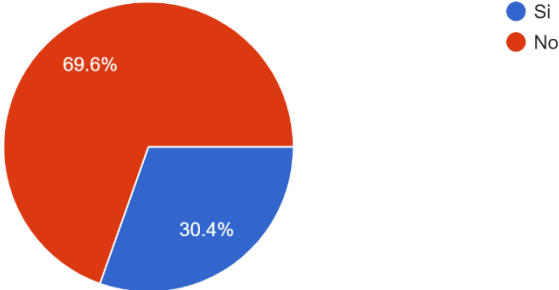
Nota. Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta se realizó a los encuestados pues se buscaba indagar si los encuestados conocen la manera en que nos comunicamos mediante los tres

elementos que expone la formula: verbales (7%), vocales (38%) y visuales (55%). El 60.9% si la conoce mientras que el 39.1% no tiene conocimiento de ella. En este sentido la negociación, aunque no sea presencial, se puede llevar a cabo por medios virtuales de preferencia ya que los visuales son relevantes.

Gráfico 5.

8.- Actualmente ¿Tienes negociaciones ya sea en posición de proveedor o cliente con China?
23 respuestas



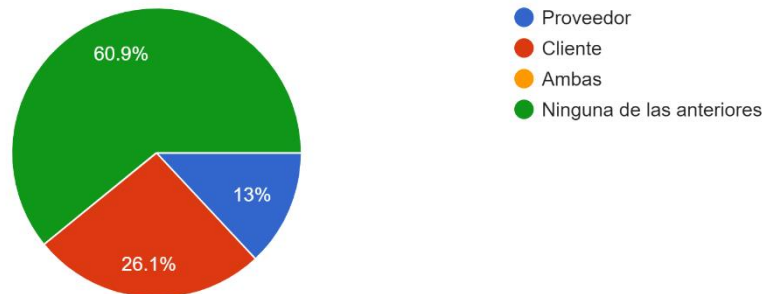
Nota. Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se muestra como más de la mitad de los encuestados el 69.6% no tiene negociaciones en ninguna de las posiciones con China, mientras que solamente el 30.4% si mantienen en la actualidad negociaciones con China. Confirmamos la importancia actual y tendencia a que un gran número de profesionistas en cualquiera de estos sectores mantiene relaciones comerciales con China.

Gráfico 6.

9.- ¿Desde que posición negocias con China?

23 respuestas



Nota. Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta se relaciona con la anterior y cómo podemos ver el 60.9% no negocia con China, mientras que el 26.1% negocia en la posición de cliente, solamente el 13% lo hace desde la posición de proveedor. Aquí podemos observar que es muy pequeño el porcentaje de nuestra muestra que es proveedor de China, mientras que casi el doble de este porcentaje negocia en la posición de cliente con China, esto es debido a que como analizamos anteriormente el proceso de negociación con China, es un proceso que dura bastante tiempo y estos buscan generar relaciones duraderas que brinden beneficios a ambas partes; sin embargo, el llegar a ser proveedor de un cliente asiático específicamente de China es muy complicado por todos los aspectos culturales, sociales, económicos, políticos etc.; que influyen en el proceso de negociación. Una segunda razón importante es que nuestro comercio exterior con China es predominantemente importador más que exportador por tanto es mayor esta relación.

La pregunta 10 se realizó de manera abierta y se solicitó lo siguiente: Describe brevemente la preparación que llevas a cabo antes de comenzar una negociación. Esta pregunta se hizo con la finalidad de conocer qué tipo de preparación llevan a cabo previo a la negociación, la mayoría realiza una recopilación de información incluyendo datos, cifras, intereses, investigación de mercado, definir objetivos u metas que se pretenden conseguir, la posible competencia, definir sus límites de techo y límites de piso. Todo esto se explica en el proceso de negociación en el primer paso o fase.

Gráfico 7.

11.- Selecciona las que consideres son algunas de las normas de protocolo en una negociación.
23 respuestas



Nota. Fuente: Elaboración

En esta pregunta fue en la que todos los encuestados menos una persona (4.3%), contestaron erróneamente, pues entienden como normas de protocolo en una negociación los que serían aspectos que se acuerdan cuando nos encontramos en el proceso de negociación, específicamente en el segundo paso o fase, que es, la negociación y se afinan en el último paso o fase, el contrato internacional. Nótese que el 87% considera normas de protocolo la tercera opción, mientras que el 8.7% eligió la primera opción que son normas de protocolo social.

La segunda opción que es la correcta no fue elegida por ninguno de los encuestados, previamente se explicaron algunas de las principales normas de protocolo y su influencia en la manera de negociar con las personas de ese país. Su conocimiento nos ayuda a evitar cometer faltas de respeto, malentendidos o acciones mal vistas.

En la siguiente pregunta realizada se dieron tres opciones a elegir para conocer si los encuestados saben que es lo que significa “Intercultural Business” concepto que va tomando cada vez más relevancia. El 69.6% contesto correctamente, mientras que el 26.1% contesto incorrectamente y una persona 4.3% también contesto incorrectamente que es la parte amarilla. En proporción podemos deducir que los encuestados efectivamente tienen conocimiento de lo que significa el concepto y no solo lo han escuchado con anterioridad.

12.- ¿Haz escuchado el concepto de "Intercultural Business"? Selecciona aquel que consideres sea el correcto.

23 respuestas

Gráfico 8.

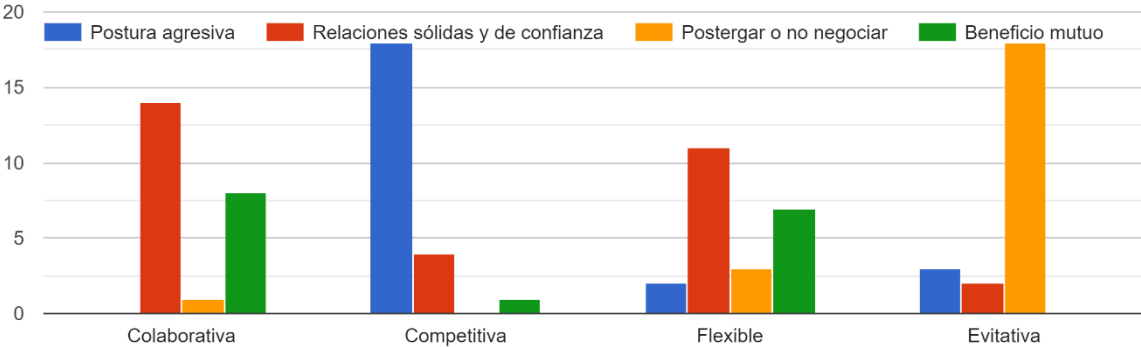


Nota. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran unas graficas de barras de los tipos de técnicas de negociación que existen a grandes rasgos son divididas en cuatro grupos.

Gráfico 9.

13.- A continuación se muestran los tipos de técnicas de negociación que existen. Estos pueden dividirse en cuatro grandes grupos. Relaciona cada técnica con alguna de sus características:



Nota. Fuente: Elaboración propia

Donde se solicitó al encuestado seleccionara cada una de las técnicas y la relacionara con alguna de sus características mencionadas.

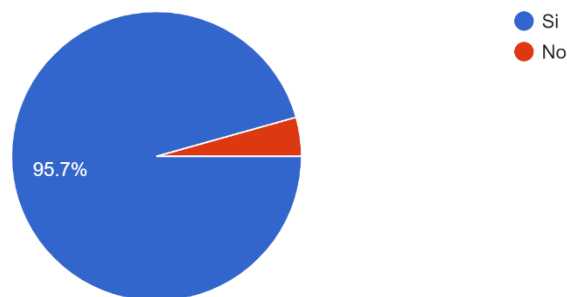
Las respuestas correctas a esta pregunta son:

- **Colaborativa – Beneficio mutuo**
- **Competitiva – Postura agresiva**
- **Flexible – Relaciones sólidas y de confianza**
- **Evitativa – Postergar o no negociar**

De acuerdo con las respuestas, los encuestados mostraron confusión entre la característica del tipo de técnica colaborativa y la flexible, mientras que se tiene más claras las características de la competitiva y evitativa.

Gráfico 10

14.- ¿Consideras que el liderazgo es una de las habilidades que debe tener un buen negociador?
23 respuestas



Nota. Fuente: Elaboración propia

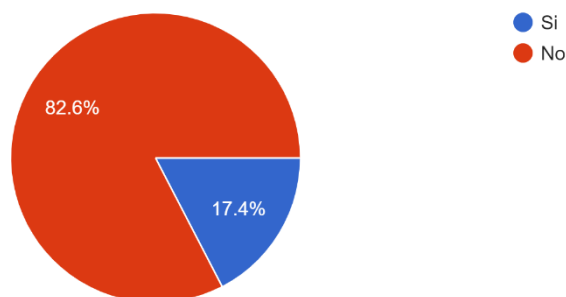
Solo una persona 4.3% del total de encuestados considero que el liderazgo no es una de las habilidades que un buen negociador debe tener, mientras que el resto (95.7%) está de acuerdo que es una habilidad necesaria. Aquí se puede notar la percepción que se tiene en cuanto a la importancia del liderazgo como una habilidad que debe ser desarrollada e integrada por todo buen negociador, sin embargo ¿De dónde surge esta percepción? o ¿Porque lo consideran así? Bueno pues en las siguientes dos preguntas se responde a este cuestionamiento.

En la pregunta 15 que se realizó de manera abierta, se solicita se justifique brevemente el “porque” se considera que el liderazgo es una habilidad que todo buen negociador debe tener. Aquí las respuestas se ligan a que el tener liderazgo es sinónimo de: Tener toma de decisiones, mostrar seguridad, dirigir y guiar, generar confianza, ser capaz de resolver conflictos, creación de una visión estratégica, comunicar, inspirar a los demás. Estas respuestas son parte de las cinco practicas del liderazgo que Kouzes y Posner (1987) nos desarrollan, pues son las habilidades que todo buen líder debería tener. Mientras que el único encuestado que contesto que no, no considera que sea necesaria la habilidad del liderazgo, pero comenta que la actitud y la seguridad son dos rasgos que tienen en común el liderazgo y ser buen negociador

La pregunta número 16 es la siguiente: ¿Cómo crees que mediante el liderazgo y comunicación podemos llegar a concretar una negociación exitosa? En donde las respuestas fueron que son dos elementos que combinados nos ayudan a concretar una negociación exitosa, por lo que cada uno representa por separado. En la siguiente pregunta de la encuesta se deseaba conocer si se conocían las cinco practicas del liderazgo ejemplar.

Gráfico 11.

17.- ¿Conoces las 5 practicas del liderazgo ejemplar desarrolladas por Kouzes y Posner(1997)?
23 respuestas



Nota. Fuente: Elaboración propia

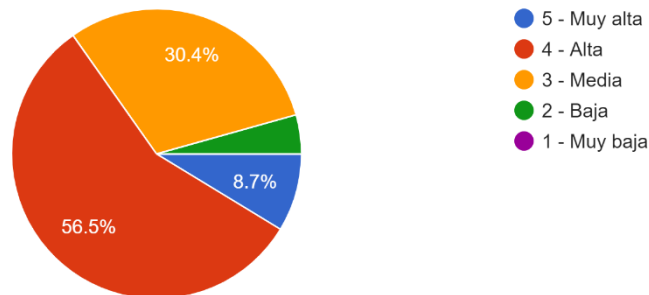
El 82.6% no conocen lo que significan estas cinco prácticas y solamente el 17.4% si las conoce. Se tiene una idea de lo que significa el liderazgo y el porqué de la

importancia del desarrollo de este. Sin embargo, no se ahonda en el tema porque no se han visto en concreto estas cinco prácticas, pero que buscan desarrollar líderes ejemplares mediante las herramientas que nos proporciona cada una de las prácticas.

Finalmente, en la última pregunta de la encuesta más de la mitad 56.5% considera que su liderazgo es alto, solamente el 8.7% considera que es muy alto su liderazgo. Mientras que el 30.4% escogió que es medio y solamente el 4.3% que es bajo.

Gráfico 12.

18.- Selecciona de acuerdo al rango. ¿Qué tan desarrollada tienes la habilidad del liderazgo?
23 respuestas



Nota. Fuente: Elaboración propia

Cómo podemos observar en la siguiente gráfica, los resultados de esta pregunta son muy positivos pues más de la mitad (56.5%) considera que la habilidad de liderazgo la tiene desarrollada de manera alta mientras que sólo el 8.7% eligió la opción de muy alta. Recordemos que los puestos descritos con anterioridad a quienes se les aplicó esta encuesta son de nivel jefatura de área, coordinador, gerencial en sus empresas donde tienen a su mando un equipo de trabajo, por eso la tendencia de las respuestas va desde media a muy alta, esto es un requerimiento que el cargo les exige desarrollar y perfeccionar a través de la experiencia.

Como hemos visto a través de la encuesta, la combinación de la comunicación y el liderazgo son elementos que se encuentran presentes durante todo el proceso de negociación y, a pesar de que el elemento cultural se percibe importante no se

incorporan del todo en la práctica. También, de acuerdo con los resultados obtenidos podemos realizar un contraste entre la teoría y la práctica, ya que los encuestados tienen conocimiento de sólo dos aspectos; sin embargo, presentan cierta confusión con las normas de protocolo, los tipos de técnicas de negociación y las cinco prácticas de liderazgo, de éstas últimas sólo un 17.4% las conocen. Este contraste se puede observar a través de la encuesta ya que en la práctica no aplican estos elementos ni herramientas descritas en nuestro trabajo para que puedan llegar no sólo a cerrar el trato sino generar una relación duradera y de largo plazo.

Conclusión.

A continuación, me gustaría concluir dando respuesta a la siguiente pregunta: ¿Los líderes nacen o se hacen? A lo largo del presente trabajo hemos expuesto la relevancia de las habilidades de liderazgo y comunicación como pilares para la formación y lograr ser un líder que se complementa con la práctica y experiencia. Cuando ambas se integran con el conocimiento del contexto cultural los negocios internacionales pueden lograrse con éxito. Así es como concluimos que los líderes ejemplares se forman con conocimiento y práctica desarrollando las habilidades mencionadas, ya que les permite mejorar de acuerdo con las situaciones o problemáticas que se le presenten en este caso en una negociación internacional.

El liderazgo en los negocios internacionales es aquel conjunto de habilidades mediante el cual podemos analizar, tomar decisiones, influir en nuestros socios comerciales que compartan la visión de realizar buenos y duraderos negocios. Nos enseña a tener creatividad para hacer las cosas de diferente manera, innovando. Gracias al liderazgo, alentamos a los demás a superarse y sacar lo mejor de ellos mismos, otorgando el reconocimiento del que son merecedores por su esfuerzo.

Para conseguir desarrollar nuestro liderazgo es esencial conocernos a profundidad para poder entender a los demás. Entendemos que la palabra es tan poderosa que mediante la comunicación verbal y no verbal es que podemos transmitir mensajes ya sea a través desde nuestro lenguaje corporal o de forma oral y escrita. Los elementos base de la comunicación nos ayudan a desarrollar nuestra comunicación efectiva y asertiva los cuales en una negociación permiten la comprensión de

aquellos mensajes que se transmiten de forma verbal y no verbal, así logramos un canal de comunicación con nuestra contraparte.

Aprender que las culturas son consideradas de alto contexto y bajo contexto, nos permite comprender los aspectos comunicativos de las personas del país con quien estamos negociando y la manera en que cambia de acuerdo con el contexto cultural. Debemos conocer los aspectos culturales que son clave para el proceso de negociación internacional, como lo son conceptos nuevos como el de “Intercultural business” que amplían nuestra visión de aquellos aspectos en los cuales es necesario ahondar, cómo lo son también aspectos sociales, económicos, políticos, religiosos, por mencionar algunos.

Mediante el cumplimiento de las normas de protocolo en una negociación internacional, logramos causar una buena primera impresión, mantener una mentalidad abierta, ser flexibles y evitar malentendidos u ofensas. Punto clave para conocer cada una de las normas. Saber cómo dirigirse con quien se está negociando, identificar qué mensaje se transmite en sus gestos, frases y lenguaje corporal mediante la comunicación verbal y no verbal. También, la importancia que tiene la puntualidad y que debemos cumplir o bien en qué momento se considera pertinente realizar un intercambio de tarjetas y como llevarlo a cabo. El código de vestimenta que se solicita. Que es lo que sí se puede regalar y no es mal visto. Los lugares que se seleccionan en una comida de negocios y su significado. Saber cuándo y dónde pueden darse las propinas.

Los elementos para negociar con China son un proceso que normalmente llega a durar más tiempo del que se tiene planeado, pues es considerado bastante complejo, ya que la finalidad última es generar relaciones comerciales duraderas en el largo plazo. Por esto mismo es que en la práctica aplicar todo lo expuesto con anterioridad nos permite generar este tipo de relaciones con nuestros socios comerciales, lo cual facilitará el proceso de negociación con China pues entendemos los aspectos comunicativos, culturales y aplicación de habilidades de liderazgo, nos dará ventaja en la negociación.

Finalmente, los resultados que fueron obtenidos en el cuestionario nos dan una idea de que tanto en la práctica profesional se utilizan estos aspectos, porque en efecto, son considerados importantes y se afirma que influyen durante toda la negociación. Sin embargo, claramente no son aplicados en su totalidad, esto ocasiona que se generen negociaciones de corto plazo, no se sepa resolver conflictos, haya una inexistente o mala comunicación, se cometan faltas de respeto o malentendidos o en el peor de los casos se termine cancelando la negociación.

Anexo 1. Cuestionario

- 1. Nombre Completo**

- 2. Cargo en la empresa**

- 3. Sector o giro de tu empresa**
 - a. Sector comercial**
 - b. Sector Industrial**
 - c. Sector Transporte (marítimo y aéreo)**

- 4. Habitualmente ¿De qué manera llevas a cabo una negociación?**
 - a) Presencial**
 - b) Vía Telefónica**
 - c) Vía virtual (conferencia, email, reunión etc.)**
 - d) Todas las anteriores**

- 5. En base a tu opinión ¿Cuáles consideras que son los tres elementos clave para tener una negociación exitosa?**

- 6. ¿Consideras que la comunicación influye en una negociación?**

- a) Si
- b) No

7. ¿Conoces la formula V-V-V? Desarrollada por Albert Mehrabian

- a) Si
- b) No

8. Actualmente ¿Tienes negociaciones ya sea en posición de proveedor o cliente con China?

- a) Si
- b) No

9. ¿Desde qué posición negocias con china?

- a) Proveedor
- b) Cliente
- c) Ambas
- d) Ninguna de las anteriores

10. Describe brevemente la preparación que llevas cabo antes de comenzar una negociación

11. Selecciona las que consideres algunas de las normas de protocolo de una negociación

- a) Saludar a los asistentes, causar una buena impresión
- b) Nombres y títulos, puntualidad, vestimenta, regalos.
- c) Cumplimiento de lo estipulado, afinación de detalles, establecimiento de plazos.

12. ¿Haz escuchado el concepto de “Intercultural Business”? Selecciona aquel que consideres sea el correcto.

- a) Se refiere a las relaciones comerciales con personas de diferentes culturas
- b) Permite que las personas interactúen de manera respetuosa y constructiva.
- c) De diferentes culturas o relacionado con ellas.

13. A continuación, se muestran los tipos de técnicas de negociación que existen. Estos pueden dividirse en cuatro grandes grupos. Relaciona cada técnica con alguna de sus características:

- a) Colaborativa – Beneficio mutuo
- b) Competitiva – Postura agresiva
- c) Flexible – Relaciones sólidas y de confianza
- d) Evitativa – Postergar o no negociar

14. ¿Consideras que el liderazgo es una de las habilidades que debe tener un buen negociador?

- a) Si
- b) No

15. Justifica brevemente el "porque" consideras que el liderazgo es una habilidad que debe tener un buen negociador.

16. ¿Cómo crees que mediante el liderazgo y comunicación podemos llegar a concretar una negociación exitosa?

17. ¿Conoces las 5 practicas del liderazgo ejemplar desarrolladas por Kouzes y Posner (1997)?

- a) Si
- b) No

18. Selecciona de acuerdo al rango. ¿Qué tan desarrollada tienes la habilidad del liderazgo?

- a) Muy alta
- b) Alta
- c) Media
- d) Baja
- e) Muy baja

Referencias.

- Anónimo. (2021, 5 de noviembre). **CULTURAS DE ALTO y BAJO CONTEXTO**. Nartran Translations. <https://nartran.com/culturas-alto-bajo-contexto/>
- Cárdenas, J. (2022, 9 de mayo). **Conoce las 5 técnicas de negociación más eficaces para aumentar tus ventas**. *Rock Content - ES*. <https://rockcontent.com/es/blog/tecnicas-de-negociacion/>
- Casse, P. (1981). *Training for the cross-cultural mind: A handbook for cross-cultural trainers and consultants*. Society for Intercultural Education, Training, and Research
- Castaño, Y, Quintero, Y., y Fernández, L. (2020). *Comunicación en los Negocios Internacionales*. **25(92)**, **1884-1900** Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890368>
- Castell, O. P. C. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, **5(12)**, **143-147**. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70036-9](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70036-9)
- Castro, S. (2023, 3 de abril). *Comunicación Efectiva*. **Instituto Europeo de Psicología Positiva**. <https://www.iepp.es/comunicacion-efectiva/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20efectiva%20es%20un,co nfusiones%20o%20posibles%20interpretaciones%20equivocadas>.

- Cerrón Bruno, N. P., (2013). Inteligencia emocional y liderazgo, una relación necesaria. *Horizonte de la Ciencia*, **3(4)**, 71-76. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2013.4.63>
- Corvette, B. A. B., Ramírez, V. D. C. A., de Lozada, V. M., y Mejía-Barahona, J. E. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson Educación.
 - Czinkota, M., Moffet, M., y Ronkainen, I. (2003). *International Business Update*. Thompson South Western.
- Ernesto, F. O. (2013). *Protocolo en las relaciones comerciales internacionales. Cómo hacer negocios con extranjeros*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Valparaíso Chile]. Tesis Ciencias Económicas. <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/handle/uvscl/1725>
- Espinar, Á. M. L. (2010). Intercultural Business Communication: theoretical framework and training methods. *Analecta Malacitana Revista de La Sección de Filología de La Facultad de Filosofía y Letras*, **28**, 181–196. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3223635>
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *Información comercial española*, **856**, 7-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3324572>
- Galindo, L. M. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*.
- García, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín Económico de ICE. Información comercial española*. **3011**, 47-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3645287>
- García, O., y Churruca, A. N. (2002). *Negociación internacional: estrategias y casos*. Pirámide.
- Gibson, R. (2002). *Intercultural Business communication: An Introduction to the Theory and Practice of Intercultural Business Communication for Teachers, Language Trainers, and Business People*. Oxford University Press.
 - Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor.
- Josemaria. (2023, 19 abril). ¿Qué Es La Comunicación Asertiva En El Trabajo? - Apúntateuna. Apúntateuna. <https://www.apuntateuna.es/nuevo/que-es-la-comunicacion-asertiva-en-el->

[trabajo.html#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%20es%20la,herirle%2C%20ni%20perjudicar%20su%20persona.](#)

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass.
- Mehrabian, A., y Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of consulting psychology*, **31(3)**, 248–252. <https://doi.org/10.1037/h0024648>
- Mehrabian, A., y Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of personality and social psychology*, **6(1)**, 109–114. <https://doi.org/10.1037/h0024532>
- Morrison, T., y Conaway, W. A. (2006). *Kiss, Bow, Or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries*. Kiss, Bow or Shake Hands. Adams Media
- Padilha, A. (2022, s.f.). *Comunicación verbal y no verbal (tipos y ejemplos)*. **Diferenciador**. <https://www.diferenciador.com/tipos-de-comunicacion/>
- Real Academia Española. (2014). **Comunicación**. *En Diccionario de la lengua española (23.a ed., versión 23.4)*. <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n?m=form>
- Rodríguez, A. (2007). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México (Culture impact on international business, an emphasis in business with México). *Daena: International Journal of Good Conscience*, **2(2)**, 156-228. [http://www.spentamexico.org/v2-n2/2\(2\)%20156-228.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n2/2(2)%20156-228.pdf)
- Roldán, P. N. (2022, 1 de junio). *Negociación*. **Economipedia**. <https://economipedia.com/definiciones/negociacion.html>
- So, Y. L., & Walker, A. (2013). *Explaining guanxi: The Chinese business network*. Routledge.
- World Bank Open Data. (s. f.). World Bank Open Data. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.TRD.GNFS.ZS?locations=CN>