



**UNIVERSIDAD EAFIT**

*Abierta a la investigación*

**ESTADO DEL ARTE EN EL ESTUDIO DE LA NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL**

**MARIA ALEJANDRA CALLE SALDARRIAGA**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Ciencias de la Administración**

**Director de Tesis:  
Iván Darío Toro Jaramillo. PhD.**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD EAFIT**

**Medellín, 2007**

## **AGRADECIMIENTOS**

La realización de la presente investigación sólo pudo ser posible gracias a la enorme contribución de los estudiantes del semillero de la línea de investigación en Negociación Internacional e Interculturalidad (Grupo de Estudios Internacionales-Departamento de Negocios Internacionales) de la Universidad EAFIT, quienes a través de sus actividades de investigación formativa lograron la construcción de una base de datos por áreas geográficas sobre el estudio de la Negociación Internacional (identificación de obras y grandes centros de pensamiento). De igual manera la casi interminable lectura y análisis de textos claves en materia de Negociación Internacional facilitaron la identificación de categorías y “lugares comunes” en su estudio. Es por esto que menester es agradecer de una manera muy especial a los estudiantes: Jerónimo Toro, Beatriz Eugenia Yépez, Rosario Tatis y Laura Velásquez.

A mis colegas del Departamento de Negocios Internacionales, quienes con su constante retroalimentación permitieron el enriquecimiento del presente texto: Yudira Zapata, Sandra Santamaría, Juan Pablo Román, Pablo Vallejo, Andrés Arteaga y el jefe del Departamento de Negocios Internacionales, Sascha Fuerst.

De igual forma quisiera resaltar el enorme apoyo recibido por mis colegas y profesores de la Maestría en Ciencias de la Administración: Beatriz Uribe, Juan Carlos López, Olga Lucia Garcés, Rodrigo Muñoz y especialmente de mi Director de tesis, Doctor Iván Darío Toro, al igual que del Decano de la Escuela de Administración, Doctor Francisco López.

En la elaboración del trabajo de campo, agradezco también la colaboración prestada al interior del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, en cabeza de la Asociación y la Academia Diplomática de San Carlos, destacando el valioso apoyo del Doctor Cesar Felipe González.

Así mismo deseo reconocer la valiosa retroalimentación de la *Academy of International Business* (AIB), y de Larry Crump (Griffith University, Australia), quienes como interlocutores del proyecto de investigación que precedió el presente texto, arrojaron importantes luces para la feliz conclusión del siguiente estado del arte.

## CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

<b>1. Capítulo I: Reflexiones de un trabajo de campo.....</b>	<b>14</b>
1.1 Construyendo un estado del arte en el estudio de la Negociación Internacional.....	14
1.1.1 Rastreo documental e identificación de un inventario bibliográfico .....	14
1.1.2 Identificando a la comunidad epistémica: centros de pensamiento y autores representativos en el estudio de la negociación internacional.....	21
<b>2. Capítulo II: Negociación Internacional y negociación intercultural: Estados, naciones y culturas .....</b>	<b>28</b>
2.1 Consideraciones iniciales .....	28
2.2 Sobre el empleo de la acepción de cultura al interior de los estudios de Negociación Internacional .....	33
2.2.1 Identidad y cultura .....	43
2.2.2 “Estilos de negociación” y determinismo cultural.....	46
2.2.3 De lo predecible a la reivindicación de lo inefable.....	51
<b>3. Capítulo III: La equivocidad discursiva subyacente en los conceptos de negocios internacionales y negociación Internacional .....</b>	<b>56</b>
3.1 Precisiones terminológicas y distinción de categorías epistémicas.....	56
3.1.1 De la negociación, en cuanto concepto amplio que desborda el acto de Comercio .....	60
3.2 La negociación: de práctica inveterada a categoría epistémica .....	64
3.3 Una fisura en el axioma: La negociación diplomática o negociación internacional pública.....	68
3.4 Globalización y multilateralismo como contexto y escenario del florecimiento	

de una disciplina:El estudio de los negocios internacionales y de la gerencia internacional .....	73
3.4.1 La Organización Mundial del Comercio como foro de negociaciones marco .....	77
3.4.2 Concepto y estudio de los negocios internacionales.....	79
3.4.3 Negociación Internacional como competencia managerial.....	85
3.4.3.4 Negociación y toma de decisiones .....	91
3.4.4 Aportes representativos al estudio de la Negociación Internacional desde el enfoque del encuentro intercultural (ámbito privado de la negociación) .....	93
3.4.4.1 How people negotiate: resolving disputes in different cultures: Guy Oliver Faure.....	118
3.4.4.2 Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale. Guy Olivier Faure .....	97
3.4.4.3 International business negotiations. Stephen E. Weiss.....	103
3.4.4.4 International negotiation. William Zartman, Peter Berton y Hiroshi Kimura .....	136
3.4.4.5 The handbook of dispute resolution. Michael L. Moffitt y Robert C. Bordone .....	146
<b>4. Capitulo IV: Una mirada a la Negociación Internacional desde el ambito de lo público .....</b>	<b>118</b>
4.1 Concepto y estudio de las relaciones internacionales.....	119
4.2 Relaciones internacionales y comunidad científica .....	121
4.3 Paradigmas de las relaciones internacionales .....	122
4.4 La diplomacia como práctica de Negociación Internacional.....	129
4.4.1 Reivindicando un status científico en la diplomacia .....	131
4.4.2 Elementos y alcances de la categoría de diplomacia.....	132
4.5 El impacto del derecho internacional y los métodos alternativos de resolución de controversias en el discurso de la Negociación Internacional.....	134
4.5.1 Negociación de tratados internacionales y solución alternativa de	

controversias internacionales: temas recurrentes en la literatura de la Negociación Internacional .....	135
4.6 Aportes al estudio del la Negociación Internacional desde el enfoque de las relaciones internacionales (ámbito público de la Negociación) .....	142
4.6.1 Getting it done. William Zartman, Bertman Spector .....	142
4.6.2 Peacemaking in international conflict methods and techniques. J. Lewis Rasmussen, William Zartman.....	145
4.6.3 Negotiating a complex world. Erigid Starkey, Mark A. Boyer, Jonathan Wilkenfeld .....	149
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de investigacion .....	18
Figura 2. Posibles tipos de interacciones mediadas por el concepto de lo internacional .....	30
Figura 3. Tipos de negociacion .....	60
Figura 4. Ambito privado de la Negociacion Internacional .....	72
Figura 5. Una perspectiva global de los negocios .....	85
Figura 6. El proceso de negociacion .....	87
Figura 7. Antecedents and consequences of procesural justice .....	113
Figura 8. A mediation-centerd approach .....	115
Figura 9. International dispute resolution regimes and their different factors .....	117
Figura 10. Principales paradigmas clasicos em el estudio de las relaciones internacionales y la idea de Negociacion Internacional .....	128
Figura 11. Principales paradigmas alternativos em el estudio de las relaciones internacionales y la idea de Negociacion Internacional .....	129
Figura 12. Categorias de la negociacion .....	151
Figura 13. Think Tanks.....	194

## LISTA DE ANEXOS

Comunidad Epistémica y Estudio de la Negociación Internacional .....	192
1. De los centros de pensamiento (Think Tanks) .....	192
2. Facultad de Seminarios y Conferencistas .....	203
3. IRENE: Institute for Research and Education on Negotiation in Europe .....	205
4. KSNP: Kennedy School Negotiation Project .....	208
5. ICONS: International Communication and Negotiation Simulations .....	210
5.1 Miembros fundadores del Proyecto ICONS .....	211
6. ICAR: Institute for Conflict Analysis and Resolution .....	212
7. Complejo Educativo para el Comercio en París, NEGOCIA .....	216
8. Universidad de Oslo .....	221
9. Entrenamiento Avanzado de la Negociación en Oslo (Noruega) y Práctica de las Habilidades de La Negociación .....	222
10. Escuela de Economía de Estocolmo (Stockholm School of Economics) .....	226

Si has construido un castillo en el aire, no has perdido el tiempo, es allí donde debería estar. Ahora debes construir los cimientos debajo de él.

**George Bernard Shaw**

## INTRODUCCIÓN

Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio.

**Albert Einstein**

Cada saber es hijo de su tiempo, cada tiempo lleva aparejado un sistema de ideas y una forma privilegiada para “conocer” esas ideas a las que el hombre suele denominar la realidad, entendida la más de las veces como racionalidad. No obstante, el desarrollo del inmenso imperio del conocimiento ha desbordado los límites que esa misma razón en otrora había trazado. Las ideas que habitan dicho imperio, hoy parecieran rebozar el orden que en algún momento su demiurgo pareciera haberles dado. Nunca el conocimiento fue tan especializado, y sin embargo tan caótico. La información ya no coincide con el esfuerzo reflexivo y sistematizador con el que podríamos caracterizar al proceso de generación de conocimiento. Hoy como nunca asistimos a un verdadero escenario de crisis epistemológica, la crisis advertida en lo que E. Morin reivindica como una necesidad de “conocimiento del conocimiento”.

La proliferación de “teorías”, al interior de múltiples ciencias y disciplinas, la emergencia de nuevos campos del saber y la sobre-especialización de otros cuantos, refleja ahora su patología: en su interior la intención reflexiva y totalizadora (que los antiguos griegos denominaron *ekuklios paideia*) brilla por su ausencia desplazada por una especie de “autismo gnoseológico”, que pareciera sugerir una terrible amenaza para el sujeto cognoscente: inmensos palacios teóricos, inmensos edificios de sofisticados y novedosos conocimientos podrían derrumbarse como construcciones de arena, como castillos de naipes pues sus vacuos cimientos, sus ausentes estructuras no son mas que el reflejo de la ausencia del conocimiento sobre el conocimiento construido.

Es entonces necesario recordar que “el conocimiento no es insular, es peninsular y, para conocerlo, es necesario volverlo a unir al continente del que forma parte” (Morin, 1986, p. 27). De allí que el conocimiento no pueda abordarse como feudo, como ínsula, la complejidad que asiste a este escenario es sinónimo de reflexión y si se quiere de perplejidad. El estudioso de cualquier campo del conocimiento, el académico o el “especialista” debe advertir que “un saber encerrado en una parcela del conocimiento hoy no solo no se comprende sino que difícilmente alcanza resultados o es capaz de comprender la realidad. Un currículo no puede ser un saber fragmentado en cursos o en asignaturas. El currículo debe reflejar/mostrar la complejidad del conocimiento. Debe evitarse caer en el vicio que viene desde la modernidad, de distinguir para separar, de distinguir los asuntos del método para separar los problemas del conocimiento” (Toro I, D. y Parra R. 2006, p. 38)

La Negociación Internacional es hoy uno de los grandes tópicos de reflexión y producción académica al interior de la comunidad epistémica vinculada no sólo a los estudios de linaje administrativo, sino también a los llamados estudios internacionales. El exponencial crecimiento de las posibilidades para la celebración de acuerdos en el escenario internacional, que van desde la celebración de un tratado de libre comercio, un acuerdo para el armisticio, la cooperación internacional, hasta la concesión de una licencia, de una posible inversión extranjera directa, una franquicia, una alianza internacional y por supuesto, la tradicional compra venta internacional, hacen de la Negociación Internacional un privilegiado campo de estudio al interior de las más variadas ciencias y disciplinas. Lo anterior sin olvidar que, es este mismo fenómeno de la globalización y sus impactos epistemológicos quienes demandan hoy como nunca el procurar trascender lo dado, lo escrito y lo inventariado en el espiral siempre interminable del conocimiento.

Es por esto que el presente trabajo pretende a través de la modalidad de investigación cualitativa, concretamente a través de la elaboración de un estado del arte, aportar al conocimiento producido en materia de Negociación Internacional develando a través de los discursos al interior de dichos estudios, los posibles obstáculos epistemológicos y las categorías disciplinares

vinculadas a este conocimiento de índole inter y transdisciplinar producido por una ya considerable comunidad académica asentada en todas las regiones geográficas, especialmente en Norteamérica y Europa.

Los resultados de la presente investigación, procuran en alguna medida colmar el enorme vacío epistemológico que se cierne en el estudio de la Negociación Internacional, pues si bien son extensas las fuentes de producción escrita sobre dicho tópico, no lo son en igual medida las obras de carácter reflexivo a propósito de la evolución, transformación y la coherencia (entendida como no equivocidad) al interior de dicho conocimiento, a la manera de un meta-conocimiento. En otras palabras, no se evidencia una “teoría” o un esfuerzo sistematizador y reflexivo al interior del estudio de la Negociación Internacional que finalmente procure dar cuenta de la génesis de este conocimiento, sus escuelas, paradigmas, lugares comunes, autores representativos, obstáculos epistemológicos, centros de pensamiento o producción académica, enfoques y retos, nada diferente a un “conocimiento de su propio conocimiento”.

Lo que bien pudiera hallar el lector como “teoría” de la Negociación, concretamente de la Negociación Internacional, muchas veces no es más que un enfoque concebido o diseñado para la conclusión del mejor de los acuerdos negociados sin perjuicio del escenario en el que este pueda desarrollarse.

De esta forma, la teoría que al interior de dichos estudios pudiera encontrarse, adquiere los contornos de “método” o de “modelo”, más que de reflexión omnicomprendensiva y sistematizadora. Lo anterior se afirma en virtud de que el acto de la negociación, más que un medio alternativo y voluntario para la resolución de los conflictos o las controversias que puede planearse y diseñarse de acuerdo a una estrategia, refleja a la postre, la concepción del hombre mismo y de su lugar en el mundo.

De allí que pueda encontrar el lector al interior del presente texto, reflexiones a propósito de la estructura epistemológica del acervo de conocimientos anclado a la Negociación Internacional, su genealogía e íntima relación con las ciencias de la Administración y los llamados estudios internacionales, particularmente

las Relaciones Internacionales y los Negocios Internacionales. De igual forma se analizará el discurso subyacente en la llamada “Negociación Intercultural” tan en boga en diversos cursos que se ofrecen hoy en día en el mercado y en donde comúnmente suelen reproducirse trajinados determinismos y una amplia gama de “recetas” (discurso descriptivo-prescriptivo) encaminadas a obtener excelentes resultados en las negociaciones con personas pertenecientes a diferentes culturas.

Finalmente, podrá identificar el lector la evolución que al interior del estudio de la Negociación Internacional se ha generado, llegando a plantear la génesis de un conocimiento particular al interior de una sólida amalgama de conocimientos, siendo posible identificar vertientes y tendencias en el estudio de dicho tópico, al igual que la comunidad epistémica que le es propia y cuya labor no es otra que la de reproducir y especializar su discurso ya sea a través de la creación de centros de pensamiento, líneas de investigación en Negociación Internacional o Manejo de Conflictos (como en muchas ocasiones se le denomina), sino también promoviendo el dialogo de saberes.

Se espera pues, que las reflexiones generadas al interior de esta investigación sean de gran utilidad para todos aquellos interesados en los estudios internacionales, administrativos y en general a todos los profesionales y estudiantes que encuentren en el estudio y la práctica de la Negociación Internacional un prolífico campo de análisis que si bien aun presenta grandes retos en su estructura epistémica, ya avizora particulares contornos que le dotan de cierta identidad en el mundo del conocimiento.



---

## 1. REFLEXIONES DE UN TRABAJO DE CAMPO

---

### 1.1 Construyendo un estado del arte en el estudio de la Negociación Internacional

#### 1.1.1 Rastreo documental e identificación de un inventario bibliográfico

*“¿Dónde se halla la sabiduría que hemos perdido con el conocimiento, dónde se halla el conocimiento que hemos perdido con la información?” T.S Eliot*

En un laberinto de información, en una indiferenciación de conceptos y ante la ausencia manifiesta de una especie de “genealogía” o “conocimiento del conocimiento” a propósito de los estudios sobre la Negociación Internacional como problema epistémico, la categoría de “estado del arte” como forma de investigación cualitativa, se erigió como el método expedito para abordar el problema que motiva la presente investigación. Así, recordando con Vélez y Galeano que esta forma de investigación *“implica el aproximarse a través de fuentes documentales a un verdadero laberinto de perspectivas epistemológicas, posturas ideológicas y supuestos implícitos y explícitos. Así como a una variedad de metodologías descriptivas y analíticas, afirmaciones y propuestas fundadas e infundadas que obscurecen el campo de la investigación haciéndolo ininteligible a simple vista”* (Vélez y Galeano, 2000).

Un estado del arte es pues una investigación sobre “lo conocido” de la producción documental existente sobre la Negociación Internacional que trasciende la recopilación y el ordenamiento de los materiales, y conduce a formular supuestos y propuestas referidas a esa área del conocimiento; es ante todo una investigación documental a partir de la cual se recupera y trasciende

reflexivamente el conocimiento acumulado sobre el objeto de estudio. Develando así, la dinámica y lógica presentes en la descripción, explicación o interpretación que del fenómeno en cuestión hacen los teóricos o investigadores, vinculados al estudio, para nuestro caso, de la Negociación Internacional (Vélez y Galeano, 2000).

De esta manera, la construcción del estado del arte en estudio de la Negociación Internacional se ha constituido en un dispendioso proceso con una duración de tres años, compuesto de varias etapas en donde la finalidad de la recolección de una muestra representativa en materia bibliográfica a manera de inventario, habría de ser el primer punto de partida.

En los resultados de un rastreo documental, como trabajo de campo, pudiéramos encontrar entonces aquella “caja de Pandora” en donde habrían de asentarse las preguntas esbozadas en los objetivos específicos de la presente investigación. ¿Qué se ha escrito sobre Negociación Internacional?, ¿Quién ha escrito sobre esta materia?, ¿Existen acaso centros de pensamiento o en su defecto grupos de investigación vinculados a este tópico y en consecuencia constituyendo una suerte de comunidad epistémica?, ¿Cuáles serían aquellas obras representativas que podrían inscribirse eventualmente en el linaje de este campo del conocimiento? ¿En dónde han sido escritas? ¿Cuáles son las ciencias o las disciplinas cuya impronta se evidencia en el abordaje de la Negociación Internacional como campo del conocimiento? ¿Cuál es la dinámica del diálogo de saberes que se teje en torno al estudio de la Negociación Internacional?

Este no es un momento diferente al de la etapa exploratoria<sup>1</sup>, verdadero *prius* de toda investigación documental como modalidad de investigación cualitativa.

---

<sup>1</sup> “La exploración permite entrar en contacto con el problema o situación que se investiga. Como preconfiguración del problema se trabaja con datos sueltos sin coherencia ni articulación, impresiones, sensaciones, intuiciones, que adquieren sentido en la medida en que la investigación avanza. La revisión documental, los contactos previos, las visitas preliminares se convierten en actividades básicas en este momento de la investigación” (Galeano, 2004, p. 24)

Sólo a través de la construcción de un inventario exhaustivo<sup>2</sup> de los textos con sus correspondientes autores podría adivinarse entonces, toda una constelación de “indicios” útiles en la identificación de autores prolíficos o representativos, instituciones o comunidades académicas destacados en el estudio de la Negociación Internacional como objeto de conocimiento. De esta forma habría entonces que “congregar” para después “escindir” el problema en cuantas partes sea posible para luego hallar las ideas claras y distintas (a manera de categorías ) en materia de estudio de la Negociación Internacional, tal es la enseñanza cartesiana que ha de preceder cualquier análisis.

De esta manera, se reitera, la construcción del estado del arte imperiosamente habría de comenzar por el rastreo bibliográfico a manera de inventario, no obstante el mero inventario en forma alguna agota la idea de un estado del arte como de manera errónea suele creerse, pues vale la pena recordar que precisamente el estado del arte como forma de investigación cualitativa pretende dar cuenta del estado del conocimiento sobre un saber en particular, realizando un balance analítico, y prospectivo del mismo, identificándose el “que se ha escrito o dicho”, “desde que perspectiva o método”, temas recurrentes, temas olvidados, escuelas de pensamiento y autores que han aportado en el área específica del conocimiento. De allí que este proceso de alguna forma pudiese devenir en un rastreo histórico de los estudios de Negociación Internacional (genealogía), en procura de la identificación del fundamento epistemológico de los mismos como acervo de conocimientos eventualmente autónomos no obstante interdisciplinarios.

En este sentido, se comienza a construir la muestra a manera de base de datos, recordándose que *“el diseño de la muestra pretende localizar y saturar el espacio discursivo sobre el tema a investigar, develar todas las lógicas y racionalidades existentes con la comprensión de sus relaciones y de las*

---

<sup>2</sup> “La enumeración o la inducción, es la investigación de todo lo que se refiere a una cuestión dada y debe ser tan diligente y cuidadosa que se pueda concluir con evidencia y certidumbre de que no se ha omitido nada; de tal modo que si, no obstante el empleo que se ha hecho del método, no alcanzamos el fin buscado, seamos cuando menos más sabios que al comenzar en cuanto que sabíamos firmemente que ninguno de los caminos que nos son conocidos podía conducirnos al descubrimiento de ese fin y que si por ventura, como frecuentemente ocurre, se ha podido recorrer todos los caminos posibles, podamos afirmar valientemente que el conocimiento excede a la inteligencia humana” (Descartes, 1966, p. 101)

*condiciones en las que se producen. El diseño intenta saturar la estructura, es decir, los lugares de producción y circulación de los diferentes discursos. El muestreo implica la selección de situaciones, eventos, lugares, casos, actores y momentos que serán abordados en la investigación. Los criterios de conveniencia, oportunidad y disponibilidad guían la selección de la muestra".* (Galeano, 2004, p. 33)

En este proceso se destaca el apoyo y el constante esfuerzo investigativo de varios estudiantes del programa de Negocios Internacionales que semestre a semestre participaron en el presente proyecto por medio de los seminarios especiales de investigación, constituyendo el presente proyecto, la investigación nuclear de la línea de investigación en Negociación Internacional e Interculturalidad del grupo de estudios internacionales de la Universidad EAFIT, de allí que menester sea otorgarles a ellos los créditos del inicio de la aventura, del haber navegado por las aguas insondables de un "conocimiento sin conocimiento". Y aludimos al proceso de navegación no por un mero recuso literario, en verdad se "navegó" por varios meses en el ciber-espacio, se auscultaron cientos de páginas Web pertenecientes la mayoría a instituciones universitarias de todo el orbe. La metáfora empleada por Borges en su Biblioteca de Babel nunca fue tan evidente:

*"La biblioteca existe ab aeterno. De esa verdad cuyo corolario inmediato es la eternidad futura del mundo, ninguna mente razonable puede dudar. El hombre, el imperfecto bibliotecario, puede ser obra del azar o de los demiurgos malévolos; el universo, con su elegante dotación de anaqueles, de tomos enigmáticos, de infatigables escaleras para el viajero y de letrinas para el bibliotecario sentado, sólo puede ser obra de un dios. Para percibir la distancia que hay entre lo divino y lo humano, basta comparar estos rudos símbolos trémulos que mi falible mano garabatea en la tapa de un libro, con las letras orgánicas del interior: puntuales, delicadas, negrísimas, inevitablemente simétricas"* (Borges, 1998, p. 88)

También se destaca la importancia del apoyo y retroalimentación hallada en la AIB -*Academy of International Business*<sup>3</sup>, pues a través de esta organización se contó con los aportes y orientaciones de destacados profesores vinculados a variados campos de los estudios internacionales: Prof. Lynn E. Metcalf, Ph.D. (Hood Professor of Marketing Chair, Undergraduate Programs Comité. Orfalea College of Business. California Polytechnic State University), Prof. Africa Ariño ( IESE Business School Universidad de Navarra Barcelona, España), Prof. Stephen Weiss (Schulich School of Business. York University. Canadá), Prof. Tony Fang, PhD (Associate Professor. Stockholm University, Sweden. Copenhagen Business, SchoolDenmark, Editorial, International Journal of Cross Cultural Management) y resaltándose muy especialmente los aportes del professor Larry Crump, PhD (Department of International Business.Griffith University. Australia).

Estas primeras etapas permiten entonces el desarrollo de una investigación de naturaleza inicialmente inductiva, en donde los resultados encontrados de cada etapa permiten determinar el rumbo de las siguientes.



Figura Nº 13

<sup>3</sup> "The Academy of International Business (AIB) is the leading association of scholars and specialists in the field of international business. Established in 1959, today, AIB has 3107 members in 74 different countries around the world. Members include scholars from the leading global academic institutions as well consultants, researchers, and NGO representatives. We welcome individuals and institutions from developing countries, newly industrialized countries, as well as industrialized countries to [join AIB](http://aib.msu.edu/). The Academy also has [thirteen chapters](#) established around the world to facilitate networking as well as the facilitation and exchange of knowledge at a more local level" [En línea ]URL: <http://aib.msu.edu/> )

El rastreo de producción bibliográfica en materia de Negociación Internacional se realizó a través de la implementación de “guías de rastreo bibliográfico” al interior de las cuales pudieron identificarse los siguientes elementos : autor, título de la obra, fuente, tema, área o lugar del rastreo, planteamiento del libro o artículo, unidad de análisis sobre la que se centra (organización, transacción comercial, relaciones interpersonales, relaciones internacionales), enfoque teórico u operativo del material revisado, edición, fecha de publicación: ISBN o ISSN, editor o publicador.

A través del empleo de las anteriores guías podía entonces ubicarse el libro o texto permitiendo la descripción somera del contenido del libro, e incluyéndose además una breve información sobre el autor. Nuestro semillero en Negociación Internacional ubicó centenares de obras en todo el rastreo internacional, destacándose el importante acervo hallado en Norteamérica y Europa en contraste con el modesto inventario encontrado en Latinoamérica y Asia.

Es importante decir hasta el momento, que el inventario de textos también se realizó en la ciudad. La búsqueda de textos en Negociación Internacional se extendió a las universidades más importantes de Medellín (Universidad de Antioquia, Universidad Nacional, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Medellín, Universidad EAFIT) además de consultarse en línea algunos de los catálogos de las bibliotecas de algunas de las universidades de Bogotá, destacándose también la visita realizada a la Biblioteca y Centro de Documentación del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia<sup>4</sup>.

En la Universidad EAFIT, el acervo de libros fue revisado con detenimiento. Se dio cuenta entonces de los textos existentes e inexistentes en la universidad y se procedió a elaborar una pequeña base de datos de gran utilidad para estudiantes y docentes de la institución interesados en el tema de la Negociación, concretamente en la especialidad del tema concerniente a la

---

<sup>4</sup> La biblioteca y centro de documentación, ubicada en el Palacio de San Carlos, se constituye como el principal centro al cual asisten los funcionarios de la carrera diplomática y en general aquellas personas que trabajan en el ministerio de relaciones exteriores de Colombia para consultar temas pertinentes a las labores y estudios que dichas personas realizan. Su misión es la de apoyar con recursos de información bibliográfica, los programas académicos que permanentemente dictan la Academia Diplomática y el Instituto de Altos Estudios para el Desarrollo, junto con la Universidad Externado de Colombia, dentro del Convenio de Cooperación con el Gobierno de Francia.

Negociación Internacional. De hecho, una vez contrastado este inventario con el consolidado a nivel internacional, se procedió a solicitar a la Biblioteca Luís Echavarría Villegas todo un amplio catálogo de textos. Se resalta que la gran cantidad de textos existentes a la fecha obedecían al genérico tema de la Negociación (alrededor de 500 obras), más que al tema de la Negociación Internacional propiamente dicha.

Importante es decir que centenares de textos fueron revisados, observándose como temas recurrentes (o subcategorías) en el estudio de la Negociación Internacional, los siguientes:

- Conflictos internacionales
- Negociación
- Negociación y cultura
- Protocolo diplomático y de negocios internacionales
- Resolución de controversias internacionales
- Teoría de Juegos

Estos temas recurrentes (al igual que los lugares comunes) se consolidarían como el punto de partida para la construcción de categorías significativas al momento de realizar el análisis del discurso como método de análisis de la información recopilada.

Así, cada avance en la construcción de este inventario bibliográfico fue sistematizado y almacenado a través de medios digitales para su mejor conservación y fácil acceso, constituyéndose como un importante acervo de indicadores de vital consideración para la elaboración del marco de referencias de la presente investigación.

### 1.1.2 Identificando a la comunidad epistémica: Centros de pensamiento y autores representativos en el estudio de la Negociación Internacional

“La condición fundamental de las posibilidades de un justo saber es el saber de los presupuestos fundamentales de todo saber” **Heidegger**

Una vez agotado este paso, se procedió de igual manera a identificar centros de pensamiento o de producción académica y grupos consultores, verdadera comunidad epistémica en el estudio de la Negociación Internacional. Gracias al previo reconocimiento de las obras es posible la postrera identificación de su filiación a nivel institucional. La mayoría de autores encontrábase adscritos a alguna institución de naturaleza académica, cuando no a toda una amplia red de investigación en Negociación Internacional<sup>5</sup>.

En el proceso de identificación de centros de pensamiento se emplearon a su vez guías rastreo en donde habrían de consignarse los siguientes datos: nombre del centro, ubicación, área de estudio, fecha de creación, miembros principales, publicaciones representativas y misión del centro. Con toda la información recopilada y almacenada digitalmente se procedió a la elaboración de gráficas y tablas para su fácil consulta.

Sería precisamente en este estadio en donde se consolidaría un escenario de análisis amplísimo para nuestro objeto de estudio, esto es, podrían identificarse de prístina manera eventuales líneas de investigación, planes de estudio, conferencias, seminarios y demás actividades académicas que dieran cuenta de un “conocimiento vivo” y asible a propósito de la Negociación Internacional como “saber”. No obstante lo anterior ha de advertirse que mientras más prolífico fuesen los resultados en este estadio, más profundo habría de ser el abismo epistemológico en el cual la Negociación Internacional pareciera yacer.

---

<sup>5</sup> Es menester decir que los grandes centros de pensamiento identificados no habrían de denominar a su ámbito de estudio como Negociación Internacional *strictu sensu*, sino como “Manejo de Conflictos”.

Así pues, todo un babel de conocimientos se adivina en el estudio y la enseñanza de este saber anclado a la práctica de la Negociación Internacional<sup>6</sup>.

La existencia de centros de pensamiento, investigación e incluso consultoría replica lo que en principio se advierte como un problema que trasciende lo semántico: el nombre de Negociación Internacional. ¿A qué se le denomina entonces con el nombre de Negociación Internacional? ¿Se le denomina acaso Negociación Internacional a la Diplomacia *strictu sensu*?, ¿se alude a la Negociación Internacional cuando se adopta la denominación Manejo de Conflictos o Resolución de Controversias Internacionales?, ¿el término de “Negocios Internacionales” es el equivalente de “Negociación Internacional” o, por el contrario, lo es la Negociación Intercultural? ¿Cuáles son las improntas disciplinares existentes en el estudio de la Negociación Internacional y por ende, cuál habría de ser el impacto de este diálogo de saberes en la conformación de su unidad discursiva? Estas preguntas orientarían posteriormente la etapa del análisis del discurso a propósito de dicho acervo documental.

Parece ser claro que en sendos fenómenos, la negociación como escenario de comunicación se encuentra inmersa, no obstante, lo realmente complejo es el identificar gnoseológicamente a la Negociación Internacional con una de estas denominaciones.

El diálogo de saberes sin conocimiento del conocimiento, redundando en la indiferenciación de discursos, de allí que, por ejemplo, y como se verá en las páginas posteriores, la asunción de la Negociación Internacional como Negociación Intercultural, común en la mayoría de los textos analizados, confluya en un lamentable determinismo cultural y en el indicio de una especie de “crisis hermenéutica” y de la comprensión de lo humano en procura de una eventual “comunicación intercultural”. Por otro lado, la asunción de la Negociación Internacional como Negocios Internacionales, resaltaré la

---

<sup>6</sup> “Hoy en día, el edificio del saber contemporáneo se eleva como una Torre de Babel que nos domina en lugar de dominarla nosotros a ella” (Morin, 1986, p. 22)

confusión existente entre esta última como expresión de la “acción comunicativa” y la mera transacción comercial (confusión teleológica).

La denominación pues, en materia de Negociación Internacional, traza linderos imaginarios en el sujeto cognoscente y la ausencia de un meta-conocimiento sobre este campo del saber agudiza el vacío epistemológico. De allí que con Moran aseveremos que “difícilmente nos damos cuenta de que la disyunción y el parcelamiento de los conocimientos no solo afectan la posibilidad de un conocimiento del conocimiento, sino también a nuestras posibilidades de conocimiento acerca de nosotros mismos y el mundo, provocando lo que GUSDORF denomina justamente una “patología del saber” (Morin, 1986, p. 21).

Una vez transitado este camino, identificadas obras y “paternidades” se procedió entonces a señalar las categorías emergentes. Esto es, los enfoques con los cuales nuestro tema de estudio pareciera ser abordado según la filiación disciplinar de los autores o investigadores en su calidad de sujetos cognoscentes.

De esta forma se evidencia cómo múltiples ciencias o disciplinas hacen de la Negociación Internacional su objeto de estudio, y según su respectivo “feudo” del saber, el enfoque empleado para su análisis termina subsumiéndola en alguno de los siguientes temas:

- Negocios Internacionales: comercio internacional y métodos de entrada a los mercados internacionales (estrategias de internacionalización)
- Relaciones Internacionales: Diplomacia y resolución de conflictos internacionales
- Derecho Internacional Público: Procedimiento de celebración de tratados Internacionales, solución pacífica de controversias internacionales (acuerdos de integración, OMC, UNCTAD, ONU)
- Derecho Comercial Internacional: Contratos Internacionales y Arbitraje Internacional (Cámara de Comercio Internacional de París)
- Economía: Teoría de Juegos aplicada a la Negociación Internacional (modelos y simulaciones)

- Administración: En los estudios de gestión Intercultural e Internacional se equipara la Negociación Internacional con la negociación entre culturas adoptando generalmente una aproximación descriptiva prescriptiva (estilos de negociación según patrones culturales)

De allí que con Boris Ryback pudiésemos pensar que con toda esta polisemia e indiferenciación de términos, “jamás hubo semejante posibilidad de conocimiento y semejante probabilidad de oscurantismo”. En este estadio se decidió comenzar por hacer un listado de definiciones a propósito de la idea de Negociación Internacional auscultándose para esto todos los libros de negociación de la biblioteca de la universidad EAFIT.

Observamos entonces que el análisis interdisciplinario a manera de “diálogo de saberes” ha permitido identificar una cierta variedad de categorías de rastreo. De hecho, al analizar la información que reposa en la base de datos de los centros de pensamiento, ha sido posible el ubicar verdaderos planes de estudio en materia de Negociación Internacional. Es decir, se han podido identificar cursos de pregrado y postgrado, líneas de énfasis y cursos de extensión que de igual manera ofrecen otra visión más detallada del problema de investigación.

De esta forma pudimos encontrar con un escenario de análisis ya no compuesto de enfoques e impactos pluri-disciplinares, sino de un verdadero esquema curricular que plantea una variedad de tópicos a manera de núcleos de formación o de “competencias” a desarrollar en lo que se considera es un negociador internacional (por profesión o por ocasión). Lo anterior ha sido posible, gracias a la elaboración de un *benchmarking* internacional.

Para la realización de este *benchmarking* fue necesario identificar de nuevo, por continentes, el ranking correspondiente a nivel de prestigio internacional de las diferentes universidades. Esto es, de acuerdo con los estándares de excelencia se procedió a seleccionar las mejores universidades por países, para luego ubicar eventuales programas o planes de estudios relativos a la Negociación Internacional. Vale la pena aclarar, que no todas las universidades

con una mejor valoración en el ranking, poseían esta clase de programas, de allí que tuviésemos que ir descendiendo gradualmente en dicha escala hasta encontrar aquellas que contemplasen efectivamente estudios de Negociación internacional.

Pudiéndose observar que no son muchas las universidades que contemplan como núcleo de estudios independiente a la Negociación Internacional, la más de las veces este pareciera encontrarse subsumido a manera de modulo las áreas del conocimiento ya referenciadas.

Otro nivel del *benchmarking* consistió en la identificación de los tópicos sobre los cuales pareciera girar la Negociación Internacional como saber multidisciplinar. De esta manera, las categorías de protocolo diplomático y de los negocios internacionales, teoría de juegos como modelo empleado en la toma de decisiones, la lógica y teoría de la argumentación, además de la comunicación intercultural, sirvieron a su vez de mojones para complementar dicha actividad.

Así entonces, pudiéramos afirmar que la actividad del *benchmarking* ha tenido dos niveles a diferenciar: Identificación de planes de estudios en Negociación Internacional o afines, e identificación de planes de estudios en materia de núcleos temáticos necesarios en la formación de negociadores internacionales en la mayoría de las instituciones de educación superior.

*“Si la noción de conocimiento se diversifica y multiplica al ser considerada, podemos suponer legítimamente que contiene en si diversidad y multiplicidad. En adelante, el conocimiento ya no podría ser reducido a una sola noción, como información o percepción, o descripción, o idea, o teoría, más bien hay que concebir en él diversos modos o niveles, a los cuales correspondería cada uno de estos términos”* (Morin, 1986, p. 19).

De nuevo, nos vimos enfrentados a un pluriforme acervo de conocimientos aparentemente inconexos, verdaderas ínsulas cuyo único punto en común pareciera no ser otra cosa que la evocación de dos palabras: Negociación

Internacional. Qué hay de común en cada ínsula habrá de ser la indagación que constituya una verdadera gesta de carácter epistemológico.

De allí que nunca haya sido tan evidente que *“la noción de conocimiento nos parece Una y evidente. Pero, es el momento en que se la interroga, en que estalla, se diversifica, se multiplica en nociones innumerables, planteando cada una de ellas una nueva interrogación”* (Morin, 1986, p. 18).

Surge pues un problema de designación, ¿a qué se le suele designar como Negociación Internacional para efectos de constituirse como un campo particular del conocimiento? Recuérdese que *“si en el fondo de si mismo, el lenguaje tiene por función el nombrar, es decir, el hacer surgir una representación o mostrarla como con el dedo, es una indicación y no un juicio. Se liga a las cosas por una marca, una nota, una figura asociada, un gesto que designa: nada que sea reducible a una relación de predicación. El principio de la denominación primera y del origen de las palabras se equilibra con la primacía formal del juicio. Es como si, de una y otra parte, del lenguaje desplegado en todas sus articulaciones, estuviera el ser en su papel verbal de atribución y el origen en su papel de primera designación”* (Focault, 1978, p. 109).

Pero todas estas cuestiones habrán de abordarse de forma posterior, en el presente trabajo de campo no se ha hecho otra cosa que construir la muestra, los datos objeto de análisis. Y es que en verdad ha sido agobiante el navegar por este aparente micro-cosmos de ideas, mucho más cuando la crisis del “conocimiento del conocimiento” en materia del estudio se evidencia por la ausencia de una teoría general, de un estudio de base sobre lo producido hasta el momento. Investigación y producción académica existen en abundancia en estudios aplicados y de caso, Se evidencia por doquier las palabras “cómo” y “para qué” no obstante el silencio elocuente se adivina en el “por qué”.

La construcción de la base de datos ha dado paso a otro momento que precede al análisis de la información, la elaboración de reseñas bibliográficas. De esta manera, gracias al apoyo de la biblioteca de la Universidad EAFIT, se

han ido adquiriendo una gran variedad de obras “clave”, textos de lectura obligada (libros y artículos<sup>7</sup>) y de gran prestigio internacional a propósito del tema de estudio. Gracias a esto se podrá construir de una manera más contundente los indicios que precederán la identificación de escuelas, líneas de pensamiento e impacto multi-disciplinar en el estudio de la Negociación Internacional.

El camino entonces se ha allanado, el dato existe para analizarse y posteriormente comprenderse más allá de interpretarse, pues, *“en la crisis de los fundamentos y ante el desafío de la complejidad de lo real, todo conocimiento necesita hoy reflexionarse, reconocerse, situarse, problematizarse. La necesidad legítima de todo aquel que conoce, en adelante, dondequiera que esté y quienquiera que sea, debiera ser: no hay conocimiento sin conocimiento del conocimiento. Por ello, el conocimiento del conocimiento no podría constituir un dominio privilegiado para pensadores privilegiados, una competencia de expertos, un lujo especulativo para filósofos: es una tarea histórica para cada uno y para todos. La epistemología compleja debería descender si no a las calles al menos a las cabezas, aunque esto necesita sin duda una revolución en las cabezas”* (Morin, 1986, p. 34).

---

<sup>7</sup> El rastreo de artículos se efectuó en algunas de las más importantes bases de datos adquiridas por la biblioteca de la Universidad EAFIT, resaltándose entre otras a EBSCO Host, ProQuest y JStor.



---

## 2. NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL Y NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL: ESTADOS, NACIONES Y CULTURAS<sup>8</sup>

---

“El mundo es una inmensa mesa de negociaciones” **Herb Cohen**

“La negoziazione interculturale è un fenomeno sempre più pervasivo a causa della globalizzazione e dell'intensificarsi dei rapporti interetnici, interreligiosi, internazionali, di business, culturali o sociali” **Danielle Trevisani**

### 2.1 Consideraciones Iniciales

Es por demás usual el encontrar estas dos nociones, “Negociación Internacional” y “Negociación Intercultural”, como equivalentes o como sinónimas en una gran variedad de obras y de planes de estudio a propósito del tema de la Negociación Internacional. El lector estará pues familiarizado con las obras etiquetadas con frases similares a las de “cómo negociar en cualquier parte del mundo”, “Cómo hacer negocios con los japoneses, norteamericanos, holandeses”, entre otras, cuya intencionalidad inicial pareciera el situar el concepto de negociación al interior del fenómeno de los negocios o de las transacciones entre individuos provenientes de diversas culturas.

En esta clase de contextos, lo internacional, estaría definido por lo “intercultural”, una asimilación harto problemática si se tiene en cuenta que, el contenido de la palabra Inter.-nacional, en sentido estricto podría aludir exclusivamente a las naciones o de una manera más amplia a la relación entre

---

<sup>8</sup> Alusión a la obra de Will Kymlicka “Estados, Naciones y Culturas”, 1997.

estados<sup>9</sup>, de allí que nos sea factible asimilar en su más primigenio sentido, a la Negociación Internacional con la Diplomacia o la Negociación entre estados<sup>10</sup>.

Para realizar esta ultima afirmación entonces tendríamos que ubicarnos en al interior de la teoría realista de las relaciones internacionales, al interior de la cual, tan solo son actores del escenario internacional los estados soberanos. No obstante, la omnicomprensión de la llamada teoría globalista circunscrita a la misma disciplina nos advierta, por otro lado, que son actores de las relaciones internacionales, no sólo los estados soberanos, sino las organizaciones intergubernamentales, las organizaciones no gubernamentales, los partidos políticos, los pueblos (como naciones sin estado) el individuo singularmente considerado, e incluso los catalogados grupos terroristas para efectos de considerar posibles negociaciones de carácter internacional.

De esta manera, este amplísimo abanico de actores posibilita el acuñar el término de Negociación Internacional en un sentido más flexible y polivalente. Así, la Negociación Internacional podría involucrar no sólo a los estados (vb. celebración de tratados) sino también a los líderes empresariales como individuos singularmente considerados en ocasión o en representación de las organizaciones de naturaleza privada (Negociación Internacional como medio de gestión trans-nacional).

---

<sup>9</sup> Según el tratadista de Derecho Internacional Público, Hernán Valencia Restrepo, “el vocablo *internacional* conlleva la idea de *nación*, que es de poca relevancia jurídica y de mucho contenido ideológico y, por ende, emotivo...Dicho concepto puede ser entendido tanto desde el Derecho Constitucional como desde el Derecho Internacional Público. De acuerdo a la primera concepción, la nación se refiere a la sustancia humana del Estado o bien a la persona jurídica que se encuentra compuesta por un conjunto de personas naturales o individuos y que es titular del derecho subjetivo público de la soberanía. Por su parte, entendido desde la segunda concepción, podemos hablar de nación como, “el conjunto de hombres que tienen cierta unidad de raza, lengua, religión, cultura o civilización, que les crea una comunidad de aspiraciones, tradiciones, imaginarios y recuerdos (nacionalismo, una ideología). Las Naciones como tal no son sujetos del Derecho Internacional Público. De acuerdo a ello, y teniendo en cuenta que el *Estado* es una categoría estrictamente jurídica, y que se constituyen como los sujetos más importantes (plenos, originarios y ordinarios) del Derecho Internacional Público; parecería más conveniente sustituir el vocablo *internacional* por la dicción *interestatal* o *supraestatal*. No obstante, al realizar esta precisión, no se estaría ofreciendo un concepto preciso de las relaciones reguladas por el Derecho Internacional Público. ..Por lo que, en general, se puede afirmar que “el término *internacional* es impreciso y restrictivo porque no delimita omnicomprensivamente las relaciones reguladas por el así llamado *Derecho Internacional*” (Valencia, 2005, p. 68).

<sup>10</sup> “Diplomatic negotiations, in its strict sense, consist of a process of communication between states seeking to arrive at a mutually acceptable outcome.” (Cohen, 2005, p. 2)

Posibles tipos de interacciones mediadas por el concepto de lo internacional

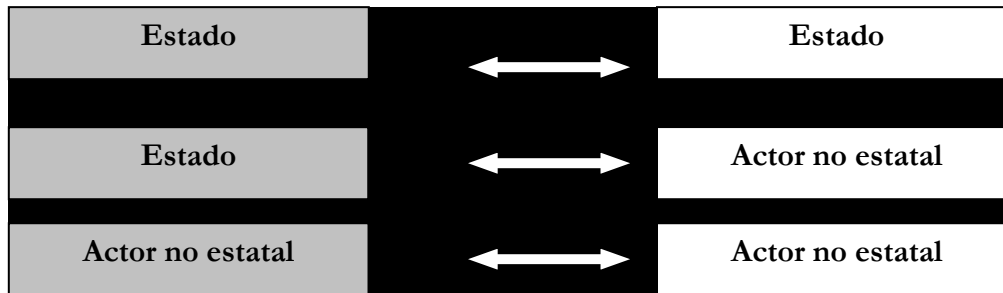


Figura Nº 2

Fuente: Elaboración propia a partir de Pearson & Rochester. 2001

Con todo y lo anterior, y sin perjuicio del “quien” puede sostener relaciones-negociaciones de índole internacional, los textos frecuentemente pretenden dar cuenta del análisis en materia de Negociación Internacional acudiendo al “descifrar la cultura de la contraparte”, de esta forma se teje una especie de identidad entre los conceptos de estado (o nación) y cultura, esta aproximación de carácter deductivo adquiere relevancia en la medida en que *“la pertenencia al grupo proporciona retazos importantes de la identidad de los individuos y, al mismo tiempo, cuando hay suficientes individuos que se identifican de modo muy sólido con un grupo, éste adquiere una identidad colectiva a la que subyace una acción común en la historia. Este es evidentemente el caso de las naciones”* (Taylor, 1995, p.15)

Las siguientes citas constituyen una muestra de lo que es bien común de encontrar en materia de discurso, al interior de una amplia variedad de textos que comúnmente se clasifican o soportan múltiples estudios en el área de la Negociación Internacional. Verá, pues, el lector que se termina confundiendo con una extraordinaria facilidad los niveles en los que dicha práctica tiene lugar, esto es, el nivel Inter.-institucional (Estado-organización<sup>11</sup>) y el nivel Inter-personal (Individuos singularmente considerados), además evidenciará las

<sup>11</sup> “La negoziazione è uno dei campi in cui le organizzazioni abbisognano di competenze sostanziali; le competenze negoziali sono necessarie per interazioni efficaci tra i capi e i collaboratori, tra i diversi reparti, tra le aziende e i fornitori, i clienti e i sindacati, e in molte situazioni. Il possesso di adeguate competenze in tutte queste arene negoziali contribuisce al successo complessivo dell’organizzazione” (Harvard Business Essentials, 2005, p. 146)

sutilezas discursivas en torno a un mismo objeto de estudio carente de un discurso omnicomprensivo y sistematizador que pudiera asimilarse a una eventual teoría general de la Negociación Internacional.

**Negociación Internacional y procesos de Internacionalización:** *“Todo el proceso de interacción internacional implica relaciones interinstitucionales, donde se elaboran acuerdos conforme los intereses de las partes intervinientes. En otras palabras, todo el proceso de internacionalización implica participación y negociación en foros multilaterales y bilaterales, tanto a nivel público como privado, y es la capacidad negociadora que se exhibe en cada ocasión lo que determinará el éxito o el fracaso del proceso de inserción”* (Colaiacovo, 1991, p.140).

**Negociación Internacional y Relaciones Internacionales:** *“El concepto de negociación estaría en el epicentro del sistema de relaciones internacionales y la conclusión lógica del proceso de negociación sería que las partes intervinientes formalizaran el resultado del proceso en un acuerdo, convenio, carta intención, protocolo y contrato, entre otros”* (Colaiacovo, 1991, p140.).

**Negociación Internacional y gestión:** *“Al mismo tiempo que aumenta la proporción de intercambios internacionales frente a los domésticos aumenta la frecuencia de las negociaciones entre personas de diferentes países y culturas. Los expertos estiman que más del 50 por cien de un gerente internacional es invertido en la negociación”* (Lewicky, 2003, p. 340).

**Negociación Internacional y Negociación Intercultural:** *“En las negociaciones internacionales usted trae a la mesa de negociación los valores, creencias y la interferencia histórica de su cultura y normalmente de forma inconsciente usará estos elementos en la presentación y la interpretación de la información y de los hechos”* (Lewicky, 2003, p. 343).

**Negociación Internacional y Negocios Internacionales:** *“Aunque las negociaciones domésticas e internacionales tienen mucho en común, el factor que se encuentra casi siempre presente en las negociaciones internacionales y*

*generalmente ausente en las domésticas es la diferencia cultural entre las partes. En negocios internacionales las transacciones no sólo cruzan fronteras, también cruzan culturas". (Lewicky, 2003, p. 355)*

**Negociación Internacional como Diplomacia:** *"Las negociaciones internacionales suelen abarcar tres niveles de negociaciones respecto a la postura: entre los diferentes grupos de interés en cada gobierno, entre cada negociador y su propio gobierno, y entre los dos negociadores que representan a sus respectivos gobiernos". (Ertel, 1996, p.199)*

**Negociación Internacional como Estrategia:** *"La característica que hace la negociación internacional única frente a la doméstica es que la primera se encuentra influenciada por una gran diversidad de ambientes. Esto requiere perspectivas cambiantes que determinen la selección de tácticas y estrategias apropiadas para ser adoptadas durante la negociación" (Hendon, 1996, p. 11).*

**Negociación Internacional como Proceso:** *"Los componentes claves de la negociación internacional son el escenario de la negociación, los negociadores, los asuntos a resolver y las decisiones que los negociadores toman... La negociación Internacional puede verse como el último concurso estratégico". (Starkey, 1999, p. 5)*

**Negociación Internacional y Entornos Internacionales:** *"Algunos puntos importantes en una negociación internacional que no lo son para una nacional, y que pueden llegarse a convertir en barreras dentro de un acuerdo global son: (1) el ambiente de la negociación, (2) las diferencias culturales y subculturales, (3) las diferencias ideológicas, (4) la burocracia, (5) las leyes y los gobiernos extranjeros, (6) la inseguridad financiera causada por la inseguridad del sistema financiero y monetario internacional, y (7) la inestabilidad política y los repentinos cambios económicos" (Martin, Mayfield, Mayfield, Herbig, 1998, p.341).*

**Negociación Internacional y Culturas Nacionales:** *"Las naciones tienden a formar un carácter que influye en los tipos de metas y los procesos que la*

*sociedad sigue dentro de una negociación” (Martin, Mayfield, Mayfield, Herbig, 1998, p. 342).*

## **2.2 Sobre el empleo de la acepción de cultura al interior de los estudios de Negociación Internacional.**

*“We talk culture, we mean business” Trompenaars Hampden-Turner<sup>12</sup>*

*“Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster” Prof. Geert Hofstede*

*“Mentre è impossibile catalogare con precisione tutte le tipologie di culture, subculture, aziende e organizzazioni, è possibile, comunque, consigliare alcune linee guida pero sapere con anticipo qual è l’orientamento della cultura con la quale dovete trattare: (1) preparatevi per l’incontro, (2) osservate attentamente, (3) fate domande, e (4) utilizzate la conoscenza di esperti multiculturali” Ruth Lake*

Ya se ha aseverado que al interior del estudio de la Negociación Internacional, el tema de la cultura cobra una importancia tal que en veces el estudio mismo de la Negociación Internacional suele identificarse con la Negociación entre culturas, y es precisamente este el primero de los grandes obstáculos epistemológicos que afronta este campo del conocimiento. De esta forma, podríamos encontrarnos, con una gran variedad de obras que en principio han de versar sobre la Negociación Internacional pero que finalmente terminen por hacer una descripción o un análisis en profundidad de uno de los aspectos (que no el único) que delimita la Negociación una vez son trascendidas las fronteras: la cultura<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> “Trompenaars Hampden-Turner provides consulting, training, coaching and learning services to help leaders and professionals manage and solve their business and culture dilemmas. Our clients are primarily Global Fortune 500 companies. We are based in Amsterdam, The Netherlands and Boston, USA. In addition, we have a network of associates throughout the world. We particularly focus on cross-cultural consulting services around: (\*) mergers and acquisitions integration, (\*) globalization (\*) corporate vision and values. For many years Fons Trompenaars has been an acclaimed world-class management guru and author on culture for business issues. Charles Hampden-Turner is one of the most original thought leaders on the topic of reconciling dilemmas” [En línea] URL: <http://www.thtconsulting.com/index1.html>

<sup>13</sup> La puesta en marcha de estrategias de internacionalización de las organizaciones públicas y privadas ha hecho que de la interpretación de los entornos internacionales, la concerniente al ámbito cultural, se constituya como una de las más complejas y desconocidas competencias por parte de los actores que coordinan, apoyan o gestionan dicho proceso.

Así, La eficacia de las estrategias de internacionalización, y de suyo, la diversificación de las relaciones internacionales dependen por mucho de la llamada “inteligencia cultural”, esto es, el conocimiento y la comprensión de los factores “implícito” (mitos, creencias, valores, rituales) y “explícito” (estilos de negociación, etiqueta de negocios, formas de organización) al interior de la cultura.

Por lo general, esta clase de textos suele concentrarse en una dimensión estática de la cultura (dimensión de lo explícito), generando por lo regular todo un “recetario” de técnicas para “negociar de manera eficaz” con diversas culturas<sup>14</sup>. Lo paradójico de dicha aproximación al concepto de cultura, y como se insinuó en líneas precedentes, es que este termina por asimilarse a los conceptos de estado o de nación. Esta clase de textos por lo general provienen de “expertos” negociadores o “negociantes” de diversas organizaciones (cuando no, de verdaderos académicos de prestigiosas instituciones internacionales). Sus estudios o experiencias se reflejan en sus textos en diversas descripciones comportamentales de los miembros de una determinada cultura (como si de una etnográfica de primer grado se tratase<sup>15</sup>) para finalmente realizar sus recomendaciones o “prescripciones” a manera hipótesis que el lector deberá contrastar con la realidad<sup>16</sup>.

Dichas prescripciones por lo general, se encuentran encubiertas en sugestivos títulos (sobre todo para los hombres de negocios) como “Negociando con los Norteamericanos” (asumiendo que Canadá y los Estados Unidos, estados pluriculturales por excelencia, pueden estandarizarse bajo pragmáticos y necios parámetros de carácter inductivo), “Cómo negociar con los australianos”, “el método japonés de negociación”(como si la idea de negociación al interior de la organización japonesa pudiese extraerse de su

---

En este sentido, dicho conocimiento se plantea como *atout* para el negociador internacional y la eficacia de su gestión, pues como afirma Lewicky, “Todas las interacciones humanas son, por definición, interculturales”. Este curso se erige como un espacio fecundo para el quehacer reflexivo que da vida a lo que pudiésemos llamar una verdadera “hermenéutica cultural” al servicio de la internacionalización.

<sup>14</sup> “La cultura, secondo Shore, può essere considerata una “collezione di modelli”. Nel costruire una relazione nuova, nel negoziare, quali sono i modelli che io uso? Quali sono i modelli altrui?...La negoziazione, prima ancora che un incontro tra “posizioni”, di divergenze/convergenze sui dettagli, è un incontro/scontro tra modelli” (Trevisani,2005)

<sup>15</sup> Puede definirse como el descubrimiento y estudio de otras culturas caracterizadas por lo étnico y lo exótico, dentro de un campo de acción, un contexto determinado, en donde la información proviene del objeto de la investigación.

**Características fundamentales:**

- Se procura ante todo la **NO** modificación o alteración de ordenes establecidos, tales como: Etnia, el territorio, los niveles de jerarquía, la geografía, el clima, el lenguaje, las costumbres, los alimentos, los rituales, los gestos, el vestido, las tradiciones, el pensamiento, entre otros.
- El objeto de la investigación, es un objeto, no un sujeto.
- No existe una retroalimentación de lo observado y posteriormente analizado.
- No se pretenden modificaciones, ni transformaciones en los fenómenos investigados. La pretensión era únicamente el entendimiento de lo manifiesto.

(GIL, Lina Marcela ; HENAO Carlos Mario. Texto inédito)

<sup>16</sup> Esta clase de discursos por lo general se soportan en diversos estudios de gran recibo en los ámbitos de gestión intercultural, cultura y organizaciones y comunicación intercultural al interior de las escuelas de administración y Negocios. Piénsese en el caso de Geert. Hofstede (cultures and organizations: software of the mind) y Fons Trompenaars (Riding the Waves of Culture). El análisis de las diferencias entre culturas a propósito de los estudios de gestión y de su impacto al interior de las estrategias de internacionalización de las organizaciones ha llevado a que éstos autores consoliden toda una línea consultora. El lector puede consultar los siguientes enlaces web:

Fons Trompenaars: <http://www.thtconsulting.com/index1.html>

Geert. Hofstede : <http://www.geert-hofstede.com/>

naturaleza y de su historia a la manera de método, como si fuese artificio de mercado). Obras con títulos semejantes pueden encontrarse, obras que hacen gala un inefable y por demás necio determinismo cultural y de un ramplón etnocentrismo<sup>17</sup> las más de las veces.

Lo realmente sorprendente es que sendos títulos suelen clasificarse o reverenciarse como textos de Negociación Internacional, confundiendo la parte con el todo, o el todo con una precaria aproximación a la parte.

Lo anterior puede deberse en gran medida a la visión “pragmática” que reina al interior de múltiples escuelas de administración y negocios, en donde hasta el momento la anterior aproximación ha parecido construir escuela. El problema radica en que cuando se piensa en el contacto con el otro con motivo o con ocasión de una negociación, los artificios y la puesta en escena en aras de procurar un excelente acuerdo restan tiempo a la reflexión, quizá por que se piense que en el mundo de los negocios no se hace antropología. Se escribe para hombres de negocios no para etnógrafos ni antropólogos. Si se piensa en la Negociación Internacional, lo primero que se nos viene a la cabeza como si de un acto reflejo se tratase, es la idea del intercambio cultural, ergo, la Negociación entre culturas termina por absorber el protagonismo del texto que por ejemplo pretende escribirse, y en un afán inefablemente ligero se procura elaborar un catalogo que augure un rotundo éxito editorial, desgraciadamente dirigido a los estantes de la literatura gerencial. Lo anterior puede no pecar de ingenuo si se tiene en cuenta que estamos en presencia de un campo del conocimiento, que si bien es de reciente emergencia, brilla por la ausencia de un meta-conocimiento o de un aporte reflexivo sobre lo ya escrito, sobre lo ya pensado, esto es, el conocer el “como se ha conocido” la Negociación Internacional para poder aproximarse al conocimiento del conocimiento a propósito de esta materia. Y es que hasta este punto, es pertinente recordar con Morin que *“a la sombra del paradigma reinante, un cretinismo muy elevado, cocktail de racionalización delirante, sofisticación refinada y tosquedad determinista, ha trivializado a la fuerza lo no trivial. Se manifiesta en biología*

---

<sup>17</sup> “El etnocentrismo es la tendencia a considerar superior la propia cultura y a aplicar los propios valores culturales para juzgar el comportamiento y las creencias de personas criadas en otras culturas” (Kottak, 2003)

*(determinismo pangenético), lingüista, antropología, psicoanálisis y, desde luego, en sociología, donde la complejidad de las interacciones sociedad/cultura/individuo ha sido ocultada por la concepción a la vez determinista y trivial de la sociedad, y la organización del conocimiento; ha pisoteado todo lo que dependía de la creación intelectual; ha reducido la teoría y las ideas a puros objetivos, productos, instrumentos” (Morin, 2001, p. 82).*

Juan Pablo Román, en su texto “La cultura como función determina los impases en lo intercultural”, reliva lo problemático del uso del concepto de cultura al interior de los estudios de Negociación “[...] *en una multiplicidad de aproximaciones, aunque puede ser pasada por alto, se le presenta al sujeto cognoscente la opción de pensar un modelo válido con unas dimensiones determinadas, dentro del cual encajarían con relativa conveniencia los diversos tipos de cultura. Los resultados esperados de dicha empresa: extracción, enumeración y posteriormente clasificación de aquellos rasgos que caracterizan cada tipo de acuerdo con las dimensiones preconcebidas y que explicarían porque las relaciones entre dos culturas no marchan en armonía. Finalmente, y a partir de esta descripción, elaboración de un recetario para el negociador internacional” (Román, 2006).*

Considera a su vez Román que se puede transferir esta misma reflexión respecto a quienes han colaborado, desde las ciencias sociales, en la investigación en el campo de las *cross-cultural negotiations*. En parte se trata ésta de un complemento a la advertencia consignada en el libro de Saunders y Lewicky a propósito del contexto cultural, y claro está epistemológico, desde donde se escribe el capítulo “*Global Negotiation*”; las fuentes allí utilizadas no escapan a este:

*“It is important to recognize that this book has been written from a North American perspective,... This chapter also will reflect our own cultural filter, both in our choices about what we discuss and in what we use Americans as a base from which to make comparisons to others cultures” (Saunders y Lewicky, 2001, p.183) .*

Subraya además Román “que la concepción de cultura escogida allí está determinada por el mismo filtro cultural (ese período de la historia occidental que tiene su début con la llamada modernidad. El auge de la técnica constituye una referencia más certera). En la misma línea, ¿acaso la experiencia no demuestra que la cultura no puede concebirse como un sistema cerrado de contenidos, es decir, exenta de cualquier transformación que implique que ella escape de las planteadas dimensiones? Si no es así<sup>18</sup>, cabría sospechar que la preocupación por el modelo y los resultados que a partir de este se pueden obtener, excede a la pretensión de dar cuenta precisa de un objeto de estudio ¿A cuál de estos objetivos responde la actualización de los resultados cada decenio y la comparación con otras investigaciones que generalmente coinciden en un alto porcentaje con lo establecido hace casi veinte años?” (Román, 2006).

Para el autor de referencia, es menester también preguntarse si categorías como individuo, poder y tiempo, tienen la misma significación en Oriente suponiendo que se pueda hacer esta distinción radical, teniendo en cuenta el ya conocido y teorizado fenómeno de mundialización<sup>19</sup>. Categorías que por lo general soportan los “índices” o “dimesiones” por los cuales una cultura puede ser medida o sopesada en su divergencia respecto de otra de acuerdo a los estudios de G. Hofstede:

**“Power Distance Index (PDI)** that is the extent to which the less powerful members of organizations and institutions (like the family) accept and expect that power is distributed unequally. This represents inequality (more versus less), but defined from below, not from above. It suggests that a society's level of inequality is endorsed by the followers as much as by the leaders. Power and inequality, of course, are extremely fundamental facts of any society and anybody with some international experience will be aware that 'all societies are unequal, but some are more unequal than others'.

---

<sup>18</sup> “Cultures are considered to be stable over time”. SAUDERS y LEWICKY. *Ibid.*, p. 193

<sup>19</sup> Roman referencia la diferencia que establece Renato Ortiz entre mundialización y globalización; el primer término es más adecuado en este contexto. ORTIZ, Renato. “Cultura y sociedad global”. En: Mundialización y cultura. CAB. Bogotá, 2004. p.21 - 42

**Individualism (IDV)** on the one side versus its opposite, collectivism, that is the degree to which individuals are integrated into groups. On the individualist side we find societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him/herself and his/her immediate family. On the collectivist side, we find societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, often extended families (with uncles, aunts and grandparents) which continue protecting them in exchange for unquestioning loyalty. The word 'collectivism' in this sense has no political meaning: it refers to the group, not to the state. Again, the issue addressed by this dimension is an extremely fundamental one, regarding all societies in the world.

**Masculinity (MAS)** versus its opposite, femininity refers to the distribution of roles between the genders which is another fundamental issue for any society to which a range of solutions are found. The IBM studies revealed that (a) women's values differ less among societies than men's values; (b) men's values from one country to another contain a dimension from very assertive and competitive and maximally different from women's values on the one side, to modest and caring and similar to women's values on the other. The assertive pole has been called 'masculine' and the modest, caring pole 'feminine'. The women in feminine countries have the same modest, caring values as the men; in the masculine countries they are somewhat assertive and competitive, but not as much as the men, so that these countries show a gap between men's values and women's values.

**Uncertainty Avoidance Index (UAI)** deals with a society's tolerance for uncertainty and ambiguity; it ultimately refers to man's search for Truth. It indicates to what extent a culture programs its members to feel either uncomfortable or comfortable in unstructured situations. Unstructured situations are novel, unknown, surprising, different from usual. Uncertainty avoiding cultures try to minimize the possibility of such situations by strict laws and rules, safety and security measures, and on the philosophical and religious level by a belief in absolute Truth; 'there can only be one Truth and we have it'. People in uncertainty avoiding countries are also more emotional, and motivated by inner

*nervous energy. The opposite type, uncertainty accepting cultures, are more tolerant of opinions different from what they are used to; they try to have as few rules as possible, and on the philosophical and religious level they are relativist and allow many currents to flow side by side. People within these cultures are more phlegmatic and contemplative, and not expected by their environment to express emotions.*

**Long-Term Orientation (LTO)** versus short-term orientation: *this fifth dimension was found in a study among students in 23 countries around the world, using a questionnaire designed by Chinese scholars. It can be said to deal with Virtue regardless of Truth. Values associated with Long Term Orientation” are thrift and perseverance; values associated with Short Term Orientation are respect for tradition, fulfilling social obligations, and protecting one's 'face'. Both the positively and the negatively rated values of this dimension are found in the teachings of Confucius, the most influential Chinese philosopher who lived around 500 B.C.; however, the dimension also applies to countries without a Confucian heritage” ( Hofstede, 2001)*

Cita Roman, un capítulo del texto “*The handbook of negotiation and culture*”, de Lewicky y Sanders (“*Cultural differences and cognitive dynamics*”), allí según el autor, pudiesen encontrarse algunas fórmulas similares a las que se plantean en “*Global negotiation*”. “Sin embargo la aproximación a la cuestión se lleva a cabo de forma más penetrante. Es retomada una concepción de cultura que la ubica como determinante en el procesamiento de información por parte del negociador. En consecuencia su concepción de la situación de negociación, de sí mismo y del otro, se ven determinados por unas estructuras cognitivas, que a su vez se gestan a partir de la relación del individuo con la cultura. Es interesante el intento de utilizar la antropología estructural en un nuevo campo, pero como bien lo indican sus autores, ellos se desvían de la vía inaugurada por pensadores como Lévi-Strauss.

Aunque admiten que la cultura da forma al comportamiento, se concentran en lo que ellos llaman “*objective elements of culture*” (Gelfand, 2004) dejando de

*lado la función que está cumple como centro de gravedad de la sociedad”* (Román, 2006).

Con todo y lo anterior, se reitera que gran variedad de esta clase de textos se soportan en autores que han llegado a hacer carrera en el ámbito de los estudios de la gestión intercultural y de la comunicación intercultural (Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Martín J. Gannon entre otros) incluso en la aplicación de nociones propias de la antropología cultural al interior de las organizaciones. En palabras de Jurgen Bolten: *“In the light of the highly experimental nature of intercultural training, a theoretical grounding is now more urgently required than ever. In this way we can possibly reduce the danger of repeating those mistakes which resulted from a context of ill-considered practice-oriented euphoria and which have some extent given American training programmes a bad name.*

*It is a similar picture with the basic theoretical work itself. Due to its very nature the work is spread over a whole range of disciplines, for example linguistics, hermeneutics, ethnography, cultural and social anthropology, business studies, psychology, educational theory and social sciences. What is conspicuous here is the lack, as yet, of a interdisciplinary work, which can mean that in one area a certain problem still meets with controversy whereas in a different discipline a consensus might have been achieved long before”* (Bolten, 1993, p. 340).

Así las cosas, menester es recordar que el concepto de cultura es *per se* un concepto problemático, jamás unívoco, cuya invocación relieva la filiación disciplinar<sup>20</sup> de quien lo cita, sin importar la clase de estudio en el cual la noción

---

<sup>20</sup> Reacuérdesse que incluso la biología, concretamente la etología, ha dejado su impronta en los estudios culturales, De otro lado, no podría obviarse la impronta de las ciencias naturales en la concepción del concepto de cultura. de allí que el estudio del comportamiento de los animales –etología<sup>20</sup>–, se recree en la interpretación de la conducta humana para efectos de determinar o interpretar lo “cultural”, así, siguiendo el hilo argumentativo y fáctico de la etología, podría aseverarse que se tienen dos tipos de comportamientos que conforman la base de la cultura: aquellos provenientes de la herencia y aquellos propios del grupo que se transmiten socialmente. Partiendo de esto se podría hablar de una cultura animal. Mosterín diferencia la cultura humana a partir de la proporción en que en la vida humana los comportamientos son aprendidos, lo cual es distinto a lo que ocurre en la vida animal. Para él, lo más característico entonces de la cultura humana es la dimensión normativa e histórica, pues tienen un carácter acumulativo y selectivo. El paralelismo que realiza la biología con la cultura se explica así: “así como un gen es un paquete de información que se transmite genéticamente y que en confrontación con el medio produce un fenotipo, igualmente la cultura es fundamentalmente el conjunto de paquetes de información que confrontados con el ambiente producen comportamientos”. Esto se llama Teoría Matemática de la Cultura. Sin embargo, para G. Bueno esta teoría es un poco abstracta, basada en utopías y superficial, pues la comparación entre el gen y los paquetes de información de la cultura no puede ser llevada más allá científicamente.

de cultura desee transplantarse o desplazarse (como en el caso de la Negociación Intercultural y de la Gestión Intercultural<sup>21</sup>).

Para Javier de San Martín, *“la pretensión de que el concepto de cultura es una creación reciente llama la atención y suscita cierta sorpresa, porque la utilización de la palabra <<culto>>, por ejemplo, en el castellano del Siglo de Oro era frecuente. Justo ese uso, procedente del clásico, alude de modo preferente al motivo axiológico, aunque no excluya el descriptivo (adoptado comúnmente por la antropología) [...] por eso para comprender el ámbito del concepto creo que es necesario no olvidar, primero, el propio sentido etimológico de la palabra, en el que se aúnan los dos factores, el descriptivo y el normativo axiológico”* (San Martín, 1999, p. 21).

En su obra “teoría de la cultura”, Javier San Martín realiza un completo análisis del concepto de cultura y de su impronta multi y trans-disciplinar. Genealógicamente hablando, según el autor de referencia, la tradición suele asociar dos elementos: el primero se refiere al ámbito de la realidad humana que no se da por nacimiento (enfoque descriptivo) y el segundo que se refiere a lo humano como bárbaro, incultivado (enfoque normativo o axiológico). Es precisamente aquí, donde dicho ser rompe su vinculación con la naturaleza para organizarse por medio de la cultura<sup>22</sup>.

---

Entonces, tanto para las ciencias sociales como para la biología hay dos principios para explicar los comportamientos: (1) los genes heredados determinan el comportamiento y (2) el comportamiento se aprende de la sociedad.

La teoría más aceptada es que “la cultura es el comportamiento socialmente aprendido y que pertenece, a un grupo, sea la especie, como suele ser en la mayoría de los animales, sea ese subgrupo entre algunos primates, entre ellos en el ser humano”, lo cual niega la teoría de la cultura inspirada en la biología; esto demuestra que dicha perspectiva consta de grandes deficiencias.

<sup>21</sup> En el ámbito de la gestión intercultural (cross-cultural management) el conocimiento de las diferencias culturales, suele ser la “Piedra Rosetta” en el éxito del manejo de los equipos multiculturales y la gestión de consorcios multinacionales. En su texto *Cross-cultural management in multinacional Project groups*, Sylvie Chervrier ( Université de Marne la Vallée, Cedex, France) resalta, citando a Hamel & Prahalad : “Transational projects groups are flourishing in various business contexts. They are temporary structures designed to achieve one goal and which result from search for horizontal cooperation in organizations. But beyond the general label, horizontal projects correspond to different managerial realities. They appear in different contexts and may aim at several kinds of goals. For instance, some projects groups result from various forms of cooperation between companies such as strategic alliances, partnerships, joint-ventures, or consortiums” (Chevrier, 2003)

<sup>22</sup> Podría decirse que la idea de cultura en el periodo renacentista se ha centrado en este segundo elemento normativo, en donde el ideal humano se erige como el ideal a alcanzar a través de la educación. En la Ilustración, igualmente se asume la cultura como la educación del hombre, necesaria para que éste alcance la tan anhelada madurez en términos kantianos. Allí se recupera, tanto el ideal de ser humano como la cultura asociada al cultivo del hombre, donde es importante el retomar el ideal de la *paideia* griega. La cultura es pues aquel *sistema normativo regulado de los tres ámbitos básicos de la vida humana*: la ciencia, la moral y el arte; los cuales van a determinar la cultura misma del ser humano.

Con todo y lo anterior, siguiendo a Dilthey, la comprensión de la idea de cultura desde las ciencias del espíritu o ciencias humanas, podría referirse a la actividad humana, es decir, el cultivo del ser humano por medio de hábitos.

Menester es recordar que al interior de la antropología, la cultura se ha interpretado en veces como un “conjunto de atributos y productos de las sociedades humanas de carácter transmisible”. Para poder comprender dicha afirmación es menester identificar su impronta desde la filosofía de Locke; para quien el ambiente en el que nace el individuo es lo que le determina sus modos de vida, sentimientos, pensamientos, entre otros. De ahí que pueda, por ejemplo, surgir el concepto de inculturación, es decir, el apre-hender la cultura, de allí que diferentes entornos (fíjese que no se alude a lo nacional) faciliten la existencia de diferentes conductas.

De otra parte, Tylor desde una aproximación de carácter etnográfico, define la cultura como un “complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral [...] y los hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad”. Así, lo etnográfico se centra en explicar la cultura desde su adquisición y no desde su producción. La importancia de esta definición reside en la característica de totalidad de la cultura -que señala aquellas realidades que tienen relación con comportamientos habituales, usuales- y en que resalta que dichos hábitos y costumbres son adquiridos por el ser humano en cuanto a su carácter de miembro de la sociedad.

Jurgen Bolten resalta el impacto de esta indiferenciación conceptual al interior de los estudios interculturales: *“The deficiency in research into intercultural communication is due to the fact that differing and factually incompatible definitions are used for the concept of culture. A browse through a random sample of publications from 1990 illustrates this: ‘culture’ is linked in one case to ‘nation’ (Mead, 1990) in another to ‘society’ (Knapp & Knapp-Potthoff, 1990), and in third to ‘social unit’ (Kiechl, 1990). In those cases where definitions are not given (and this occurs all too frequently) or limits to the definition are not consider, communication between specialists can become a vague mass of words.*

*To a certain extent this is also true when we try to draw a dividing line between intracultural and intercultural communication. The more differentiated the concept of culture, the less clear is the dividing line. Strictly however, even*

*communication between two different 'social units' could be regarded as inter cultural. Communication between East and West Germans before the dissolution of the GDR is an example of this. If one links culture with 'people' then this would also be inter cultural. If, however, the concept were to be coupled with 'nation' or 'state' then it would be inter cultural communication, although today we ought to talk about intra cultural communication. We encounter a similar problem if we look at the difference between the concept of 'the other' and the concept of 'foreign' whereby 'foreign' as an indicator of 'culturally different' is mainly expressed through the foreign language (Casmir, 1991). As a consequence, communication between businessmen from Paris and Quebec would be intra cultural" (Bolten, 1993, p. 341).*

## **2.2.1 Identidad y cultura**

No obstante lo anterior, el tema de cultura e identidad<sup>23</sup> siguen siendo cuestiones problemáticas y en veces un tanto etéreas hoy como nunca antes.

De este linaje es la posición de Samuel P Huntington, autor del famoso texto "El choque de civilizaciones" y del recientemente publicado "¿Quiénes somos?: los desafíos a la identidad nacional estadounidense".

En este último texto el autor plantea precisamente la difícil empresa de asimilar el concepto de estado al de pueblo<sup>24</sup> o incluso a la nación (obviando que al interior de la ciencia política y del derecho, dichos conceptos tienen una genealogía específica que en nada les torna en sinónimos), además de tratar

---

<sup>23</sup> El <<concepto de identidad >>, se ha dicho, <<es tan indispensable como confuso>>. Es <<múltiple, difícil de definir y escapa a muchos de los métodos comunes de medición>>. El estudioso más destacado de la identidad en el siglo xx, Erik Erikson, tildó dicho concepto de <<omnipresente>>, pero también de <<vago>> e <<inconmensurable>>. La exasperante imposibilidad de eludir la identidad queda perfectamente demostrada en la obra del distinguido teórico social Leon Wieseltier. En 1996, publicó un libro, *Against Identity*, en el cual denunciaba y ridiculizaba la fascinación de los intelectuales por dicho concepto. En 1998, publicó otro libro, *Kaddish*, una afirmación elocuente, apasionada y explícita de su propia identidad judía. La identidad es, parece, como el pecado: por mucho que nos opongamos, no podemos librarnos de ella" (Huntington, 2004, p. 45)

<sup>24</sup> Por ejemplo, según el tratadista de Derecho Internacional Público, Hernán Valencia Restrepo, "el concepto jurídico-internacional de pueblo equivale, *grosso modo*, al de nación. Más, como este, es así mismo indeterminado y equivoco. Por tal se podría entender un conglomerado social, compuesto de unos elementos comunes objetivos (raza, lengua, religión, cultura, etc.) y unos subjetivos (de los cuales el más importante es la voluntad común). (Valencia, 2003, p. 521.). Por su parte, Enrique R. Aftalion y José Vilanova, se pronuncian acerca del concepto de Estado: "la doctrina tradicional define al Estado por la concurrencia de tres elementos: territorio, población y poder, diciendo por ejemplo que el Estado es una población asentada en un territorio y sometida a un gobierno (Aftalion y Vilanova, 1994, p. 331). Puede observar el lector que se trata pues de conceptos complementarios pero diferenciables, de hecho también ha llegado a aseverarse que el Estado es la Nación jurídicamente organizada, así podríamos decir que no todo Estado recoge a una Nación (piénsese en los diferentes pueblos que por azares geopolíticos, por éxodos o grandes migraciones han quedado "encerrados" en Estados a los cuales no pertenecen originariamente ni reconocen filialmente, o de otro lado podría pensarse en Pueblos o Naciones que aún se encuentran en mora de poseer su propio Estado, tal es el caso de los Palestinos, los Kurdos y los Vascos entre otros.

de problematizar el concepto de cultura en relación con una presunta idea de la identidad, así, *“en casi todas partes, ha habido personas que han cuestionado, reconsiderado y definido lo que tienen en común y lo que les distingue de otras personas: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestro sitio? Los japoneses discuten una y otra vez si su ubicación geográfica, su historia y su cultura los hacen asiáticos, o bien si su riqueza, su democracia y su modernidad los convierten en occidentales. Irán ha sido descrita como <<una nación en búsqueda de una identidad>>, Sudáfrica está embarcada en plena <<búsqueda de identidad>> y China, en una <<exploración de su identidad>>, mientras que Taiwán ha estado inmersa en la <<disolución y reconstrucción de su identidad nacional>>. De Siria y Brasil se dice que cada una de ellas está haciendo frente a una <<crisis de identidad>>; Canadá, a una <<crisis identitaria continuada>>; Dinamarca, a una crisis <<aguda>> de identidad, Argelia, a una <<crisis de identidad destructiva>>; Turquía, a una <<crisis identitaria única conducente a <<un acalorado debate sobre la identidad nacional >>, y Rusia, a <<una profunda crisis de identidad>> en la que se está abriendo el clásico debate decimonónico entre eslavófilos y occidentalizadores en torno a si Rusia es un país europeo <<normal>> o un país euroasiático especial. En México, vuelven a destacar las cuestiones <<sobre la identidad mexicana>>. Las personas que se habían identificado con cada una de las dos alemanias (la democrática y europea occidental o la comunista y europea oriental) tienen problemas a la hora de desarrollar una identidad alemana común. Los habitantes de las Islas Británicas se sienten ahora menos seguros de su identidad británica y no tienen claro si son, ante todo, un pueblo europeo o noratlántico. Las crisis de identidad nacional se han convertido en un fenómeno global”* (Huntington, 2004, p. 35).

De esta forma no podría ser más ingenuo el buen recibo de un texto que pretenda dar cuenta de cómo el lector (hombre de negocios o agente diplomático) deba comportarse con una determinada cultura para efectos de realizar un buen acuerdo. Dichas prescripciones de un evidente linaje inductivo no son más de indicios, principios de prueba que el hombre cauto debe someter a su propia experiencia, a su interpretación (o si es del caso, comprensión) de la historia, de los ritos, de los símbolos, del lenguaje, de los

mitos, de las estructuras política, jurídica y económica que rodean a su contraparte.

Por supuesto, esta aproximación podría concebirse como una suerte de etnología de segundo grado<sup>25</sup>, y por ende sumamente compleja y dispendiosa, no obstante más sensata y defensible. Recordándose además que la historia personal, la clase social, la posición al interior de la organización son criterios que fisuran aun más el concepto de “negociando con diferentes culturas”.

Así las cosas, se ha de tener en cuenta que *“la modernización, el desarrollo económico, la urbanización y la globalización han llevado a las personas a replantearse sus identidades y a definir las en términos más limitados, más íntimos, más comunales. Se da preferencia a las identidades subnacionales de carácter cultural y regional por encima de las identidades nacionales más amplias. Las personas se identifican con quienes se parecen más a ellas y con aquellos con quienes comparten una etnia que perciben como común, o una religión, unas tradiciones y un mito de una ascendencia y una historia también comunes. En Estados Unidos, esta fragmentación de la identidad se manifestó en el auge del multiculturalismo y de la conciencia racial, étnica y de género. En otros países, adopta la forma-más extrema-de movimientos subnacionales que reclaman reconocimiento político, autonomía o independencia. Entre estos se incluyen movimientos que representan a los quebequenses, los escoceses, los flamencos, los catalanes, los vascos, los lombardos, los corsos, los kurdos, los kosovares, los beréberes, los chiapanecos, los chechenios, los palestinos, los tibetanos, los abjasianos, los tamiles, los aséanos, los timorenes orientales y otros”* (Huntington, 2004, p36). Incluso, al interior de una determinada cultura, existe una serie de minorías que a la vez se erigen como reto para la comprensión del fenómeno de lo intra-cultural. En términos del filósofo político, Will Kymlicka, *“las minorías no tienen un patrón común; hay minorías*

---

<sup>25</sup> “Cuando se dice que un proceso de investigación es de segundo orden se quiere enfatizar que el sujeto-objeto de la investigación no es sólo un sujeto informante; como sí ocurría en la etnografía “ortodoxa”, o de primer orden. Los nuevos modelos etnográficos son procesos estructurantes que tienen dos finalidades: una de ellas es obtener la información necesaria del mundo social del sujeto investigado, y la otra es poner dicha información como objeto de análisis para el sujeto-objeto de la investigación. Esto le permite a los sujetos participantes en el proceso crear estrategias de solución a las problemáticas de su contexto (acción participación) Así, lo que caracteriza a la etnografía de segundo orden es la capacidad de promover y llevar a cabo espacios de reflexividad.” (GIL, Lina Marcela.; HENAO, Carlos Mario. Texto inédito)

*nacionales, minorías étnicas y movimientos sociales. Las minorías nacionales son <<sociedades distintas y potencialmente autogobernadas incorporadas a un Estado más amplio>>. Las minorías étnicas están formadas por <<emigrantes que han abandonado su comunidad nacional para incorporarse a otra sociedad>>. Los nuevos movimientos sociales son <<las asociaciones y movimientos de gays, mujeres, pobres y discapacitados, que han sido marginados dentro de su propia sociedad o de su grupo étnico” (Kymlicka, 2004, p.17).*

### **2.2.2 “Estilos de Negociación” y determinismo cultural**

Sin embargo, y como se ha reiterado, el discurso en muchos de los textos de negociación entre culturas termina por reproducir aproximaciones a una determinada cultura de forma impunemente determinista, cuando no, a toda vista etnocéntrica. Esto es sin lugar a dudas usual tratándose de los textos que pretenden realizar un acercamiento a Oriente. Vale la pena agregar que esta clase de textos, reproducen el obstáculo epistemológico enraizado en el estudio de la Negociación Internacional como categoría equivalente a la de “hacer negocios en o con” o bien, a realizar transacciones de corte comercial en un escenario no doméstico, precedidas de todo un proceso de concesiones con base en el precio que las más de las veces no es otra cosa que el mismo proceso de regateo del mercader.

Así pues, al interior del discurso del encuentro entre culturas y el tema de la Negociación Internacional los dos obstáculos epistemológicos: la Negociación Intercultural equivale a la Negociación Internacional y la Negociación entre culturas equivale a “cómo hacer negocios al interior de una cultura o de una sociedad<sup>26</sup> diferente”, dejando por fuera aspectos o móviles extra-comercio que bien pudieran motivar cualquier proceso de Negociación distorsionan la

---

<sup>26</sup> En el campo de lo social, no deja de ser problemática la aproximación que realizan múltiples textos de Negociación, esto si se tiene en cuenta que el concepto de sociedad, en palabras de Th. W. Adorno: “en virtud de su determinación funcional, esta no resulta ni captable inmediatamente ni verificable de un modo eficaz, como las leyes científicas. A esto se debe que corrientes positivistas de la sociología desearan desterrarlo de la ciencia como residuo filosófico. Semejante realismo es poco realista” (Adorno, 2004, p.10)

posibilidad de la identificación de un discurso coherente y ordenado al interior del estudio de la Negociación Internacional.

Expresiones como las siguientes a propósito de “haciendo negocios con los japoneses” pueden dar cuenta de lo que en páginas anteriores se ha analizado al interior del discurso cultural en los estudios de Negociación Internacional:

“In preparing for negotiations, the Japanese will develop defensive arguments with no consideration of persuading, selling or converting the other side. They do not consider what the other side might be thinking or offering, or try to foresee its strategies. Nor do they consider concession options. A strong consensus is reached based on the arguments supporting their position after the leader has reviewed the arguments and everyone has jotted them down. There is strong group cohesion” (March, 1990, p. 9).

“The Japanese *typically* show little physical or verbal activity, but they nod frequently, suggesting to western observers, and to the American team, that their minds are being changed. An aggressive approach easily pushes them into a defensive position, and they become less willing to yield” (March, 1990, p. 9).

“The Japanese *are frustrated* by the difficulties of negotiating in English, where their skills are imperfect; they have problems in conveying what they mean in English; they are unwilling either to form a consensus or to express disagreement in front of their opponents; they give strong nonverbal support to their leaders; and their final counteroffers are often innovative, offering benefits to both sides (March, 1990, p. 9).

“Americans show a stronger more explicit desire to win, emphasizes the benefits to the other party, and make passionate presentations with the goal of winning, in contrast to the Japanese goal of defending their position. Observers repeatedly describe the American negotiating style as *highly aggressive*. But Americans only appear to dominate as they keep agreeing with each other and disagreeing with the other side” (March, 1990, p. 9).

“The truth is that the Japanese do *not like negotiation*. It has disagreeable connotations of confrontation, to be avoided whenever possible. The Japanese instinct is for agreements worked out behind the scenes, on the basis of give and take, harmony and long-term interest. In fact except for a handful with extensive international experience, very few Japanese even know how to negotiate in the western sense” (March, 1990, p. 15).

Esta clase de ligeras afirmaciones se realizan únicamente con base en la experiencia de carácter inductiva del autor (o de su grupo de referencia), a toda luz refractarias a consideraciones de orden socio-histórico o socio-político, llegando incluso a proponer “modelos”<sup>27</sup> de comportamiento al interior de la cultura o de la sociedad objeto de análisis.

Afirmaciones que no dejan de ser controvertibles a la luz de otros autores vinculados al estudio de las ciencias de la Administración, obsérvese por ejemplo en el ámbito del estudio de la Administración Japonesa la siguiente afirmación, “ el carácter insular del Japón, lo hace de por sí un país cerrado, y las condiciones de vida combinadas con la influencia del Confucionismo, con la cultura arroceras, con el espíritu del Samurai y del shintoísmo, hacen un país que cuenta con una tradición muy arraigada de solidaridad, de apoyo mutuo, de cohesión y de predominio de lo colectivo sobre lo individual” (Aktouf, 2001, p.373). Además, si se considera el ámbito organizacional a propósito del estudio de algo que bien pudiese identificarse con una eventual cultura japonesa, menester sería decir que “en Japón, el poder es bastante difuso y pertenece a todos. La toma de decisiones por lo general, se encuentra impregnada de coherencia y sentido común, elaborada sobre el principio de adhesión y de consenso. Al igual que Alemania, la entidad coherente que constituye la empresa japonesa se da por el sentido innato del consenso (*nemawashi*)” (Aktouf, 2001, p.396).

---

<sup>27</sup> “Il successo della comunicazione negoziale dipende: dalla profondità del training comunicazionale; dalla capacità di mettere in pratica competenze comunicative di valenza transculturale; e dalla capacità di identificare peculiarità comunicative e tratti culturali specifici dell'interlocutore cui prestare attenzione” (Trevisani,2005, p. 31)

Hipótesis de este orden si bien pueden considerarse más “elaboradas” por su omnicomprensión, no dejan de ser aproximaciones a un concepto *per se* difícil en su aprehensión. El negociador difícilmente podrá realizar una aproximación “certera” a la cultura de su contraparte, salvo que haga uso de herramientas etnográficas y de un profundo respeto por las diferencias del otro. Además, se ha de recordar que al interior de las “culturas” hay una constante permeabilización e influencia recíproca en materia de prácticas y referentes identitarios (piénsese por ejemplo en los fenómenos de la difusión, aculturación e invención independiente<sup>28</sup>).

Otra de las más comunes confusiones en el tema de la Negociación entre culturas estriba en la identificación del concepto de Negociación con el de “hábitos o prácticas de negocios”, de nuevo la parte termina por adoptar el rostro del “todo”. Por supuesto, las prácticas y los usos sociales (concretamente aquellas arraigadas la mundo del comercio o de los negocios) constituyen referentes importantes de los textos o estudios de la Negociación pero los mismos no la agotan, no constituyen en sí el proceso mismo de la negociación. Entre algunas de las citas que recrean esta clase de confusión teórica pudieran resaltarse las siguientes:

“Al estadounidense no le agrada ser controlado por otros, tiene conflictos con la autoridad, y por lo tanto, prefiere ser el mismo quien supervise con tal de no exponerse a ser sancionado por alguno de sus superiores (...) Como parte de este rasgo de su cultura de negocios, los americanos, no acostumbran los

---

<sup>28</sup> A propósito de la idea de mecanismos de cambio cultural, Kottak realiza la siguiente distinción:

“¿por qué y cómo cambian las culturas? Una forma es la **difusión**, o el préstamo de rasgos entre culturas. Tal intercambio de información y de productos se ha venido dando a través de toda la historia de la humanidad porque las culturas nunca han estado realmente aisladas. El contacto con los grupos vecinos siempre ha existido y se ha extendido por zonas muy amplias. La difusión es *directa* cuando dos culturas comercian, realizan intercambios matrimoniales o se declaran la guerra entre ellas. Por el contrario, la difusión es *forzada* cuando una cultura somete a la otra e impone sus costumbres al grupo dominado. Se denomina difusión indirecta cuando los elementos se mueven desde el grupo A hasta el grupo C a través del grupo B, sin que exista contacto directo entre A y C. En este caso el grupo B podría estar formado por comerciantes o mercaderes que llevan productos procedentes de lugares diversos a nuevos mercados. O el grupo B podría estar geográficamente situado entre el A y el C, de modo que lo que éste toma de A suele acabar llegando a C y viceversa. En el mundo actual, gran parte de la difusión transnacional se debe a los medios de comunicación de masas y a las nuevas tecnologías de la información.

**La aculturación**, otro mecanismo de cambio cultural, consiste en el intercambio de rasgos culturales resultante de que los grupos estén en contacto directo continuado. Los patrones culturales originales de cada uno o de ambos grupos pueden verse alterados por este contacto (Reidfield, Linton y Herskovits, 1936). Solemos hablar de aculturación cuando el contacto se produce entre naciones o culturas; algunos elementos de las culturas varían, pero cada grupo permanece distinto.

regalos ni las gratificaciones, cuestiones que pueden llegar a interpretar como ofensivas, incómodas y hasta comprometedoras” (Garza, 1995, p.16-22).

“El consumidor americano es exigente e impaciente. Cuando quiere algo lo quiere ya. En consecuencia, el servicio que las empresas o tiendas les ofrecen se da en esos términos” (Garza 1995, p.52).

“Un factor importantísimo que diferencia a los japoneses de los occidentales [...] es el valor que se le da a la información. Para los occidentales el secreto y la clasificación de la información les proporciona a los individuos los mecanismos más evidentes de poder [...] Para los japoneses, la información dentro de la firma fluye con más libertad aunque, por supuesto, se obstaculiza su fuga hacia la competencia, pero aún en estos casos es bien conocida la práctica de intercambio de información en las reuniones de los grandes conglomerados (keiretsu) (Ogliastri, 1992, p VI).

“El estilo negociador de los japoneses responde a elementos muy arraigados en su cultura, que se ha modificado con el transcurrir de los años para adecuarse a las nuevas realidades” (Ogliastri, 1992, p.8).

“Muchos latinoamericanos en sus negociaciones con los japoneses mantienen un estilo agresivo basado en el regateo, que a veces funciona porque estos últimos tratan de evitar conflictos y ceden a corto plazo para que el otro no se sienta mal. Pero también produce impaciencia, desconfianza y el despertar del samurai (fino, cortés y capaz de matar), lo que lleva a una relación negociadora que puede cerrarse o funcionar muy mal a largo plazo” (Ogliastri, 1992, p.16).

“Los holandeses están muy enfocados en los objetivos que se han propuesto al realizar una negociación, se trazan un rumbo para llegar a una meta y se mantienen fieles al mismo. Esto los hace muy rígidos y directos, se concentran en sus objetivos hasta el final. Lo realmente importante es enfrentar el conflicto, solucionar el caso. Esto no significa que no se preocupen por el trato hacia otros. Por el contrario, mantienen la amabilidad y la buena atención siempre presentes” (Van Hoof, 2005, p.86).

“Los holandeses son muy cautelosos y tienden a preocuparse por el futuro. Si corren riegos, éstos han sido cuidadosamente calculados. No son dados al cambio, a salirse de sus procedimientos estándar. Hacen aquello que consideren menos riesgoso, lo que tienen certeza que pueden cumplir” (Van Hoof, 2005, p.88).

### 2.2.3 De lo predecible a la reivindicación de lo inefable

No obstante lo anterior, aproximaciones más afortunadas al objeto de estudio in comento pueden econtrarse en obras como la de Martin Gannon (Understanding global cultures: metaphorical journeys through 28 nations, clusters of nations, and continents), es el caso precisamente de la idea de “metáfora cultural<sup>29</sup>” la que podría cercarse de una manera más sólida –desde el campo de lo simbólico<sup>30</sup>-a una pretendida “hermenéutica cultural”, concepto que finalmente ha de inspirar el estudio de la negociación al interior de las diferentes culturas, pues finalmente el sujeto pasivo de dicha comprensión no será más que el hombre mismo.

Metáforas como “el reino Thai”, “el jardín japonés”, “ India: la danza de Shiva”, “joyería Beduina y Arabia Saudi”, “la sinfonía germana”, “conversiones irlandesas”, “el ballet ruso” y “el encaje belga”, se constituyen como creativas, sensibles y casi etnográficas aproximaciones a los estudios culturales a propósito de la Negociación y la comunicación entre culturas<sup>31</sup>.

Es así como el estudio de la negociación entre culturas, al igual que múltiples fenómenos estudiados por las más diversas disciplinas termina en su

---

<sup>29</sup> “A cultural metaphor is any activity, phenomenon, or institution which members of a given culture consider important and with which they identify emotionally and /or cognitively. As such, the metaphor represents the underlying values expressive of the culture itself. Frequently outsiders have a difficult time relating to and/or understanding the underlying values of culture, and this book is designed to address this difficulty. Culture allows us to <<fill in the blanks>>, often unconsciously, when action is required, and cultural metaphors help us to see values leading to action. This is probably the most interesting feature of culture” (Gannon, 2004)

<sup>30</sup> “Un símbolo no solo remite a algo, sino que lo representa en cuanto que está en su lugar, lo sustituye. Pero sustituir significa hacer presente algo que está ausente. El símbolo sustituye en cuanto que representa, esto es, en cuanto que hace que algo esté inmediatamente presente. Sólo en cuanto que el símbolo representa así la presencia de aquello en cuyo lugar está, atrae sobre si la veneración que conviene a lo simbolizado por él. Símbolos como los religiosos, las banderas, los uniformes, son tan representativos de lo que se venera en ellos que ello está ahí, en ellos mismos (Gadamer, 2003, p. 205)”

<sup>31</sup> Alusión al referenciado texto de Gannon

aislacionismo gnoseológico, al reducir hasta lo más precario la complejidad del hombre individualmente considerado.

Y es que desde épocas pretéritas el ser humano ha pretendido constituirse en absoluto y en veces en certeza. La esencia de la humanidad se diluye en interpretaciones, en datos, en lo divino, en lo histórico, en la ciencia y en el mito.

Sea ya como especie o sea ya como individuo dentro de la misma, el ser humano no puede ser concebido o abarcado en su estudio desconociendo las dimensiones que le son propias, entre las que se destacan aquellas concernientes al campo de lo social, de lo cultural, de lo biológico, lo neurológico, lo lingüístico y lo psicológico. De esta forma, el pensar al hombre y los criterios de humanidad implica todo un recorrido por variadísimos sistemas de saberes, por toda una constelación de disciplinas que en su dimensión han hecho este su alfa y su omega. Sólo a partir de la totalidad, de lo aporético, de la dialéctica del conocimiento puede intentar concebirse y abarcarse lo que resulta intrínseco a la especie.

Lo anterior se realiza con la convicción de que sólo la empresa que implica el conocimiento de lo que es propio, proporciona verdaderos cimientos para la consecuente cruzada que el individuo singularmente considerado ha de enfrentar: la búsqueda de sentido y de trascendencia.

Emprendemos lo que bien pudiera asemejarse a un viaje cuyo trayecto se haya pleno de incertidumbres, de hipótesis aun sin refutar (pero que no por ello son incontestables axiomas) cuyo punto de partida se ancla en las preguntas: ¿Cómo pensar al ser humano? ¿Cuáles habrían de ser sus especificidades? ¿Existe acaso algo que pudiera definirse como esencia más allá de las consideraciones metafísicas o de trascendencia? ¿Podremos abarcar el fenómeno de lo humano exclusivamente desde lo verificable o desde el aporte de las ciencias positivas?

Ese pretendido auto-conocimiento que bien evoca la antiquísima inscripción hallada en el oráculo de Delfos (y cuyo origen se pierde en la noche de la historia) incita a la acción, al adentrarse en algunas de las ciencias, de las disciplinas, con el fin de hallar “indicios” o principios de prueba idóneos para la elaboración del rompecabezas de la identidad humana. Y partiendo de la premisa de que el “todo” se comprende por la “parte” en el método inductivo, podremos tentativamente aseverar que la paleontología, la neurología, la genética, la biología, la etología, la psicología, la lingüística, la antropología y la sociología serán herramientas tentativas en la exitosa comprensión de la historia del hombre, de sus características, de aquello que conforma su identidad (por inclusión y por exclusión), de su inmersión en una determinada cultura, en algunas ocasiones producto de la comparación con otras especies - que de seguro tienen que contar tanto de sí mismas como de la génesis del hombre mismo-. En la proteica espiral de la génesis humana existen variados escenarios y actores tributarios de una consideración multidisciplinar, pues sólo desde el crisol de la totalidad, tanto especie como individuo pueden ser interpretados o comprendidos en su cualidad y extensión. Lo anterior en aras de conjurar cualquier clase de reduccionismo, al cual en tantas ocasiones los apologetas de la especialización han sucumbido. De allí que la “reivindicación interdisciplinaria aparezca como una panacea epistemológica llamada a curar todos los males que afectan a la conciencia científica de nuestro tiempo” (Gusdorf, 1960, p.32).

Y es que quienquiera que se aventure a indagar por los detalles ontológicos y por la esencia del hombre mismo debe de reivindicar lo que en un principio, siguiendo la línea de Gusdorf, podría calificarse como una “pedagogía de la totalidad”, anclada al modelo de pensamiento de los antiguos sofistas griegos, aquella “*Enkuklios paideia* enseñanza circular que debía hacer cumplir al alumno un examen general de las disciplinas constitutivas del orden intelectual.

Este programa enciclopédico fue recuperado y elaborado por los retores romanos, que transmitieron el esquema de la *orbis doctinae* a los maestros de la enseñanza medieval” (Gusdorf, 1960, p.33).

Al respecto, vale la pena resaltar que el concepto de Paideia del hombre griego no puede ser traducido al pretender involucrar en él el empleo de expresiones modernas como civilización, cultura, tradición, literatura, educación, sería necesario emplearlos todos a la vez, pues ninguno basta para designar el antiguo concepto. No obstante en su extensión y para el hombre helénico, se comprende que *“incluso la naturaleza corporal del hombre y sus cualidades pueden cambiar mediante una educación consciente y elevar sus capacidades a un rango superior. Pero el espíritu humano lleva progresivamente al descubrimiento de sí mismo, crea, mediante el conocimiento del mundo exterior e interior, formas mejores de existencia humana. La naturaleza del hombre, en su doble estructura corporal y espiritual, crea condiciones especiales para el mantenimiento y la transmisión de su forma peculiar y exige organizaciones físicas y espirituales cuyo conjunto denominamos educación”* (Jaeger, 1995, p.3). El conocimiento es dialéctico y es siempre una espiral, por tanto mal haría el hombre al pretender acceder al conocimiento sobre su especie ignorando el inmenso abanico de saberes que tejen una red de coherencias y simpatías alrededor de un solo objeto de estudio (lo que bien pudiera dar una impresión de eternidad o de infinito como si de una biblioteca de babel se tratara<sup>32</sup>).

Precisamente, en este orden de ideas, todo conocimiento resulta siempre pertinente, es esa la epistemología de la unidad y de la totalidad. De la célula gestora al pensamiento hecho obra, del fragmento de hueso a la opera, del antropomorfo al hombre de ciencia y de trascendencia, de la sustancia única al universo aprehensible por los sentidos. ¿Quién en su sano juicio puede aseverar con plena certeza cuando se cierne, verbigracia, la organización sobre el individuo, y cuando es éste el que se antepone como el crepúsculo de la misma? *“Todas las interpretaciones deterministas, reductoras, trivializantes tienen en común, por una parte, la ignorancia de lo complejo de las condiciones*

---

<sup>32</sup> Recuérdese aquel bello pasaje final de la *biblioteca de Babel*, la alegoría del universo: acabo de escribir *infinita*. No he interpolado ese adjetivo por una costumbre retórica; digo que no es ilógico pensar que el mundo es infinito. Quienes lo juzgan limitado, postulan que en lugares remotos los corredores y escaleras y hexágonos pueden inconcebiblemente cesar –lo cual es absurdo-. Quienes lo imaginan sin límites, olvidan que los tiene el número posible de libros. Yo me atrevo a insinuar esta solución del antiguo problema: la biblioteca es ilimitada y periódica. Si un eterno viajero la atravesara en cualquier dirección, comprobaría al cabo de los siglos que los mismos volúmenes se repiten en el mismo desorden (que, repetido, sería un orden: el Orden). Mi soledad se alegra con esa elegante esperanza. (BORGES, 1971)

*negativas-permisivas favorables al conocimiento y a las ideas autónomas y, por la obra, un rechazo inaudito de la idea de individuo autor, invento, creador, inventores y creadores de esta individualización, la idea misma de autor, inventor y creador” (Morin, 2001, p.82).*

La atomización del conocimiento, conduce a su vez al divorcio del hombre con su entorno, con su origen (¿con su fin?), la parte opaca al todo, el cretinismo técnico reemplaza a la sabiduría. Se separa para distinguir, lo cual es finalmente excluir. La vanidad que subyace en la especialización bien emula el mito de Narciso, quien languidece hasta la muerte embelezado tan sólo con su propia efigie. De esta forma, el especialista se convierte el nuevo ignorante o en el ingenuo no confeso del imperio del conocimiento, olvidando que quien sólo se conforma con un reino no puede ser conquistador.



---

### 3. LA EQUIVOCIDAD DISCURSIVA SUBYACENTE EN LOS CONCEPTOS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES Y NEGOCIACION INTERNACIONAL

---

*“Lo real no es jamás lo que podría creerse, sino siempre lo que debiera haberse pensado”*

**Gastón Bachelard.**

#### **3.1 Precisiones terminológicas y distinción de categorías epistémicas**

Ya en páginas precedentes, se ha aseverado que uno de los mayores obstáculos epistemológicos en el estudio de la Negociación Internacional, es la confusión terminológica<sup>33</sup> y la equivocidad discursiva subyacente al interior del estudio de los llamados Negocios Internacionales (Internatitonal Business<sup>34</sup>) y la Negociación Internacional propiamente dicha (International Negotiation). Y es que cuando se emprende un estudio de esta naturaleza, se constata como nunca aquella frase de Gaston Bachelard de que “el conocimiento de lo real es una luz que siempre proyecta alguna sombra” (Bachelard, 1993, p.15).

Esta indiferenciación semántica a propósito de los términos de Negociación Internacional y de Negocios Internacionales, se proyecta como sombra en la ontología y en la configuración epistémica del tema de estudio. De allí que

---

<sup>33</sup> Note el lector que la confusión inspirada en la similaridad de términos no es tan evidente en el inglés como en la lengua española, aunque aún así el contenido del discurso puede determinar el uso del concepto de Negociación Internacional para referirse a los Negocios Internacionales.

<sup>34</sup> Business: Activity of buying and selling; commerce or trade /organization that sells goods or provides a service (confr. Oxford Dictionary. Oxford University press)

exista cierta similitud en los vocablos de negociación y de negocios y no obstante ambos se erijan como conceptos distintos<sup>35</sup> aunque interrelacionados.

El término “negocio” suele aludir a la transacción de carácter comercial que se traba entre dos o más actores. Por supuesto, dicha transacción o convención, constituye en principio un acuerdo voluntario que habrá de generar obligaciones y derechos respaldos por el ordenamiento jurídico local o internacional. Dicha transacción pudo haber sido el resultado de una negociación previa, entendiendo a la negociación como aquel proceso eminentemente voluntario en el cual las partes realizan una serie de acercamientos a partir del conocimiento de sus posiciones e intereses con el fin de llegar a un acuerdo, que bien puede estribar en una transacción de orden comercial (aunque no exclusivamente).

El concepto de negociación suele confundirse ordinariamente con el de “regateo” (Bargaining)<sup>36</sup>, un proceso en el cual el acercamiento y la influencia mutua entre las partes suele girar con base en el precio del bien o servicio a contratar. En tanto, el proceso de negociación suele ser complejo, de allí que el precio pudiera ser tan solo un aspecto de la negociación, no la negociación misma. Así las cosas, pudiéramos decir que una negociación pudiera devenir en un negocio (transacción) pero no todo negocio implica *per se* una negociación. Piénsese, por ejemplo en una oferta que se acepta de manera pura y simple o que por el contrario no admite por su naturaleza dicha negociación, como en el caso de los llamados contratos de adhesión (cuenta corriente bancaria, contrato de seguro, contrato de transporte aéreo, etc). El concepto de *Bargaining* (o regateo en español) es la categoría que edifica la

---

<sup>35</sup> Las siguientes son las definiciones de la Real Academia de la Lengua Española:

**Negociación:** (Del lat. *negotiatio*, -ōnis). Acción y efecto de negociar./ Der. Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto. *Negociar*. (Del lat. *negotiāri*). Ajustar el traspaso, cesión o endoso de un vale, de un efecto o de una letra/ Descontar valores/Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal./Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro./Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc..

**Negocio.** (Del lat. *negotium*): Ocupación, quehacer o trabajo/Dependencia, pretensión, tratado o agencia./ Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés/ Acción y efecto de negociar./Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende./Local en que se negocia o comercia. Como se ha expresado, la palabra “negociar” viene del latín “*negotiari*”, vocablo que a su vez es derivado de las raíces “*neg*” (no) y “*otium*” (ocio, descanso que propicia el pensamiento y la creación según el pensamiento griego).

<sup>36</sup> To discuss prices, conditions, etc with somebody in order to reach a satisfactory agreement. (confr. Oxford Dictionary. Oxford University press)

noción de “negociante internacional<sup>37</sup>” por oposición a la de “negociador internacional”.

Así, de manera amplísima, una negociación podría considerarse como un verdadero diálogo entre dos o más partes que buscan resolver conflictos, alcanzar consensos en un curso común de acción o negociar por intereses individuales o colectivos. Consensos que no sólo se consolidan al interior de lo comercial. Por tanto, las negociaciones, como ejercicios argumentativos y hermenéuticos, toman lugar donde las partes deben resolver disputas entre ellas o cuando quieren lograr algo nuevo que no podrían hacerlo por ellos mismos<sup>38</sup>, esto no es otra cosa que reconocimiento de la interdependencia a partir del reconocimiento de la importancia del otro, connatural al diálogo.

En términos de Gadamer: *“la negociación incluye un énfasis del intercambio en el que los interlocutores se aproximan unos a otros. Se trata sin duda de formas de praxis social. Las negociaciones entre socios comerciales o las negociaciones políticas no tienen el carácter de comunicación entre las personas. La conversación, sí tiene éxito, produce aquí un equilibrio, y tal es su verdadera definición; pero las personas que llegan en su intercambio mutuo a un equilibrio no quedan afectadas ni concernidas como personas, sino como administradores de los intereses partidarios que representan. Sería atractivo, no obstante, estudiar de cerca los rasgos de auténtico talento para el diálogo que caracterizan al hombre de negocios o al político triunfador y cómo este sabe superar las resistencias del otro que impiden alcanzar un equilibrio. La condición decisiva es sin duda que se sepa ver al otro como otro. En este caso, los intereses reales del otro que contrastan con los propios, percibidos correctamente, incluyen quizá unas posibilidades de convergencia. En ese sentido la propia conversación de negocio confirma la nota general del diálogo: para ser capaz de conversar hay que saber escuchar. El encuentro con el otro*

---

<sup>37</sup> Categoría que usualmente alude al saber empírico subyacente en el oficio de la compra y venta de mercaderías. El negociante es el agente experto en el regateo.

<sup>38</sup> “A negotiation is a dialogue between two or more parties who seek to solve conflict, who try to reach a consensus on a common course of action or who bargain for individual or collective interests. Therefore, negotiations take place when parties have to solve a dispute between themselves or when they want to create something new that they cannot achieve on their own” (Negotiation theory, p.3)

*se produce sobre la base de saber autolimitarse, incluso cuando se trata de dólares o de intereses de poder” (Gadamer, 1998, p. 208)*

## **Actores y escenarios de la negociación**

Las negociaciones entonces, pudieran hallar su lugar entre grupos e individuos, de allí que se erijan como posibles escenarios de la negociación los niveles: personal, corporativo e internacional. Aquellas negociaciones en el ámbito personal se encuentran en los escenarios donde cada individuo representa sus propios intereses. En el nivel corporativo u organizacional, las negociaciones se dan entre compañías- o cualquier persona jurídica- , y es en este escenario, al interior del cual los negociadores de cada una de ellas actúan como verdaderos representantes de intereses organizacionales (como una suerte de agentes). Por otro lado, cuando una negociación es internacional, los representantes negocian a favor de sus respectivas naciones, desempeñando una actividad que desde otrora ha sido entendida como diplomacia<sup>39</sup>.

Según el profesor Nestor Arboleda Toro<sup>40</sup>, *“la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes que desean obtener cada una algo de la otra, deciden de manera voluntaria entrar en conversaciones con el fin de ponerse de acuerdo. La sustancia o aspectos sobre los cuales se negocia son de múltiple naturaleza y por supuesto, van más allá del simple negocio en el sentido de comprar, vender o intercambiar mercancías o valores. Son múltiples los asuntos públicos o privados, interpersonales o comunitarios que pueden tratarse procurando su mejor logro para las partes interesadas. En todo caso, el acuerdo al que lleguen las partes en el proceso de negociación requiere la expresión libre de la voluntad de cada una de ellas para hacer concesiones que sean mutuamente aceptables” (Arboleda, 1998, p.12).*

De lo anterior se colige que en el proceso que sobrelleva al acuerdo no puede existir un poder tal en una de las partes que conlleve a una determinada

---

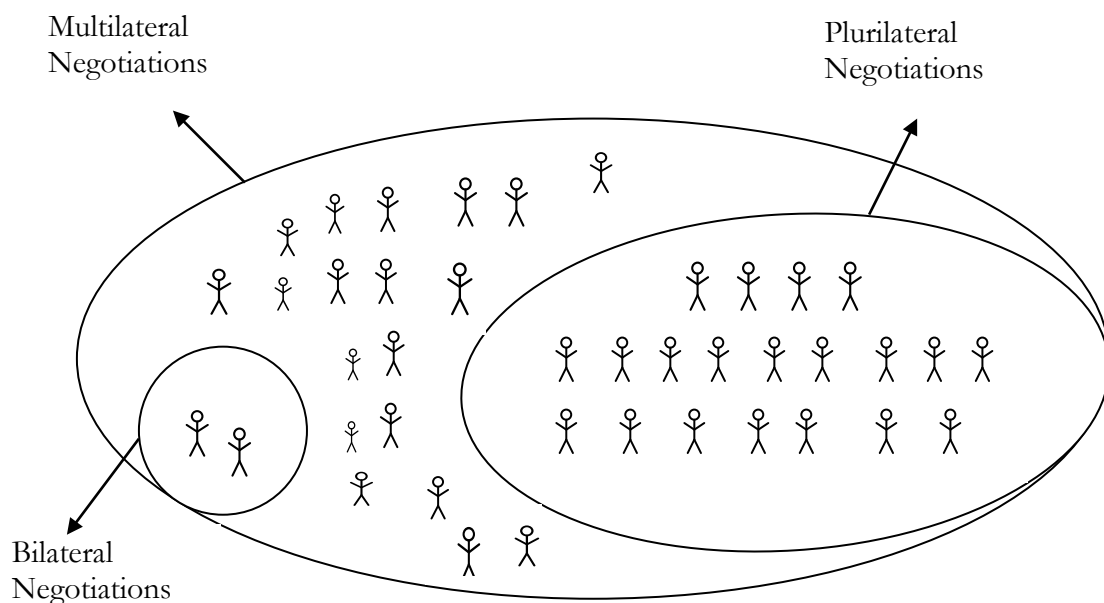
<sup>39</sup> Within international negotiations the countries' representatives speak on behalf of their nations. (Negotiation theory, p.3)

<sup>40</sup> Ex profesor e investigador de la Academia Diplomática de San Carlos (Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia).

imposición o unilateralidad en la decisión a tomar. Este “acuerdo” producto de una eventual imposición no será estrictu sensu producto de la negociación, aunque una parte avale la voluntad impuesta por la otra parte como en el caso de los contratos de adhesión. *“El acuerdo, como resultado final de la negociación no puede estar bajo el control exclusivo de una de las partes ya que este proceso de carácter socio-político implica la interdependencia en la toma de decisiones”* (Zartman, 1983, p. 7).

Es igualmente necesario distinguir entre negociaciones multilaterales, plurilaterales y bilaterales. Se consideran multilaterales aquellas en donde dos o más partes participan en la negociación. Plurilaterales son aquellas que poseen menor número de miembros que las multilaterales.

En la siguiente gráfica se observa mejor la diferenciación entre estos tipos de negociación:



Fuente: Negotiation theory: an overview. UNCTAD

Figura Nº 3

### **3.1.1 De la Negociación en cuanto concepto amplio que desborda el acto de comercio**

De la misma manera, podría afirmarse que la negociación, como proceso, se caracteriza por ser secuencial y dinámica, por tanto demanda del negociador (de profesión o por ocasión) una planificación estratégica y una ejecución cuidadosa de un determinado orden para su desarrollo. De otro lado, es importante resaltar que no todas las partes en una negociación poseen información completa; en circunstancias normales, las partes negociadoras no tienen el mismo nivel de información, con respecto a intereses, voluntad de cooperación o posibles soluciones alternativas de cada una de las partes participantes. (Nivel asimétrico de información). Por esta razón el manejo y la obtención de información se constituye como otro aspecto nuclear de la negociación como proceso que desborda el mero intercambio con base en el regateo.

Así por ejemplo, en un contexto internacional de carácter comercial podríamos resaltar que al interior de la Organización Mundial del Comercio (máximo foro internacional de negociaciones), existen diferentes compromisos que cada miembro debe asumir, por lo que están obligados a comprometerse con cualquier acuerdo logrado. De ahí que las negociaciones puedan dividirse en dos tipos:

- *Negociaciones sobre disputas (dispute negotiations) que se enfocan en resolver hechos del pasado.*
- *Negociaciones sobre transacciones (transaction negotiations) que se centran en lograr un acuerdo sobre el futuro.*

Nótese, sin embargo, que en este ejemplo, los sujetos negociadores no serán otros que los estados soberanos, representados por negociadores seleccionados en principio por su experticia y conocimiento, no sólo del objeto a negociar, sino del conocimiento mismo que subyace en la negociación. Finalmente, el acuerdo negociado en este nivel, sabrá erigirse como el marco

de negociaciones de naturaleza privada, llevadas a cabo por agentes privados: individuos y organizaciones no estatales (Negocios Internacionales).

En este contexto, sabrá el lector, que no obstante girar la negociación en asuntos de naturaleza comercial (de antaño considerados como intereses privados o de los individuos) siendo los actores de dicho proceso de carácter público, es decir, estados quienes en uso de sus facultades soberanas acuden a esta clase de foros de negociación internacional para realizar toda una suerte de acuerdos y/o solucionar sus diferencias, sin que esta negociación pueda considerarse en propiedad como un “negocio internacional”. En palabras de Starkey: *“every international negotiation episode takes place in context. Two dimensions of this context are of particular importance: the international system setting...and the individual characteristics that mark each specific negotiation episode....Another factor that can help define a negotiation is the presence of a third party intervention”* (Starkey, Boyer, Wilkenfeld, 2005, p. 50).

De esta manera, la dimensión espacial o el locus de la negociación, la dimensión subjetiva o los actores de la misma, al igual que sus fines (dimensión teleológica) se consolidan posibles enfoques a propósito de un mismo tema de estudio: la Negociación Internacional, los cuales desbordan por mucho el mero análisis de la transacción a realizar.

Con todo y lo anterior, es menester resaltar la complejidad que puede caracterizar a éste estudio cuando el tema de la Negociación Internacional pueda vincularse al campo de la resolución de conflictos (mediación, conciliación, arbitraje, amigable composición).

Adicionalmente podríamos agregar que si bien la negociación puede conducir a la realización de acuerdos en el orden comercial (usualmente regulados en contratos), sin importar la calidad de los sujetos que intervienen, de eso no se colige que toda negociación derive en un acuerdo que pudiese inscribirse al interior de dicho orden, la negociación como un acto intrínseco a la gregariedad que caracteriza al hombre en sociedad, suele adentrarse en prácticas extensas sociales (políticas, culturales, jurídicas, familiares). Se trata de un proceso en el

cual las partes deciden poner fin a su controversia o a procurar un determinado acuerdo sin la mediación de los organismos judiciales y por supuesto del empleo de la violencia para el logro de un determinado fin, de allí que se presuma que en el proceso de negociación, la realización de concesiones mutuas, la identificación de intereses para el supuesto del reconocimiento del otro (como condición de alteridad). De allí que el acto de la argumentación<sup>41</sup> cobre una importancia fundamental en el proceso de negociación<sup>42</sup>.

Por tanto, la negociación es una práctica que desborda por mucho al acto de comercio. La negociación pudiera considerarse entonces como un “medio” al servicio de un fin, sea cual sea el campo en el cual pudiera este inscribirse, considerando que inefables son los fines como inefable es el hombre mismo.

Así, podríamos sin duda aseverar que la negociación halla su vétero en la de la condición gregaria<sup>43</sup> del ser humano y del consecuente reconocimiento de la alteridad (como reconocimiento de la importancia del otro<sup>44</sup>). Esta razón ha hecho que el acto de la negociación haya sido objeto de estudio de múltiples ciencias sociales entre las que se resaltan la ciencia política, la sociología, el derecho y la psicología.

Autores como Ertel aseveran que *“en vísperas de la segunda década de la investigación y el desarrollo de la teoría de la negociación como una disciplina*

---

<sup>41</sup> Habermas llama argumentación “al tipo de habla en que los participantes tematizan las pretensiones de validez que se han vuelto dudosas y tratan de desempeñarlas o de recusarlas por medio de argumentos. Una argumentación contiene razones que están conectadas de forma sistemática con la pretensión de validez de la manifestación o emisión problematizadas. La fuerza de una argumentación se mide en un contexto dado por la pertinencia de las razones. Esta se pone de manifiesto, entre otras cosas, en si la argumentación es capaz de convencer a los participantes en un discurso, esto es, en si es capaz de motivarlos a la aceptación de validez en un litigio” (Habermas, 2003, p. 37)

<sup>42</sup> Según Starkey, al asumir a la Negociación Internacional como un proceso, debe tenerse en cuenta el análisis de sus elementos o componentes, esto es, “el escenario de la negociación, los negociadores, los asuntos a resolver y las decisiones que los negociadores toman... La negociación Internacional puede verse entonces como el último concurso estratégico” (Starkey, 1999, p.5).

<sup>43</sup> Según Adorno, “el proceso de socialización no se lleva a cabo más allá de los conflictos y antagonismos mismos que simultáneamente desagarran a la sociedad. En la relación de intercambio social en cuanto tal se establece y reproduce el antagonismo que podría aniquilar cada día a la sociedad organizada con la catástrofe total” (Adorno, 2004 p. 14). Lo anterior suscita la idea que es abordada por una prolífica producción bibliográfica inscrita en la dialéctica: conflicto y negociación.

<sup>44</sup> El reconocimiento del otro, en términos de Gadamer, no es otra cosa que el punto de partida para la identificación de la idea de “interdependencia” en la configuración de una situación de negociación, así, *“In negotiation, both parties need each other... interdependent relationships are characterized by interlocking goals-the parties need each other in order to accomplish their goals. For instance, in a business project management team, no single person could complete a complex project alone within the time limit imposed by the organization. For the group to accomplish its goals, each person needs to rely on the other project team members. In that sense, the goals of the project team members are interdependent. Note that having interdependent goals does not mean that everybody wants or needs exactly the same thing”* (Lewicki, 2001, p. 6).

*académica integrada, es importante reflejar lo que ha representado este esfuerzo. Aunque la negociación es un tema muy antiguo y la raza humana lleva mucho tiempo aplicándola, los inicios de su estudio y el desarrollo de sus lecciones se quedaron por mucho tiempo en una de dos categorías. Por un lado, los esfuerzos académicos y profesoriales se dedicaban a la descripción de la práctica de negociación en diversas ramas: la negociación diplomática, la negociación laboral y la negociación empresarial, entre otras; se estudiaban por diferentes personas de maneras aisladas con enfoques y metodologías diferentes, por otro lado, lo que se escribía sobre negociación genérica –en especial sobre el arte del regateo- consistía en tácticas para obtener ventajas de la contraparte mediante trucos y mañas que solo funcionaban si esta no había leído el mismo libro” (Ertel, 1996, p.2)*

### **3.2 La Negociación: de práctica inveterada a categoría epistémica**

Según el mismo autor, este campo del conocimiento comienza a consolidarse gracias a los múltiples esfuerzos provenientes de la academia norteamericana (Universidad de Harvard, MIT, TUFs) a finales de la década de los 70, producto del consorcio, la práctica, experiencia e investigación. Estas instituciones universitarias realizaron un esfuerzo que hoy pudiésemos decir, ha generado “escuela”<sup>45</sup> y líneas de pensamiento que se retoman en todo el orbe.

El proceso de investigación en este materia, se inicia con el deseo de desentrañar a partir de las experiencias de los grandes negociadores (sin importar su origen nacional), grupos consultores<sup>46</sup>, y de “rubros variados una posible teoría general de la negociación”. Dicho deseo no obstante su pretensión de validez general a la manera de teoría, tan solo generaba una variedad de recomendaciones de carácter general alimentadas por experiencias de carácter inductivo (empleando usualmente estudios de caso).

---

<sup>45</sup> “Hoy en día no existe una Universidad que no ofrezca algún curso sobre negociación o manejo de conflictos, que no haya sido influenciada de una u otra manera por la llamada metodología Harvard. Igualmente puede decirse que son pocas las empresas modernas, competitivas y con una visión de su desarrollo futuro, que no ofrezcan a sus ejecutivos y gerentes fuerzas de ventas, dirigentes sindicales y otros funcionarios, capacitación en técnicas de negociación” (Ertel, 1996, p.2)

<sup>46</sup> Como en el caso de los celebres CMI (*Conflict management Inc*) y CMG (*Conflict management group*)

A propósito de la idea de la multi-disciplinariedad en el estudio de la negociación coinciden las palabras del ex-embajador Hubert Wieland Alzamora<sup>47</sup> cuando asevera que *“negociar es una actividad muy extendida en la cual participan personas de diversas edades, sexo y condiciones, ya sea a título personal o en nombre de grupos organizados o de instituciones. Es un elemento tan importante de la conducta humana que ha sido materia de estudio por diferentes disciplinas, desde la historia, la economía, la sociología hasta la cibernética, la semántica y en las teorías de adopción de decisiones, los sistemas y los juegos”*. (Weiland, 1994, p.104).

Así las cosas, podríamos asegurar que la negociación se constituye como una practica tan antigua como el hombre, producto de su vida en sociedad y del predominio de la razón sobre la fuerza. De allí que la negociación pudiera ser considerada como una suerte de “racionalidad comunicativa”, este concepto, en palabras de Habbermas *“ posee connotaciones que en ultima instancia se remontan a la experiencia central de la capacidad de aunar sin coacciones y de generar consenso que tiene un habla argumentativa en que diversos participantes superan la subjetividad inicial de sus respectivos puntos de vista y merced a una comunidad de convicciones racionalmente motivada se aseguran a la vez la unidad del mundo objetivo y de la intersubjetividad del contexto en que desarrollan sus vidas”* (Habbermas, 2003, p.27).

No obstante lo anterior, la negociación como campo de estudio multidisciplinar ha venido diluyéndose al interior de las ciencias y disciplinas que le abordan, hasta el punto de convertirse desprevenidamente en un mero capítulo de las mismas. Lo paradójico en vez, es que al interior de varias escuelas y líneas de investigación (e incluso grupos consultores), este tema parece haber adquirido una suerte de “autonomía” que plantea la necesidad de resaltarle como un campo del conocimiento particular y especializado. Se reitera entonces, que en veces el “continente” se confunde con el “contenido”. Es decir, si por ejemplo la negociación, concretamente la negociación internacional se estudia a partir de determinadas negociaciones internacionales clave en materia de comercio

---

<sup>47</sup> Embajador en el servicio diplomático de la Republica del Perú (1927). Prestó servicios en las embajadas de Brasil, Gran Bretaña y Chile. Embajador en Rumania y representante permanente ante los organismos internacionales acreditados en Ginebra. Embajador en la Republica federal alemana, en la ex – Unión Soviética y ante la Santa Sede.

(acuerdos de integración, tratados de libre comercio) el estudio del proceso de negociación, la teleología de la misma, las estrategias, actores, intereses, alternativas, y demás aspectos conexos se disuelven en la mera comprensión de que fue lo que hizo el estado A en procura del logro de la negociación con el estado B, “como se hizo la negociación” o de una especie de “historia y cronología del acuerdo” como preguntas orientadoras en sujeto cognoscente.

La Negociación Internacional como esquema de comprensión y de pensamiento se diluye las más de las veces en el estudio de caso, no estudiándose el proceso de negociación en si mismo como aspecto tributario de pensamiento y reflexión, sino, las resultas de dicho proceso. Quizá esta identificación de linaje pragmático genere un obstáculo epistemológico en el estudio de la Negociación Internacional. Así, con Bachelard, aseveramos que *“la opinión piensa mal; no piensa; traduce necesidades en conocimientos. Al designar a los objetos por su utilidad, ella se prohíbe el conocerlos. Nada puede fundarse sobre la opinión: ante todo es necesario destruirla. Ella es el primer obstáculo a superar. No es suficiente, por ejemplo, rectificarla en casos particulares, manteniendo, como una especie de moral provisoria, un conocimiento vulgar provisoria. El espíritu científico nos impide tener opinión sobre cuestiones que no comprendemos, sobre cuestiones que no sabemos formular claramente. Ante todo es necesario saber plantear los problemas”* (Bachelard, 1993, p.16).

Para el profesor Arboleda, *“la negociación como categoría genérica abarca la solución pacífica de conflictos o controversias para lo cual existen los medios de negociación diplomática y las instancias de administración de justicia a nivel internacional. Pero además del arreglo pacífico de conflictos, la negociación internacional comprende la concreción de acuerdos de naturaleza comercial, económica, política y cultural que los pueblos amigos establecen para incrementar sus relaciones de amistad e integración”* (Arboleda, 1998, p.13).

Lo anterior ha sucedido igualmente con el campo de los negocios internacionales. La práctica de la negociación internacional por supuesto, se encuentra inmersa en el estudio y la planeación de la estrategia de internacionalización de las organizaciones, pero la estrategia seleccionada e

implementada (importación, exportación, licenciamiento, inversión extranjera) no puede confundirse con el proceso de negociación del mismo.

Como se aseveró en capítulos precedentes la negociación y concretamente la Negociación Internacional, comenzó a constituirse en tópico de estudio obligado al interior de las más prestigiosas escuelas de negocios de los Estados Unidos, generando de ésta un prolífico tema de investigación y de producción de conocimientos que en adelante dejarían de ser exclusivos del monopolio epistémico de las Ciencias Políticas y de las Relaciones Internacionales. La idea de negociación entonces se consolidaría como una especie de textura abierta al servicio de una amplísima gama de escenarios de análisis, incluyendo los escenarios propios de las relaciones Inter.-personales e Inter.-organizacionales.

Max. H. Bazerman, reconocido autor en el campo de los estudios de negociación asevera para efectos de definir este concepto, lo siguiente:

*“When two or more parties need to reach a joint decision but have different preferences, they negotiate. They may not be sitting around a Bargaining table; they may not be making explicit offers and counter-offers; they may not even be making statements suggesting that they are on different sides. However, as long as their preferences concerning the joint decision are not identical, they have to negotiate to reach a mutually agreeable outcome. Over the last decade, the topic of negotiation has captivated the field of organizational behaviour, and more broadly, business schools. It has grown to be one of the most popular topics of instructions as a result of the interest in this topic. This review will highlight the five dominant areas of research in negotiation: individual differences, situational characteristics, game theory, asymmetrically prescriptive/descriptive, cognitive” (Bazerman, 1991).*

### 3.3 Una fisura en el axioma: La Negociación Diplomática o Negociación Internacional Pública

*“Ces principes étant rappelés, point n’est besoin, en diplomatie, de reprendre les nombreuses et soigneuses considérations qui commandent les transactions privées...La tactique de la négociation diplomatique est en effet rarement celle de la simple convergence des intérêts. A la différence du commerce, où la transaction se noue et se conclut parce que chaque partenaire compte tirer un bénéfice précis de son rapprochement de l’autre, la diplomatie voit s’opposer, s’affronter même parfois, des forces élémentaires et puissantes » Frankel. 1970*

De igual forma, y como se ha aseverado hasta el momento, no todo lo que se convierte en objeto de negociación de carácter internacional es de naturaleza comercial o atiende al linaje del mundo de los negocios.

De hecho, por muchos años, la negociación internacional, se reitera, ha sido considerada como la práctica diplomática por excelencia<sup>48</sup>, objeto de estudio de las Relaciones Internacionales y de la ciencia política. Es allí precisamente, en donde es válido el encontrar la génesis disciplinar de la misma. Incluso puede afirmarse que es relativamente reciente el que a los ojos de esta disciplina, las organizaciones de carácter no estatal (empresas y ONG) al igual que los individuos singularmente considerados pudieran celebrar negociaciones de carácter internacional<sup>49</sup>, no identificándose jamás el término de negociación internacional con el de negocios internacionales, pues en palabras de Oppenheim: *“la Negociación Internacional consiste en la relación entre dos o más estados que es iniciada y dirigida con el propósito de lograr un entendimiento entre ellos sobre un asunto de interés [...] precisa luego que la Negociación Internacional entre un estado y una parte no estatal no es una la Negociación Internacional, aunque tal parte resida en el extranjero. Así también, la Negociación entre estados y un conjunto de banqueros extranjeros y contratistas concerniente a un préstamo, la construcción de un ferrocarril, la*

---

<sup>48</sup> “[...] La negociación diplomática tiene intereses en juego particularmente altos y tremenda visibilidad...” (Starkey, 1999, p 3)

<sup>49</sup> Esto quizá se deba al imperio del paradigma realista en la interpretación y concepción de las relaciones internacionales, en el cual tan solo se concebían como actores de las relaciones internacionales a los estados. Lo mismo se habrá de reflejar en el llamado período clásico del derecho internacional público, cuando de manera exclusiva se le otorgaba personalidad jurídica internacional a los estados soberanos (sujetos plenos, originarios y ordinarios)

*explotación de una mina y cosas semejantes, no son por regla general la Negociación Internacional” (Oppenheim, 1948, p.781)*

De igual manera asevera el tratadista de Derecho Internacional, que *“las negociaciones entre estados pueden tener varios propósitos: un intercambio de opiniones sobre una cuestión política, el acuerdo sobre un curso de acción futura respecto de determinados problemas, la solución de diferencias o la creación de instituciones internacionales entre otros” (Oppenheim, 1948, p.781).*

Para Javier Pérez de Cuellar, la palabra negociación contiene dos direcciones, *“la primera de ellas-muy general- es la del comercio entre dos o más partes para resolver un asunto de cualquier orden y la segunda-restringida- es el trato de representantes debidamente acreditados de dos o más gobiernos, destinado a alcanzar un objetivo de carácter internacional” (Pérez de Cuellar,1964, p.105).*

Así las cosas, vemos como tradicionalmente la Negociación Internacional no era otra cosa que diplomacia en su más puro sentido, algunos académicos y miembros de asociaciones diplomáticas insisten en concebir a la Negociación Internacional como “Negociación Diplomática”, aunque esto bien pudiera parecer un pleonismo para los seguidores de la línea clásica en el estudio de la Negociación Internacional<sup>50</sup>. De allí que sea *“conveniente establecer, que en ejercicio normal de sus funciones, el agente diplomático tiene múltiples oportunidades de negociación con el gobierno del estado receptor cuando lleva a cabo gestiones diplomáticas, por ejemplo, al considerar un asunto de interés para ambos gobiernos, presentar una reclamación por violación del espacio aéreo o por solicitar la intervención de las autoridades a favor de un nacional cuyos derechos humanos han sido violados, entre otros muchos casos [...] las*

---

<sup>50</sup> “En el plano internacional, ha predominado la tendencia clásica a considerar que el acto de negociación consiste en tratar por la vía diplomática el establecimiento de un convenio, acuerdo o tratado o de la resolución de algún asunto que involucra a dos o más sujetos del derecho internacional. Pero la ortodoxia implícita en esta tendencia que circunscribe la negociación a asuntos intergubernamentales que se rigen por el derecho internacional y la formalidad de las relaciones diplomáticas, ha tenido que ir implantando el marco de referencia ante la proliferación de actores internacionales no estatales que hacen que el Estado pierda la centralidad que tradicionalmente tuvo en este campo” (Arboleda, 1998, p. 13)

*gestiones indirectas pueden cumplirlas también representantes que no ostentan cargos oficiales o diplomáticos y a quienes de ordinario se encarga alguna misión delicada y confidencial, en este caso, el comisionado oficioso es encargado de tratar sobre un asunto que interesa al estado que lo envió y ejecutará por tanto una verdadera negociación”* (Weiland, 1994, p.105).

No obstante lo anterior, el término de Negociación Internacional evoluciona y de alguna manera se amplía en su ámbito subjetivo. Es así como “en un mundo cada vez más globalizado especialmente por los vínculos económicos y comerciales, por los medios interactivos de comunicación y por la creciente interdependencia de las naciones en materia política, la complejidad de la sociedad postmoderna aumenta progresivamente al tiempo que las decisiones en materia de Negociación Internacional se dan en un marco cada vez más reducido para el Estado. En ese complejo y sensible tejido del mundo globalizado, en el que las decisiones se toman con gran celeridad y de manera cada vez más informal, la lógica de las negociaciones internacionales que antes fueran competencia exclusiva del Estado pueden ser asumidas ahora por otros actores internacionales como bloques regionales, las empresas multinacionales, las organizaciones no gubernamentales, las redes de medios de comunicación e inclusive las personas naturales de manera individual. En ese contexto, *“la Negociación Internacional se concibe como un proceso de contactos y compromisos recíprocos entre actores internacionales de diversa índole”* (Arboleda, 1998, p.13)

Asistimos entonces a este escenario de sombras, en donde la Negociación Internacional como objeto de estudio, ha adoptado la naturaleza del objeto de la misma, esto es, la *“sustancia, asunto o problema sobre el que discuten las partes, que también se denomina discrepancia, controversia o conflicto”* (Arboleda, 1998, p.13).

Los diversos estudiosos de la Negociación Internacional la han confundido y comprendido con base a los parámetros del acuerdo a contraer, así es como a sido posible que la misma se diluya en la idea de negocios internacionales o bien, de diplomacia. Lo que sorprende es que poquísimos estudiosos realicen

una deseada distinción. De hecho, muchos autores hablan y/o proponen una “teoría general de la Negociación Internacional” lo que termina siendo nada diferente a una propuesta de modelo para obtener el “mejor acuerdo negociado”. De nuevo, es menester aseverar con Morin, que “no hay conocimiento sin el conocimiento del conocimiento”. En consecuencia, la Negociación Internacional, como campo del conocimiento multidisciplinar y sobre todo anclado a los estudios internacionales, termina adoptando la “forma” y el “contenido” sobre el cual va recaer.

No será extraño para el lector entonces, hallar textos cuyo título sea la Negociación Internacional y el mismo termine siendo un estudio de caso o una historiografía de un determinado conflicto, convenio, tratado o contrato<sup>51</sup>.

Así pues, podríamos concluir aseverando que el campo de los Negocios Internacionales, es tan solo uno de los campos de acción de la Negociación Internacional, jamás su esencia ni finalidad última. Al ser un método de aproximación al manejo de los conflictos de intereses, la Negociación Internacional adquiere autonomía e independencia respecto del objeto sobre el cual la misma pretenda recaer, para efectos de su estudio riguroso. De hecho, pudiera establecerse una distinción a priori que en algo resuma las dimensiones o los escenarios en donde la Negociación Internacional, como conocimiento y como práctica adquiere un innegable protagonismo, son estas

---

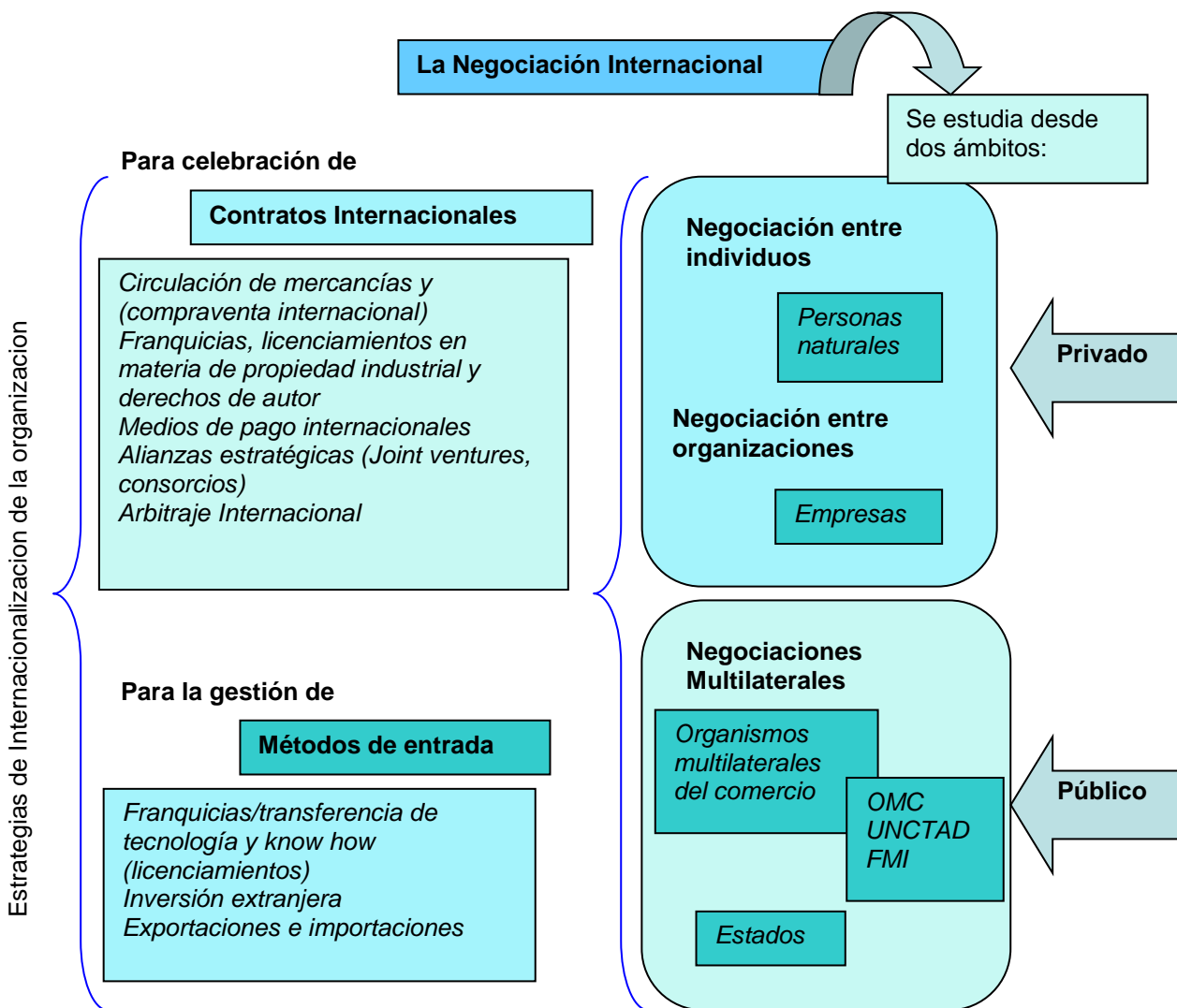
<sup>51</sup> El profesor Arboleda distingue una serie de campos de aplicación a nivel internacional, a saber:

- A. **Negociaciones diplomáticas:** Estas hacen referencia al conjunto de métodos de procedimiento político que incluyen la participación de agentes diplomáticos entre los cuales figuran las negociaciones diplomáticas propiamente dichas, llamadas también Negociaciones Directas, los Buenos Oficios, la Mediación, la Investigación y la Conciliación.
- B. **Las negociaciones jurídicas internacionales:** Estas se refieren a las técnicas de procedimiento legal que requieren la aplicación del Derecho Internacional Público entre las cuales están el Arbitraje y el Arreglo Judicial.
- C. **Las negociaciones comerciales:** O sea el conjunto de procedimientos y órganos que se ocupen de promover el comercio, la integración y cooperación económica internacional. Este tipo de negociaciones están referidos a acuerdos bilaterales, acuerdos establecidos por bloques de países a nivel regional y sub-regional, acuerdos generales como el relativo a Aranceles Aduaneros y de Comercio-GATT- que con las modificaciones que le fueron introducidas durante la Ronda de Uruguay se transformó en la Organización Mundial del Comercio –OMC-creada el 15 de abril de 1994, la cual ha entrado a funcionar a partir de enero de 1995.
- D. La OMC que administra el entendimiento sobre solución de diferencias y el mecanismo de examen de las políticas comerciales, se ha convertido así en el foro universal para las negociaciones que en estas materias se realicen entre los países del orbe.
- E. Está también como foro universal la UNCTAD, que es la Conferencia de las Naciones Unidas en materia de Comercio y Desarrollo. En el plano de la integración económica y la negociación comercial entre los países, están los mecanismos e instancias de lo regional y sub-regional. (Arboleda, 1998, p.16)

De igual manera, ésta última clasificación podría incluir a los individuos y organizaciones privadas (empresas y organizaciones no gubernamentales). Al ampliar la definición en este sentido, podríamos encontrar de pleno derecho, el campo de los Negocios Internacionales.

las dimensiones de lo “internacional público” (Diplomacia, Derecho Internacional Público” y de lo “internacional privado” (Negocios Internacionales y Gerencia Internacional). Categorías disciplinares que se desarrollarán en los capítulos subsiguientes para efectos de procurar una mejor comprensión de lo que corresponde al impacto del dialogo de saberes a propósito de la genealogía de los estudios de Negociación Internacional y su configuración como un discurso autónomo pero interdependiente en el ámbito siempre inacabado del conocimiento.

### Ámbito privado de la Negociación Internacional



Fuente: Elaboración propia. 2006

Figura Nº 4

### 3.4 Globalización y multilateralismo como contexto y escenario del florecimiento de una disciplina: El Estudio de los Negocios Internacionales y de la Gerencia Internacional

*El comercio y las relaciones de intercambio entre pueblos, estados e individuos parecieran ser una constante en la historia de la humanidad. No obstante y ante los hallazgos de la antropología económica<sup>52</sup>, “la existencia del comercio no presupone la de los comerciantes, e incluso en donde existen comerciantes profesionales<sup>53</sup> su relación con la comunidad global puede ser muy diferente según el tipo de sociedad de que se trate. De hecho, en la arena de los tiempos, pudiésemos rastrear ilustrísimos pueblos omerciantes, carentes de un sistema económico de mercado<sup>54</sup>, “ejemplos de estos últimos son los fenicios, los rodios, y los vikingos occidentales, todos los cuales comerciaban por mar; los beduinos, los tuareg del desierto, los vikingos orientales y los kede de Níger, que seguían las rutas de los ríos. Entre los que comerciaban ocasionalmente están los hausa, los duala, los mandigo y otros pueblos de África occidental; y los malayos. Además había pueblos diseminados, como los armenios y los judíos” (Polanyi, 1994, p.167).*

Así, con Hicks, podremos aseverar que no obstante la actividad del comercio pueda ser rastreada en los confines de la historia, la actividad del comercio

---

<sup>52</sup> La antropología económica tendrá por objeto “el análisis teórico comparado de los diferentes sistemas económicos reales y posibles. Para elaborar esta teoría, la antropología económica obtiene su sustancia de las informaciones concretas proporcionadas por el historiador y el etnólogo sobre el funcionamiento y la evolución de las sociedades que estudian. Junto a la economía política destinada, al parecer, al estudio de las sociedades industriales modernas o mercantiles o planeadas, la antropología económica quiere ser una especie de extensión de la economía política para las sociedades abandonadas por el economista. Por lo menos, por su propia proyección, la antropología económica hace aparecer paradójicamente la economía política antigua o reciente como una de sus propias esferas específicas que aclara los mecanismos singulares de las sociedades industriales modernas. Así, por su proyección, toma la responsabilidad de elaborar una teoría general de las diversas formas sociales de la actividad económica del hombre, ya que el análisis comparado necesariamente tendría que desembocar un día en los conocimientos antropológicos generales” (Godelier, 1970).

<sup>53</sup> “Los comerciantes típicos de la antigüedad eran Iso tamkarum, los metecos y los extranjeros. El tamkarum dominaba la región de Mesopotamia desde los inicios de Sumeria hasta la aparición del Islam, es decir, durante tres mil años aproximadamente; el valle del Nilo conocía solamente este tipo de de comerciante, así como el reino africano de Dahomey. El comerciante meteco apareció en Atenas y con el helenismo se convirtió en el prototipo de mercader de la clase baja desde el valle del Ino hasta las columnas de Hércules. En efecto, fue una población similar de modestos comerciantes —esta vez no del mar, sino de la tierra- de la que salió mercante burguesa de la Europa occidental. El tercer tipo de comerciante, el extranjero, está por supuesto, en todas partes. Es el extraño, el que sostiene el 2comercio pasivo”, el que no “pertenece” a la comunidad ni goza del semiestatus de extranjero residente, sino que es un miembro de una comunidad totalmente diferente. En las grandes civilizaciones de Oriente y África, la figura clave de una vida comercial era el tamkarum; en la civilización helénica era el meteco, pero en mabas existían también los extranjeros. (Polanyi, p.165).

<sup>54</sup> El intercambio se desarrolla generalmente dentro de una estructura organizada de comercio y mercados, fuera de la cual sólo aparece ocasionalmente el intercambio indirecto. De esto se deriva que el uso del dinero como medio de cambio es de mínima importancia en las condiciones primitivas de vida. Incluso en las sociedades arcaicas altamente estratificadas, tales como Sumeria, Babilonia, Asiria, Los Hititas, o Egipto, prevalecieron las economías de almacenamiento; y, a pesar del uso a gran escala del dinero como patrón, su uso para el intercambio indirecto fue insignificante. Dicho sea de paso, esto puede explicar la ausencia absoluta de monedas en las grandes civilizaciones de Babilonia o Egipto, en un momento en que el pobre y semi bárbaro mundo griego se permitía el lujo de tener una surtida variedad artística de morenas (POLANY, p. 2001). También resulta pertinente anotar que para el caso de la antigua Babilonia, “el dinero era corriente, pero tenía un uso especial: el grano era el fungible más utilizado como medio de pago, para los salarios, las rentas y los impuestos; la plata era empleada universalmente como patrón de valor, tanto en el trueque como en las finanzas de productos básicos muchos de los cuales, como equivalentes fijos, se usaban para el intercambio sin dar preferencia a la plata (Op.cit p. 198).

como actividad estable y especializada, es un verdadero campo de análisis de la historia económica. De otra manera, el historiador de lo económico tendría que abandonar su hábito para vestir el del antropólogo y no caer en la falacia del economicismo histórico.

Polanyi, a su vez, resaltarán: *“la idea de que la raíz de las instituciones del comercio, del dinero, e incluso de las del mercado fueron actos individuales de intercambio, es difícil de mantener. El comercio exterior, como regla, fue anterior al comercio interno; el uso del dinero como intercambio se originó en la esfera del comercio exterior, y los mercados organizados se desarrollaron antes en el mercado exterior. En cualquiera de los tres casos, la acción fue de tipo colectivo, no individual. A la luz de estos hechos, surge la pregunta de cómo, en ausencia de mercados formadores de precios, comercio, dinero y algunos elementos de mercado se integraron en la economía”* (Polanyi, 1994, p.69).

Vemos entonces cómo las prácticas de comercio más allá de las fronteras constituyen antecedentes remotos de lo que hoy pudiéramos creer, se trata de un hecho sofisticado y reciente, cuyo escenario se circunscribe al fenómeno de la globalización. Pero, no obstante ser el comercio una práctica antigua e inveterada, su estudio y su constitución como objeto de estudio por parte de variadas disciplinas y ciencias, por el contrario si ha encontrado en las últimas décadas un espectacular florecimiento y especialización.

Para nadie resultará extraño el que *“en la actualidad nos desplazamos hacia un mundo en que las economías nacionales se funden en un sistema económico global e interdependiente, fenómeno al que comúnmente nos referimos como globalización. La tendencia hacia un sistema global económico más integrado ha existido durante varios años; sin embargo, el ritmo de estos cambios ha experimentado recientemente una aceleración, y todo parece indicar que este ritmo seguirá dándose en los primeros años del nuevo milenio”* (Hill, 2001). Asimismo, Fugate rasalta que al interior de dicho escenario, en el que las organizaciones económicas deben evolucionar simultáneamente con la economía: *“The postwar era has witnessed a fundamental reshaping of how*

*and who conducts world trade. Companies, and by extension countries, that succeed will be those who can evolve as quickly as the economic landscape”* (Fugate, 2001).

Por su parte, José Pla expone la necesidad actual que reviste a la empresas al insertarse eficientemente en dicho contexto, por esto resalta que *“aspectos como la globalización de los mercados, la creación de áreas de libre comercio, la mejora de los sistemas de información, la estabilidad de los tipos de cambio, la homogeneización de las preferencias y estilos de vida, la reducción de los costes de transporte y comunicación, el incremento en muchas industrias del tamaño mínimo eficiente, entre otros, son factores que han impulsado el desarrollo de la actividad de las empresas a nivel internacional. La globalización impide limitarse a pensar en términos nacionales. Las empresas tienen cada vez menos estrategias nacionales y más estrategias plurinacionales o mundiales”* (Pla, 2004, p.31).

Esta suerte de *“economía global”*<sup>55</sup>, ha venido suscitando una multitud de retos para los negocios y de grandes cuestiones para la academia. La globalización genera un mar de posibilidades para que los comerciantes y las organizaciones productivas aumenten sus ingresos, disminuyan costos y eleven sus ganancias, no obstante , también suscita en igual medida de retos y amenazas con los que los hombres de negocios de ayer no tenían que tratar. Ahora bien, para Hill la globalización *“se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia destacando la importancia de la globalización de los mercados y la globalización de la producción”* (Hill, 2001, p.4).

Ahora bien, la globalización, según Wild es simplemente un proceso que integra las economías: *“the process involving the integration on national economies is called globalization”* (Wild, 2001, p.6). Igual que Hill, este autor asevera que la globalización se desarrolla en dos escenarios: la globalización

---

<sup>55</sup> En palabras de McLean *“globalization is a number of processes by which products, people, companies, money and information are able to move freely and quickly around the world, unimpeded by national borders or other territorial limitations”* (McLean, 2006).

de los mercados y la globalización de la producción. Si embargo, para Wild lo más prioritario son aquellas fuerzas que incentivan dicho fenómeno: *“two main forces are spurring the globalization of markets and production: lower trade and investment barriers (GATT) and increased innovation”* (Wild, 2001, p.9). De ahí la importancia y el rol que en adelante tendrán de instituciones multilaterales como foros de múltiples negociaciones internacionales.

Igualmente, para Hill, el desplome de las barreras a favor del libre flujo de bienes se constituye como factor *“detonante en la globalización”*, puesto que en las décadas de los 20's y los 30's los Estados-nación establecieron barreras (elevados aranceles) ante el comercio internacional, no obstante, las consecuencias de lo anterior se encontraban sustentadas en múltiples retaliaciones y represalias comerciales, que habrán de conducir a la Gran Depresión de 1930, momento a partir del cual, las naciones industrialmente avanzadas de Occidente – bajo el liderazgo de Estados Unidos – se construyen una serie de compromisos a eliminar las barreras para permitir el libre flujo de bienes, servicios y capital entre naciones” (Hill, 2001).

Dicha iniciativa fue organizada bajo el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), que se fue perfeccionando en diferentes rondas de negociaciones. Más adelante, la Ronda de Uruguay terminó por reducir aun más las barreras comerciales y se crea la Organización Mundial del Comercio (OMC), organización multilateral que actúa “como organismo regulador del sistema de comercio internacional”.

### **3.4.1 La Organización Mundial del Comercio como foro de Negociaciones Marco**

Así las cosas, la Negociación Internacional comienza a ser una práctica constante en el seno de dicha organización multilateral, la palabra negociación es frecuentemente empleada para describir la estructuración y de suyo la dinámica de funcionamiento de esta organización: “La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. Se trata entonces de una organización basada en normas e impulsada por sus Miembros, esto es, todas las decisiones son adoptadas por los gobiernos Miembros y las normas son el resultado de las negociaciones entre éstos” ([www.wto.org](http://www.wto.org)) De ahí que la negociación internacional tenga su máxima expresión en el marco de dicha organización.

Otro de los campos importantes en donde la Negociación Internacional cobra un destacable protagonismo, es en la solución de conflictos o de diferencias al interior del marco de la OMC. “Se plantea una diferencia cuando un gobierno Miembro considera que otro gobierno Miembro está infringiendo un acuerdo o un compromiso que había contraído en el marco de la OMC. Los Acuerdos de la OMC son obra de los propios gobiernos Miembros: los acuerdos son el resultado de las negociaciones de los Miembros. La responsabilidad de la solución de las diferencias recae asimismo en última instancia en los gobiernos Miembros a través del Órgano de Solución de Diferencias” ([www.wto.org](http://www.wto.org)). Así, cuando un país culpable de la diferencia con otros Miembros no pueda cumplir las recomendaciones y resoluciones que se le imponen, “tendrá que entablar negociaciones con el país reclamante (o los países reclamantes) para establecer una compensación mutuamente aceptable” ([www.wto.org](http://www.wto.org)).

La importancia de dicha organización multilateral es sin duda significativa al interior del estudio de la Negociación Internacional. *“The relevance of the WTO to business strategy is evident in existing agreements, in negotiations to revise those agreements, in disputes, and in the expansion of its membership”* (Brewer, 2001). Así, en el marco de dicha organización los estados, como miembros de pleno derecho, suelen formar mesas de negociación con el fin de resolver disputas, generar nuevos programas y consolidar tratados entre sí.

Partiendo de todo lo anterior, es necesario identificar entonces cómo y en qué contexto es que la Negociación tiene su máxima expresión en el marco de la OMC: *“Today the world is characterised by ever increasing linkages on an economic, political and social level, which require institutions and processes dedicated to negotiation”* (Negotiation Theory, 2005). De acuerdo con este escenario actual se reconoce que el GATT, desde sus inicios, expuso lo siguiente: *“countries with close trade links do not go to war: negotiation, particularly in the field of trade, is a less costly political strategy than armed conflict”* (Negotiation Theory, 2005).

La Negociación Internacional en el escenario del comercio multilateral se plantea pues, como una decisión estratégica anclada a la cooperación y al arreglo pacífico de las diferencias: *“with the increase in global linkages, the need for international negotiations in order to establish rules for international cooperation and to settle international disputes has risen substantially”* (Negotiation Theory, 2005). Esta Negociación marco se constituirá como el referente de cientos de negociaciones en el ámbito internacional, coadyuvando múltiples procesos de integración y acuerdos de libre comercio, quienes a su vez se constituirán en marcos de negociaciones internacionales cuyos actores, serán esta vez, entes de naturaleza privada: organizaciones e individuos.

Teniendo en cuenta entonces que la OMC se constituye como una organización de carácter multilateral, las negociaciones realizadas bajo su marco, habrán de tener una idéntica naturaleza: *“Negotiations are considered multilateral when two or more parties are participating in the negotiations... they take place when parties have to solve a dispute between themselves or when*

*they want to create something new that they cannot achieve on their own”* (Negotiation Theory, 2005). Por esta razón, la Negociación Internacional se consolida como el mecanismo expedito en el proceso de construcción de un consenso internacional, para el caso, en materias de comercio internacional.

Vale la pena resaltar, que en el proceso de negociación entre países suelen realizarse múltiples rondas (negotiation rounds), en las cuales los participantes celebran una serie de conferencias o foros; es allí, en donde se encuentra el real proceso de negociación: *“negotiating countries have to engage in the process of both demanding and offering, making concessions or refusing them, asking for more, or accepting”* (Negotiation Theory, 2005), para así poder lograr a un acuerdo que, en teoría, habrá de ser beneficioso para todas las partes involucradas.

### **3.4.2 Concepto y estudio de los Negocios Internacionales**

En el concepto de Charles W. Hill, los negocios internacionales conciernen a *“cualquier firma que participa en una actividad de comercio o de inversión internacional. Aunque, si bien las empresas multinacionales se definen como negocios internacionales, una empresa no tiene que convertirse en multinacional, invirtiendo directamente en operaciones en otros países, para participar en los negocios internacionales. Lo único que una firma debe llevar a cabo consiste en la exportación o la importación de productos”* (Hill, 2001, p.28).

Para John Wild, la noción de negocios internacionales involucra diferentes actores importantes – consumidores, instituciones financieras y gobiernos – donde cada uno desempeña una función crucial para la realización de dicha actividad, así: *“International Business is the total of all business transactions that cross the borders of two or more nations. Consumers, companies, financial institutions, and governments are all important to international business activity. Consumers demand quality products from the international companies that sell and service them. Financial institutions help companies engaging in international business to finance investments, exchange currencies, and*

*transfer money around the globe. Governments regulate flows of currencies, services, people, and capital across national borders” (Wild, 2001, p.5).*

De otro lado, según el autor John Daniels *“por negocios internacionales se entiende toda transacción comercial, privada o gubernamental, entre dos o más países. Las empresas privadas llevan a cabo dichas transacciones para obtener utilidades; los gobiernos pueden o no hacer lo mismo en sus transacciones. Entre estas operaciones están las ventas, las inversiones y el transporte” (Daniels, 2004, p.3).*

Según este autor, un *“negocio internacional constituye todas las transacciones en las que participan las empresas privadas o los gobiernos de dos o más países” (Daniels, 2004, p. 676).*

Necesario es aclarar que el ámbito de los negocios internacionales no se reduce únicamente al del comercio exterior, esto es, al conjunto de actividades de importación y exportación. Existe pues, otro campo importante a analizar al interior de dicho concepto: el de las estrategias de internacionalización de las organizaciones, en donde los métodos de entrada a los mercados internacionales desbordan la compraventa internacional, resaltándose la posibilidad de negociación de franquicias, licenciamientos, transferencias de tecnología e inversión extranjera directa.

De esta manera se resalta que las organizaciones en general, y específicamente las organizaciones empresariales enfrentan una serie de retos cada vez más complejos directamente proporcional al de la globalización no solo del comercio, sino de las relaciones entre los diferentes actores sociales<sup>56</sup>, para Pla, *“la acción de las empresas no debe considerarse un elemento pasivo del proceso de globalización. Las propias empresas han jugado un papel protagonista en el proceso, expandiéndose en nuevos mercado y llevando a cabo inversiones fuera de sus países de origen” (Pla, 2004, p.21).* Se observa

---

<sup>56</sup> Los llamados negocios internacionales suelen afectar grandes aspectos de la vida de las personas, de hecho, sus efectos son casi omnipresentes, esto lo explica John Wild en su libro *Internacional Business*: “No matter where you live, you’ll be surrounded by imports [...] And your counterparts around the world will undoubtedly spend the day using your nation’s exports” (Wild, 2001, p.4).

entonces un nuevo escenario en donde tienen lugar los negocios internacionales: el de la internacionalización de la empresa. *“En el mundo existen cerca de 65.000 multinacionales que cuentan con más de 700.000 filiales esparcidas por el planeta”[...] de ahí que “uno de los fenómenos a través de los cuales las empresas influyen en la globalización es el de la deslocalización... ubicando las empresas donde sea más rentable hacerlo”* (Pla, 2004, p.21).

La internacionalización entonces surge como un concepto más amplio que el tradicionalmente encontrado en los textos de negocios internacionales, concentrándose éstos últimos en los entornos internacionales del comercio exterior. Al interior de la idea de “internacionalización” se teje una compleja amalgama de estrategias a seleccionar por el actor que desea penetrar los mercados internacionales, entre sus posibles alternativas no se encuentran tan solo las clásicas importaciones y exportaciones (comercio exterior), sino incluso el método de la inversión extranjera directa, los licenciamientos y las franquicias. Así, *“La internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen”* (Pla, 2004, p90).

#### 3.4.2.1 ¿Por qué comienza a estudiarse los llamados Negocios Internacionales?

Dentro del orden mundial actual, el estudio de los negocios internacionales ha cobrado una singular importancia, desagregándose incluso de las tradicionales escuelas de administración y de economía, para constituirse como un campo particular aunque interdependiente en su multidisciplinariedad, que se ubica por derecho propio, al interior del género conocido como “estudios internacionales” consecuencia de la globalización en el proceso nunca inacabado de la generación del conocimiento.

De acuerdo con John Wild, *“by means of international business, more and more nations are integrating their national economies into the global economy. This process of integration is called globalization”* (Wild, 2001, p.27). Así, para una

exitosa inserción en el escenario globalizado actual es fundamental recurrir a los negocios internacionales. En este proceso, la comprensión intercultural cobra una importancia significativa al momento de construir relaciones de largo plazo y por supuesto al momento de negociar con personas pertenecientes a otra cultura<sup>57</sup>.

Para Daniels, una explicación sencilla de por qué debe realizarse el estudio de los negocios internacionales es la de que *“los negocios internacionales comprenden una porción grande y creciente de todos los negocios del mundo. Hoy en día, los acontecimientos y la competencia globales afectan a casi todas las empresas, grandes o pequeñas, porque la mayoría vende su producción a países extranjeros y obtienen provisiones de éstos”*. (Daniels, 2004, p.4). No obstante esta última afirmación pareciera identificar a los negocios internacionales como el comercio exterior olvidando la amplia amalgama de transacciones que sugiere la idea de “internacionalización organizacional”<sup>58</sup>.

El estudio de los negocios internacionales no comprende tan solo el análisis de transacciones comerciales o de los métodos de entrada a los mercados internacionales, para el estudioso de los negocios internacionales, es por demás menester sumergirse en el estudio de los “entornos internacionales” (económico, político, jurídico, social, cultural) de allí la complejidad y multidisciplinariedad de su objeto de estudio. De esta manera, el profesional o el estudioso de los negocios internacionales, diseña y gestiona por medio de la negociación, procesos de internacionalización organizacional, a partir de la lectura e interpretación de los entornos internacionales.

El conocimiento de los entornos internacionales, coincidirá con el conocimiento de soporte de los estudios de Negociación Internacional al interior del presente enfoque:

---

<sup>57</sup> “the skills in international business – from cross-cultural understanding and communication to a knowledge of international monetary systems and distribution practices – is crucial if you want to become a more valuable player on your global team” (Wild, 2001, p. 5)

<sup>58</sup> De igual manera, Daniels asevera que la importancia del estudio de los negocios internacionales radica en que “una empresa que opera internacionalmente debe participar en modos de hacer negocios, como la exportación y la importación, que difieren de los que acostumbra a realizar domésticamente... pues agrega condiciones del extranjero a sus condiciones domesticas, aumentando la diversidad de su ambiente externo”. (Daniels, 2004, p. 4)

*“Points important in international negotiations which are normally unimportant in domestic negotiations and which could become barriers to global deal include: (1) negotiating environment, (2) cultural and sub cultural differences [...] (3) ideological differences, (4) foreign bureaucracy, (5) foreign laws and governments, (6) financial insecurity due to international monetary factors, and (7) political instability and sudden political and economic changes” [...] The process of international business negotiation is considered to be influenced by two groups of variables: Background factors which include parties’ objectives, third parties involved., skills and experience of the negotiators. Atmosphere id the perceived “milieu” it can include: cooperation, power and expectations [...]”* (Martin, Mayfield, Mayfield, Herbig, 1998, p.341).

De acuerdo con el autor Charles Hill, el estudio de los negocios internacionales es necesario e importante porque *“conforme las organizaciones participan de manera creciente en el comercio y la inversión internacionales, el empresario necesita reconocer que las actividades administrativas de un negocio internacional difieren, en varias formas, de las actividades administrativas de un negocio puramente nacional. Esto porque los países difieren en cultura, sistemas políticos, sistemas económicos, sistemas legales y niveles de desarrollo económico, y porque además los negocios internacionales tienen un nivel de complejidad mayor que los nacionales”* (Hill, 2001, p.28).

De otra parte, haciendo alusión al campo de la internacionalización como estrategia de las empresas, José Pla se concentra en la necesidad del estudio de dicha actividad, pues *“antes de adoptar esta estrategia, el empresario debe realizar un proceso de reflexión en el que el deseo por crecer, la motivación por ser internacional, se contraste con las capacidades que tiene la empresa para competir internacionalmente. No basta con estar motivados para afrontar el reto internacional, es necesario contar con una serie de condiciones que garanticen, a priori, ciertas perspectivas de éxito”* (Pla, 2004, p.47). De ahí que el estudio de los negocios internacionales sea de vital importancia, pues se requiere un arduo examen de los ambientes interno y externo de la empresa, fuerzas

competitivas, debilidades, amenazas, entre otros, que van a estar completamente ligados al estudio de dicha actividad<sup>59</sup>.

Según Wild, el estudio de los negocios internacionales se desarrolla dentro de una perspectiva global que se compone de tres ambientes<sup>60</sup>: “(1) *Nacional business environment*, (2) *internacional business environment* y (3) *internacional business management of companies*. La relación entre estos tres está dada por la influencia que los dos primeros elementos ejercen sobre el último, *international business management*” (Wild, 2001, p. 15).

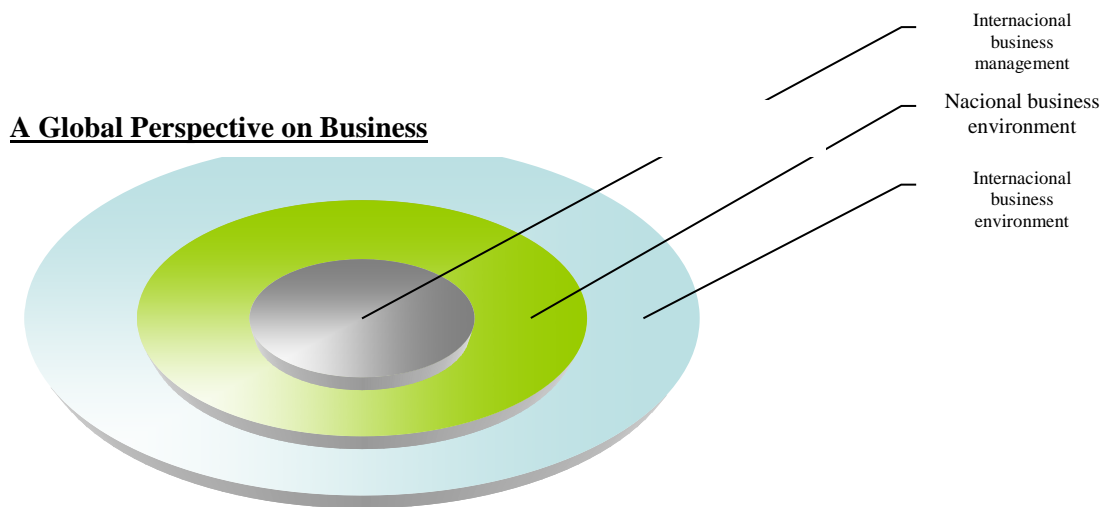
De igual forma, atendiendo al concepto de internacionalización, motor de la Negociación Internacional en cuanto práctica y conocimiento anclados a los estudios de negocios internacionales, es pertinente recordar que todo el proceso de interacción internacional implica relaciones interinstitucionales, donde se elaboran acuerdos conforme los intereses de las partes intervinientes.

En otras palabras, “*todo el proceso de internacionalización implica participación y negociación en foros multilaterales y bilaterales, tanto a nivel público como privado, y es la capacidad negociadora que se exhibe en cada ocasión lo que determinará el éxito o el fracaso del proceso de inserción*” (Colaiacovo, 1991, p.140).

---

<sup>59</sup> Sin embargo, Según Markusen, el estudio de los negocios internacionales presenta falencias.: “International business study provide rich detail on the strategies, decisions, and organization of individual firms, but leave it unclear how these individual decisions aggregate up to explain the pattern of overall international economic activity”(Markusen, 2001)

<sup>60</sup> Wild define el entorno o ambiente de los negocios internacionales en las siguientes palabras: “*in the international Business environment, the activities of consumers, workers, companies, financial institutions and governments converge... therefore, it links the world's national business environments and is the conduit by which external forces in one country affect companies in others*”. (Wild, 2001, p. 21)



Fuente: Wild, John. Internacional Business

Figura Nº 5

### 3.4.3 Negociación Internacional como competencia managerial

“Al mismo tiempo que aumenta la proporción de intercambios internacionales frente a los domésticos aumenta la frecuencia de las negociaciones entre personas de diferentes países y culturas. Los expertos estiman que más del 50 por cien de un gerente internacional es invertido en la negociació” (Lewicky, 2003, p.340).

La gerencia internacional es otro de los múltiples campos del conocimiento (concretamente del conocimiento administrativo) que abordan el estudio de la Negociación Internacional. Para Helen Deresky, la gerencia internacional podría ser concebida como el proceso de desarrollo de estrategias, diseño y operación de sistemas, y trabajo con personas del resto del mundo para asegurar una ventaja competitiva sostenible<sup>61</sup>. De ahí que se presenten tendencias globales en las que el gerente debe recurrir a sus estrategias y planes para monitorear aquellas situaciones.

<sup>61</sup> “Global management is the process of developing strategies, designing and operating systems, and working with people around the world to ensure sustained competitive advantage” (Deresky, 2006, p.3).

Es importante entonces mostrar que al igual que los negocios internacionales, también la gerencia internacional abordará a la Negociación Internacional como conocimiento desde el ámbito de la negociación entre culturas y toma de decisiones <sup>62</sup> , replicando en varias ocasiones y el primer obstáculo epistemológico del estudio de la Negociación Internacional: la asunción de esta última como negociación Inter-cultural.

Al interior del discurso de la gerencia internacional, durante el proceso de negociación – ya sea antes, durante o después de las sesiones de negociación – todas las decisiones son tomadas, tanto explícita como implícitamente. Una consideración de negociación entre culturas debe por tanto incluir los diferentes procesos de toma de decisiones que tienen lugar en el mundo. Las negociaciones no pueden conducirse sin una toma de decisión.

Así, para este campo del conocimiento, el término negociación, describe el proceso de discusión por medio del cual dos o más partes intentan lograr un acuerdo aceptable para ambos <sup>63</sup> . Sin embargo, tomando el ámbito internacional, para abordar una negociación, se “refiere al encuentro entre culturas”, “lo que le atribuye una mayor complejidad”. Para esto, Deresky describe que el escenario donde el proceso de negociación tomaría lugar se da entre gente de la misma historia, que posee el mismo bagaje cultural, pero incrementa su complejidad cuando se trata de negociaciones internacionales, debido a las diferencias culturales, estilos de vida, expectativas, lenguaje verbal y no verbal, enfoques a los procedimientos formales, y técnicas de solución de conflictos.

Una vez definido el concepto de negociación (incluida la internacional), es necesario describir el proceso de negociación que se elabora en varios de los textos concernientes a la gerencia internacional. Por ejemplo, en el texto “International Management” de Deresky, dicho proceso comprenderá cinco

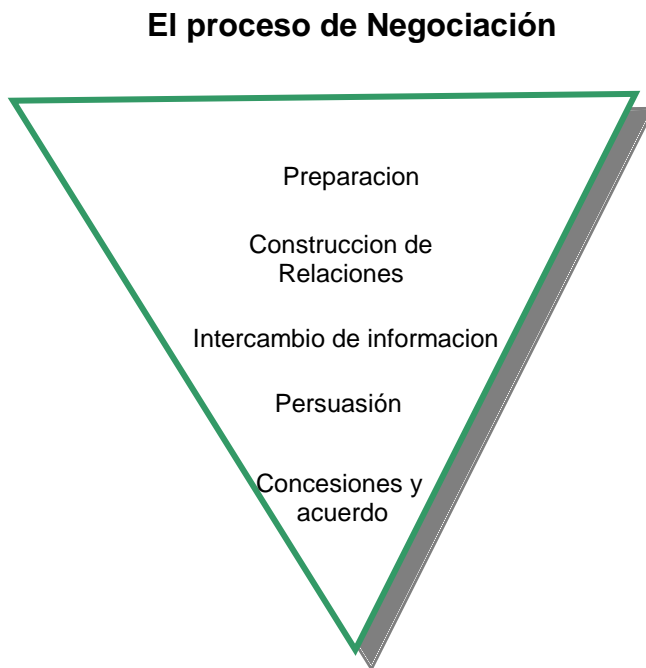
---

<sup>62</sup> “Cross-Cultural Negotiation and Decision Making” (Deresky, 2006, p.3).

<sup>63</sup> “The term *negotiation* describes the process of discussion by which two or more parties aim to reach a mutually acceptable agreement. For long-term positive relations, the goal should be to set up a win-win situation” (Deresky, 2006, p.149).

etapas, las cuales no necesariamente siguen un orden, pues varían de acuerdo a los enfoques y normas de cada cultura:

### 3.4.3.1 El Proceso de la negociación en la Gerencia Internacional: Enfoque Deresky



Fuente: Helen Deresky, Internacional Management.

**Figura Nº 6**

- I. *Preparación (preparation)*: Teniendo en cuenta que las negociaciones internacionales se realizan entre diferentes culturas, es necesario considerar específicamente aquellos factores que ocasionan dichas diferencias antes de la negociación. Una ventaja puede ser alcanzada si los negociadores se familiarizan con el contexto y el bagaje de cada una de las partes involucradas en el proceso, además de los temas específicos a negociar. Esta etapa se realiza a partir de un estudio y comparación del perfil de cada negociador, el cual difiere en los diferentes países. Igualmente, antes de la reunión, deben consultar lo más posible

sobre (1) el tipo de demandas o exigencias que pueden realizarse, (2) la composición del equipo “opuesto” y (3) la relativa autoridad que cada miembro posee.

- II. *Construcción de la relación (relationship building)*: Es el proceso de conocer los contactos que cada uno tiene en el país anfitrión y construir una confianza mutua antes de embarcarse en discusiones de negocios o transacciones. Este proceso de establecer contactos con una base de confianza generalmente se desarrolla en fiestas, tours, reuniones sociales, ceremonias y conversaciones.
- III. *Intercambio de información (exchange of task-related information)*: Una vez se encuentran las partes reunidas, cada una realiza una típica presentación de su estatus y posición; una sesión de preguntas y respuestas usualmente sucede y se discuten alternativas. Es importante no sólo mostrar la posición de cada uno, sino hacerle saber a la otra parte que se ha entendido su punto de vista, pues esta etapa puede variar de acuerdo con las diferentes culturas.
- IV. *Persuasión (persuasion)*: La negociación dura comienza en esta etapa. Cada parte trata de persuadir a la otra para que ceda en su posición y se ponga a favor de su contra parte. En esta etapa es de gran importancia saber interpretar el lenguaje verbal y el no verbal, pues estos juegan un papel básico en el arte de persuadir. Es aquí donde se ven las diferentes tácticas que utilizan los negociadores, ya sea para engañar o poner a la otra parte en la situación donde se quiere. Sin embargo, estas tácticas pueden diferir de acuerdo con cada cultura: lo que puede parecer como trucos para los americanos es simplemente la forma en que otras culturas conducen la negociación. La persuasión es entonces aquel objetivo que yace debajo de cada etapa de la negociación.

V. *Concesiones y acuerdo (concessions and agreement): En esta etapa es válido decir que las tácticas varían también de acuerdo con cada cultura involucrada en el proceso de negociación. El proceso de alcanzar un acuerdo incluye una manera cuidadosa de compartir información y realizar concesiones. Así, estas normas generales pueden no funcionar siempre en las negociaciones internacionales, puesto que en algunas culturas no operan con el mismo objetivo. En la fase final del acuerdo y el contrato, los valores culturales determinan cómo estos acuerdos serán honrados.*

Vemos pues como en este enfoque discursivo suele asimilarse el concepto de Negociación Internacional al de la negociación entre culturas, lo anterior puede obedecer a que la dinámica de la negociación obedece al enfoque transaccional, al interior del cual la génesis de la Negociación Internacional como diplomacia y el análisis fino de los términos pareciera pasar a un segundo plano. Los “negocios” y las “negociaciones” se surten entre personas, no entre estados o naciones, en consecuencia el principal reto al momento de estudiar o preparara una negociación, pareciera ser el de las diferencias culturales y los ya mencionados “estilos de negociación”.

#### 3.4.3.2 Reproduciendo un lugar común: “los estilos de negociación”

Siguiendo la línea de argumentación de referencia, los gerentes internacionales pueden beneficiarse del estudio de diferentes estilos de negociadores dentro de las diferentes culturas. Así, Deresky expone tres ejemplos de cómo se conducen los negociadores americanos, japoneses y latinoamericanos. Según la autora, los japoneses son calmados, callados y pacientes negociadores; están acostumbrados a largas y detalladas sesiones de negociación. Mientras que los americanos usualmente van al grano, los japoneses prefieren desarrollar relaciones de largo plazo y personales, conocer bien a la otra parte. Por el contrario, para los americanos, las relaciones son puramente de negocios, el atractivo está en lo que es información objetiva, la cual se presenta a las demás partes como información entendida y lógica.

### 3.4.3.3 “Gestionando la negociación y el manejo de conflictos”

Los gerentes exitosos deben tener muchas cosas en cuenta, entre ellas, las posiciones de las otras partes con respecto a sus metas, así como el enfoque de cada cultura, ya sea en los individuos o en los grupos. De acuerdo con todas las habilidades que debe tener un gerente internacional, Deresky expone tres cualidades básicas: (1) ganar conocimientos específicos sobre las partes en la siguiente reunión (2) prepararse correctamente para ajustarse y controlar la situación, y (3) ser innovador.

Las diferentes investigaciones realizadas sobre el tema han demostrado que un “*problem-solving approach*” (enfoque de solución de conflictos) es esencial para una negociación intercultural. Este enfoque requiere que un negociador trate a todos los demás con respeto, evite hacer sentir incómodo al otro y no criticar o culpar a la otra parte de manera personal. Lo importante es poner la atención en aquellas áreas que comprenden un terreno común que se enfoca en asuntos de largo plazo y practicar una escucha activa.

De otro lado es importante mencionar aquellas herramientas que facilitan el proceso de negociación, como la Web; estos sistemas son llamados *Negotiation Support Systems*. La tecnología provee un gran apoyo para los procesos de negociación, pero no puede reemplazar el contacto cara a cara, indispensable en otras instancias. De ahí es que se conoce el término *Negotiation*, donde el proceso de negociación se desarrolla a través del *eCommerce*.

De otra parte, la mayoría de procesos de negociación están determinados por el conflicto: explícito o implícito. Es cierto que estos conflictos pueden llevar a una situación de pérdida dentro de la negociación o incluso desalentar futuras oportunidades para negociar con la otra parte. Existen dos enfoques con respecto a los conflictos, que evidentemente van a depender de cada cultura: *instrumental oriented* y *expressive oriented*. El primero se refiere a negociar con base en información existente; mientras que el segundo se explica como

una situación manejada indirecta e implícitamente, sin una clara delineación de la misma.

Así, el enfoque que da la gerencia internacional al tema de la negociación internacional se relaciona inmensamente con la negociación entre culturas (*cross-cultural negotiation*). Este enfoque es el siguiente: los sujetos, la cultura, y la comunicación son conceptos inseparables, de hecho, para Deresky, *“cultura y comunicación están tan estrechamente relacionados, que son esencialmente, sinónimos. Entendiendo esta relación; los administradores pueden moverse sobre una constructiva administración intercultural.”* (Deresky, 1997). De igual manera, las diferencias en la negociación y manejo de conflictos, surgen de las variables ancladas a la cultura y la comunicación. De ahí la importancia de la negociación como mediación.

Este argumento será discutido por William Zartman y Maureen Berman, para quienes las *“diferencias Ideosincráticas” pueden ser acomodadas a un modelo general de negociación. De buena gana aceptan que existen diferencias nacionales en el comportamiento de una negociación y que la cultura afecta las percepciones y presunciones de los negociadores. Sin embargo, ellos sostienen que los aspectos culturales de la comunicación son externos para el entendimiento básico del proceso de negociación. Ambos autores sugieren dos razones para explicar esto: la primera, que el proceso de negociación es universal, y que las diferencias culturales son simplemente diferencias en estilo y lenguaje; y la segunda, que como el mundo ha establecido una cultura diplomática internacional, pronto se sumergirá a sus miembros en un comportamiento similar”* (Cohen, 2005).

#### 3.4.3.4 Negociación y toma de decisiones

Para Deresky, la negociación representa el resultado de una serie de pequeñas y grandes decisiones. Estas decisiones se consideran en cada una de las etapas del proceso de negociación, desde la preparación hasta el acuerdo. Por esta razón la negociación puede parecer como una serie de explícitas e

implícitas decisiones, y los temas de negociación y toma de decisiones se vuelven así, interdependientes.

Resalta la autora, que es necesario entender que la cultura influye de manera importante en el proceso de toma de decisiones. La cultura afecta la toma de decisiones tanto en el contexto de las instituciones nacionales como en los pequeños sistemas de cada individuo [...] y esta forma de afectar la decisión varía de acuerdo a cada país. Esta influencia puede ser estudiada de acuerdo a las variables que se conjugan en el proceso de toma de decisiones: definir el problema, reunir y analizar datos relevantes, considerar soluciones alternativas, decidir sobre la mejor solución e implementar la decisión. De acuerdo con esto se determina si un país asume una posición objetiva o subjetiva en cuanto a la toma de decisiones, si tiene tolerancia al riesgo, la percepción que tiene el gerente en cuanto al control sobre los resultados y, por último, se evalúa si es mejor tomar las decisiones familiares al gerente o aquellas completamente nuevas.

Así las cosas, al interior de los estudios de negocios internacionales y de gerencia internacional las diferencias culturales y la correspondiente identificación de “estilos de negociación” de acuerdo a un determinado origen cultural, se constituyen como “lugares comunes”. A su vez, estos estudios suelen estar influenciados, como se vio en el capítulo 2, por las teorías sobre “comunicación intercultural”. Veamos ahora, algunos de los textos que han hecho “carrera” en el ámbito privado del estudio de la Negociación Internacional, al igual que los centros de pensamiento y de producción académica que suelen adoptar dicha línea discursiva.

### **3.4.4 Aportes al estudio de la Negociación Internacional desde el enfoque del encuentro Intercultural (ámbito privado de la Negociación)**

3.4.4.1 How people negotiate: resolving disputes in different cultures: Guy Olivier Faure<sup>64</sup>.

Guy Faure es politólogo y economista de formación, especialista en Japón, el autor de referencia es a su vez, investigador en el CNRS (Centre National De La Recherche Scientifique) y Diputado Director del d'Asie de Institut Orientale en Lyon.

Encontrándose a cargo del programa del lejano oriente en IEP en Lyon<sup>65</sup> y siendo miembro del Proyecto IIASA The International Institute for Applied Systems Analysis creado en 1955.

En su obra *How People Negotiate Resolving Disputes in Different Cultures*, Guy Olivier Faure reúne un juego de historias acerca de la negociación, acompañado por una apreciación global integradora. Para ello, éste proporciona una serie de casos, la elaboración teórica de los mismos, e incluye además, una apreciación global y comprensiva en materia de investigación a propósito de la negociación.

La tesis principal de este autor, se basa en la necesidad de explicar cómo la inmensa diversidad de características e intereses de un grupo respecto de otro necesariamente implica la interposición de conflictos que colisionan entre sí para dar vía a la negociación; además de adentrarse en la descripción de los eventuales caminos que pudieran tomarse al momento de resolver un conflicto.

---

<sup>64</sup> Publicado en Inglés por Kluwer Academic Publishers, 2004, p.207. Palabras Clave: Interculturalidad, negociación, cultura, temas, actores, intereses, tiempo, conflictos, comunicación.

<sup>65</sup> Entre sus obras publicadas se destacan las siguientes: Libros Publicados: *Culture and Negotiation: Resolution of Water Disputes*, Guy Oliver Faure (Editor), Jeffrey Z. Rubin (Editor) Sage Publications (USA) Unknown Binding - September 1, 1993. y *Culture and Negotiation: Resolution of Water Disputes*, Guy Oliver Faure (Editor), Jeffrey Z. Rubin (Editor) Sage Publications (USA) - January 30, 1994

El planteamiento general se basa, de este modo, en las relaciones de índole interpersonal, a partir de las cuales se plantean posibles formas de negociación de carácter diverso, resaltando las siguientes: negociando con sí mismo, negociando a través del modo de cada negociador, e incluso acudiendo a las metáforas del “tráfico de la bicicleta” y de los “animales que parecen negociar entre sí”.

De lo anterior, se deriva una premisa básica que plantea el autor como requisito sine qua non de la solución de conflictos: el reconocimiento de la herencia única de cada grupo humano. Esta premisa, se dilucida en cada uno de los 9 capítulos que componen el texto de referencia y cuyo común denominador no es otro que la solución de conflicto de acuerdo a la comprensión de las culturas involucradas.

En la primera parte, el autor hace de la historia toda una metáfora de negociación exponiendo las partes involucradas en la misma y describiendo el cómo éstas podrán buscar posibles soluciones a un conflicto determinado con miras a obtener el beneficio común. Igualmente, describe someramente las actuales maneras de resolución de conflictos y las limitaciones anejas a cada estilo de negociación, ofreciendo un gran número de interrogantes de índole académico a propósito de la negociación como una práctica especialmente influenciada por aspectos de linaje cultural. Lo anterior, sin obviar el previo conocimiento por parte de los negociadores, de todos y cada uno los factores culturales en aras del éxito de una negociación. Resalta también la importancia del cómo observar, interpretar y usar la comunicación en países compuestos por diferentes culturas.

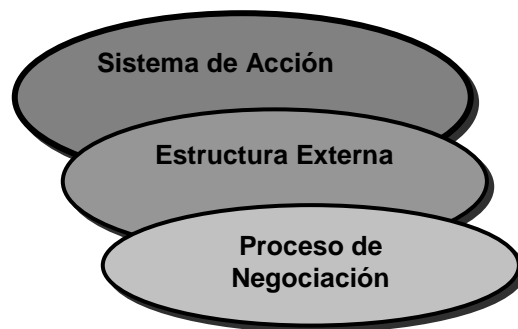
Es a partir de lo anterior, que surge el término “conflicto” como una noción recurrente al interior del estudio de la negociación, partiendo de la explicación de diferentes hipótesis conflictuales provenientes del encuentro de diferentes culturas.

En el capítulo dos, el autor pretende dar a entender las diferentes perspectivas que pueden tener los terceros en una negociación. Esto mediante el empleo de

metáforas y de fábulas que incluyen la presencia de animales como protagonistas, pretendiendo recrear una serie de situaciones sin interacción en las que no se pueda considerar validamente la presencia de una negociación<sup>66</sup>.

Del mismo modo, el texto, plantea la importancia del suministro de información de acuerdo con un orden cronológico como parte fundamental del proceso de negociación, razón por la cual se explican posteriormente los tres tipos de problemas que ilustran la evolución de las ideas acerca de la negociación y del como ésta pudiera ser distinguida: así, la “Némesis Approach” haría referencia a la estrategia del regateo, “Apollo Approach” a “la resolución del problema y la “Psyche Approach” es vinculada con los llamados intereses comunes.

Así las cosas, el autor sostiene que la negociación encierra en su estructura una serie de regulaciones de carácter organizacional, plantea de igual manera ideas vinculadas a la resolución de problemas, al compartir intereses, al compartir la tomas de decisiones, y a propiciar el intercambios de principios. Lo anterior, no sin afirmar que este gran margen de actividades suele encontrarse definido a la manera de un sistema de acción, en donde las posiciones de los diferentes elementos podrían encontrarse expresados en la siguiente figura:



**Figura Nº 7**

Así, en el texto de Olivier, el proceso de negociación es el centro de la actividad. La estructura externa incluye contenidos de carácter jurídico económico, las soluciones de las alternativas, y las consecuencias directas

---

<sup>66</sup> “Negotiation presupposes interactions among parties, which can be individuals, groups, or organizations. Traditional societies enrich the range of potential actors by introducing intangible third parties such us supernatural forces or animals.” (Guy Oliver Faule, 2004, p. 17)

para los negociadores. Así mismo, El proceso y la estructura se encuentran amalgamados en el sistema de acción.

De esta forma, el estudio de la negociación en varias culturas permite al negociador encaminar el problema por una vía más “segura” y de suyo, preguntarse por ejemplo, por diferentes cuestiones, por el cómo un negociador de una sociedad tradicional interpreta la idea de la negociación y cómo se desenvuelve al interior de dicho proceso. En este contexto, conceptos como el “principio” y “el final” de una negociación pueden ser sumamente contingentes al interior de una cultura u otra, al igual que otros elementos intrínsecos, entre los cuales se destacan los concernientes a las nociones de tiempo, poder e información.

La idea de cultura, se recrea en esta obra como aquella manera en que las personas suelen reaccionar frente a diversa situaciones en razón de los hábitos que han adoptado al interior de sus respectivos entornos familiares desde su más tierna infancia y esta, por supuesto, variará de acuerdo con la historia personal de cada individuo.

Es por esta razón, que el conocimiento del origen cultural de la contraparte, y la evaluación (a la manera de anticipación) de las posibles reacciones en determinadas circunstancias, se constituye como requisito sine qua non de cualquier negociación intercultural

Las historias y casos sobre negociación constituyen el núcleo principal del texto. Éstas han sido agrupadas de acuerdo a un amplio catalogo de tópicos: negociación, definición y alcance; marcos del problema y puntos de referencia; riesgos y tensión de la gerencia; “trucos y estrategias”; cuestiones de poder, aspectos culturales y de identidad; e intervención y mediación. Cada historia es seguida de un breve análisis que suelen hacer referencia a los aspectos más significativos para el autor. Los orígenes de sendas historias son geográfica y culturalmente diversos.

Finalmente, a modo de conclusión el autor expresa que la negociación se erige como un binomio entre teoría y práctica, enfatizando que ésta debe constituirse como una suerte de amalgama de actores, temas e intereses<sup>67</sup>.

#### 3.4.4.2 Approcher la dimension interculturelle en Négociation Internationale. Guy-Olivier Faure<sup>68\*\*</sup>

El presente artículo plantea: la dinámica de negociación analizada a partir de las variables que impactan la cultura dentro del contexto que brinda el llamado “encuentro intercultural”, enfatizando la importancia única y absoluta de los conceptos de cultura y de interculturalidad en el ámbito de la negociación internacional.

El texto se encuentra compuesto por dos secciones. La primera realiza una aproximación a la naturaleza de la cultura, para lo cual se apoya en distintos pensadores-escritores como Arriot, Triandis, Hofstede y Hall entre otros, y quienes son literalmente citados a lo largo del texto. En la segunda sección, Faure analiza como la cultura influye en la negociación, describiendo las categorías que ésta suele afectar y su impacto dentro de las mismas. El autor, presta especial atención, a lo largo del artículo, a los encuentros interculturales entre asiáticos y occidentales dejando claro que ésta no se limita a dar cuenta de la diferencia cultural sino que reivindica el la significación del encuentro entre ambas culturas<sup>69</sup>.

##### 3.4.4.2.1 La naturaleza de la cultura

Faure admite que así existan intereses en juego, lo que finalmente determina el éxito o fracaso al interior de una negociación son aquellos elementos culturales que traen consigo, ocultos, cada actor-negociador; elementos que suelen pasar desapercibidos inclusive para los actores mismos; pero que simultáneamente

---

<sup>67</sup> “Negotiation can be regarded as a situation or process that manifests its essence through multiple settings with a great variety of actors and issues”. (Guy Oliver Faule. 2004, p. 202)

<sup>68</sup> Publicado en Francés por ABI/INFORM Global, en la *Revue Française de Gestion* 153, Diciembre 2004. Palabras clave: organización, transacción, relaciones interpersonales, Diplomacia, interculturalidad, negociación, culturas.

<sup>69</sup> Los desafíos a los que se va a ver enfrentado el negociador internacional no serán solo las diferencias culturales sino el encuentro en sí de las culturas. (*Revue française de Gestion*, Nov/Dec 2004; p. 197).

se encuentran siempre latentes, siempre insitos, sin perjuicio de que los negociadores se “desconecten” momentáneamente de la situación presente<sup>70</sup>.

El autor de referencia vincula la hipótesis de Triandis (1994) en cuanto considera que la cultura es subjetiva y objetiva simultáneamente. Subjetiva cuando se encuentra estratificada en normas de conducta transmitidas inter-generacionalmente; en paradigmas, valores, costumbres y tradiciones. En tanto, ostenta una naturaleza objetiva cuando se encuentra orientada a la apreciación de cosas materiales producidas por la actividad humana (cultura material): esto es, una obra de arte, un avión o una silla.

Así las cosas, la cultura no podrá encontrarse circunscrita a un estadio estático, pues por el contrario, en razón de su constante dinamismo suele trascender valores presentes, acogiendo otros nuevos valore modificando así sus jerarquías y prioridades<sup>71</sup>.

Para Faure, el condicionamiento o “modelo mental” es lo primero que modifica la cultura: La forma de reflexionar, es decir, de integrar, identificar, separar, desechar, acoger o aprehender lo que la percepción toma. En el caso de los japoneses por ejemplo, estos parten de un contexto, miran todo el panorama. En palabras del autor, los estadounidenses en cambio, van directamente al grano, enfocándose en el objetivo-resultado. En otros términos, el modelo occidental no es más que una cuadrícula sesgada mientras que el llamado modelo mental asiático es un círculo que abarca el análisis de todo lo perceptible y aprehensible del entorno<sup>72</sup>.

Asevera el autor que, cuando los negociadores han traspasado “la línea de reflexión”, se encuentran entonces con el reto de la estrategia a diseñar, la cual se encontrará determinada por la combinación de los valores y normas –

---

<sup>70</sup> Los desafíos a los que se va a ver enfrentado el negociador internacional no serán solo las diferencias culturales sino el encuentro en sí de las culturas. (Revue française de Gestion, Nov/Dec 2004; pag 197).

<sup>71</sup> “La culture, c’est ce qui reste lorsque l’on a tout oublié.” (Édouard Herriot Revue française de gestion, Pag 188).

<sup>72</sup> Según la cita que hace Faure a Chen (1999), la cultura china hace que sus nacionales sean poseedores de una intelectualidad holística que reposa sobre la evidencia empírica, mientras que el mundo occidental es analítico y se fundamenta en una lógica abstracta (Revue française de Gestion, Nov/Dec 2004; Pág. 197).

propios de su cultura- lo cual contribuirá a definir el talante de la negociación de acuerdo con circunstancias. Según la premisa anterior, el conocimiento cultural entonces representa la salida hacia una negociación prometedora o por el contrario, hacia un rompimiento y fracaso seguros.

En este contexto, la historia y las costumbres nacionales así no se constituyan *per se* como la esencia de la cultura, habrán de impactar en gran medida, la actitud y la motivación de las(los) negociadoras(es). En virtud de lo anterior, el estado de las relaciones internacionales puede tener un impacto considerable en el encuentro negociador que se de entre dos países separados por diversos contextos históricos.

El estado de las relaciones internacionales, según éste autor, determinarán a su vez un eventual “estilo nacional de negociación” amén de la herencia de la historia y la influencia del sistema político. Así como la cultura familiar, religiosa o corporativa afecta la conductividad individual y por ende el estilo del negociador, así mismo lo hace su formación vocacional. De ahí que incluso el autor llegue a aseverar que la cultura se constituya como una suerte de cortina de humo para ocultar actitudes soterradas que derivan en respuestas reactivas y escalación del conflicto<sup>73</sup>.

#### 3.4.4.2.2. De cómo la cultura influye en la negociación

Es importante ilustrar los componentes o razones que se dan para desarrollar una negociación. Citando el autor a Salacuse (1991), se proponen 10 criterios para de necesaria identificación al interior de un proceso de negociación, estos factores, por supuesto, no subsistirán sin su contrario:

1. Los objetivos que se persiguen: un contrato o una relación.
2. La actitud general: gana-gana o gana-pierde.
3. El estilo personal: formal o informal

---

<sup>73</sup> Zartman, (1993) sobre la influencia de la cultura en la actitud del negociador apenas se percibe. Debido a su sutileza, queda en el registro de factores invisibles de la negociación. (Faure, *Revue française de Gestion*, Nov/Dec 2004; p. 189)

4. Forma de comunicarse: directa o indirecta
5. Importancia según el momento: alta o baja.
6. El rol de las emociones: alto o bajo.
7. Tipo de acuerdo: específico o general.
8. El proceso para alcanzar el acuerdo: inductivo o deductivo.
9. El equipo negociador: líder visible o consenso.
10. Control del riesgo: alto o bajo.

A continuación se señalan aquellas categorías que Guy-Olivier Faure enfatiza como susceptibles a ser afectadas por la cultura:

#### *I. Los actores*

La cultura suele llegar a una mesa de negociaciones a través de los negociadores; ellos son quienes condicionan la manera como se va a desarrollar la interacción cultural. Ésta determina si la negociación será una confrontación, un ejercicio de cooperación mutua o un simple ritual a seguir.

#### *II. La estructura*

Se encuentra dada por factores que determinan los resultados esperados, los cuales se caracterizan según el autor por una filiación de carácter socio-cultural, derivados a su vez, de un marco jurídico o bien de la misma organización dentro de la cual se desarrolla el proceso de negociación (política organizacional). Estos resultados esperados determinarías por ejemplo, el número de personas que conformarían cada una de los grupos negociadores, la invalidación, validación o la convalidación de ciertas prácticas por ambas partes.

#### *III. La estrategia*

Es la acción del negociador encaminada a emplear los medios necesarios para la consolidación o la consecución de un objetivo. La orientación general dada a esa acción o dicho de otro modo, el conjunto de tácticas a seguir, constituyen la estrategia. En este nivel, las alternativas del orden estratégico son dictadas por intereses, valores inherentes a la cultura de referencia. Así, para algunas culturas, la acción es directa y el conflicto aceptado, en tanto, para otras, el

juego suele ser de naturaleza indirecta, el conflicto está enmascarado y los problemas se tratan de manera alusiva e indirecta. De esta suerte, los objetivos asignados a cada una de las partes se ven mutuamente afectados por la cultura respectiva; condicionando la manera en la que ambas partes proceden a fin de llegar a un acuerdo<sup>74</sup>.

#### *IV. El proceso*

La negociación podría considerarse como una especie de “proceso de intercambio” en el cual comúnmente se ponen en práctica tácticas preconcebidas por los negociadores para lograr que la información circule de una parte a la otra; que se generen opciones, que se divisen recursos que faciliten un intercambio importante de concesiones. En este nivel, la comunicación es crucial. Otro factor inherente al proceso negociador y que se encuentra directamente afectado por la cultura es el manejo y concepto del tiempo, para el autor, en la visión occidental, el tiempo es un recurso no renovable que se cuantifica en términos de dinero, en tanto, para la cultura oriental el tiempo es asumido como un recurso casi inagotable, muy similar al aire que se respira.

#### *V. El resultado*

Para el autor de referencia, el producto último de cualquier negociación suele darse en función de los elementos que la componen. La influencia de la cultura, por supuesto se encuentra en el resultado. La cultura contribuye a “poner de cabeza” el juego o a complicarlo, de allí que aquello que está comprendido implícitamente en un acuerdo, puede variar de una cultura a otra. El resultado entonces, puede ser definitivo o temporal según la cultura al interior de la cual se haya firmado o cerrado una determinada negociación.

#### *VI. Los niveles de influencia de la cultura*

Se da por supuesto que la cultura incide directamente en el comportamiento de los individuos. Hasta qué punto les puede calmar, hacer reflexionar o simplemente estallar en ira, depende de las predisposiciones cognitivas que a

---

<sup>74</sup> Los rusos tienden a negociar a partir de una premisa de fuerza que exhiben a través de su comportamiento. Los japoneses en cambio son extremadamente reticentes a iniciar un movimiento de confrontación (Kimura, 1980). (Revue française de Gestion, Nov/Dec 2004; p. 191).

su interior tenga cada individuo: La ética puede desencadenar estas predisposiciones que también hacen lo suyo -en una negociación- y son el origen de las percepciones erróneas que conducen inevitablemente a rupturas y a costosos fracasos<sup>75</sup>.

### *VII. Las creencias*

Este segundo nivel corresponde al grupo de los valores. Según el autor, estos establecen el límite entre lo deseable y aquello que no lo es. Su función es de naturaleza instrumental y su propósito es el de encausar las conductas individuales. Sin embargo, la realidad es que las combinaciones culturales integran valores de la organización, de la profesión, la familia y la religión. Cuando esos valores culturales se conjugan con las variables de la personalidad es verdaderamente difícil predecir el comportamiento que los individuos pueden llegar a adoptar.

### *VIII. Las conductas*

Este nivel, interpretado en términos lúdicos, determina “la manera de jugar”. Los negociadores escogen un cierto número de tácticas que consideran son las apropiadas y al igual que los argumentos para persuadir. La regla cultural también juega su rol: Puede determinar la amenaza, agresión verbal o el ultimátum, conductas válidas comunes, por ejemplo, al interior de la cultura norteamericana, de esta manera, cada cultura sabe que grado de riesgo razonable y límites salvaguardar o franquear.

### *IX. La identidad*

Se relievra como el corazón de la cultura. Se erige como la percepción más profunda y significativa que tiene el individuo con respecto a sí mismo y a su entorno (imagen). Cuando la identidad no es construida a partir de la diferenciación sino por oposición al otro (exclusión), cada cambio de actitud en vista de facilitar el acuerdo, podrá, en determinadas circunstancias, interpretarse como un acto de traición frente a los demás miembros del grupo.

---

<sup>75</sup> La ética es un componente cultural que define el fracaso de una negociación cuando las partes se miran entre sí como enemigos viscerales haciendo que cada una opte por tácticas sucias de negociación como el soborno, el chantaje o el engaño. (Faure and Rubin, Culture and Negotiation p. 9).

#### 3.4.4.3 International business negotiations. Stephen E Weiss<sup>76</sup>

Palabras Clave: negociaciones comerciales internacionales, la cultura, los negocios internacionales, tipos de negocios, persuasión, ética.

El presente texto, Stephen E. Weiss quien es profesor asociado de las facultades de Ciencia Política, Negocios Internacionales (Universidad de York) y de Estudios Administrativos de la Universidad de Toronto, pretende examinar las negociaciones internacionales de carácter comercial, y los elementos principales que suelen caracterizarlas, desde el enfoque de los Negocios Internacionales y de las Relaciones Interpersonales. Para ello planteará las diversas aristas del dilema que se pueden presentar al interior de este tipo de negociaciones, para concluir realizando una aproximación prescriptiva a propósito del cómo manejar las diferencias intrínsecas a las relaciones de intercambio propias de los llamados negocios internacionales.

Desde esta perspectiva y de acuerdo a lo planteado por el autor, puede afirmarse que las negociaciones comerciales internacionales se encuentran caracterizadas por dos tipos de diferencias más allá de aquellas encontradas en las negociaciones comerciales de linaje doméstico: las diferencias niveladas individuales (en las prioridades del negociador, preferencias, perspectivas, y escrituras) y las diferencias niveladas sociales (en las dotaciones nacionales, preferencias (los sabores), los sistemas legales, económicos y políticos, y de la participación del sistema gubernamental). Estas diferencias incluyen entornos individuales y macro entornos. Y pueden ser beneficiosas y costosas para las negociaciones internacionales, y al mismo generar un gran dilema acerca de las diferencias entre los negociadores.

El texto in comento, se encuentra dividido en cuatro partes. La primera de ellas, explica la naturaleza de negociaciones comerciales internacionales. La segunda habla sobre la cultura y su influencia en los negocios internacionales.

---

<sup>76</sup> Publicado en inglés por Prevé N. Ghauri y Jean-Claude Usunier. Septiembre 2003.

Por su parte, la tercera parte, expone una gama de posibles negociaciones, determinando a su vez, los diferentes tipos de negocios para finalmente, introducir la cuarta parte, que proporciona algunos ejemplos de diferentes negociaciones realizadas en diferentes partes del mundo, así como las pautas concretas que en concepto del autor, se consideran necesarias para poder realizar negociaciones exitosas, cuando existen varias culturas involucradas.

En la primera parte del texto, Stephen Weiss comienza describiendo la estructura, y los elementos claves que se pueden encontrar al interior de una negociación internacional<sup>77</sup>. Agrupando a su vez, una serie de factores de fondo, entre los que se destacan: los objetivos, el entorno, las partes, los procesos -subdivididos en etapas, dimensiones culturales, dimensiones estratégicas- y la atmósfera -como conflictos, expectativas y cooperación- al interior de una mesa de negociación.

Ilustrando lo anterior, el autor expone el caso de la negociación con la corporación IBM y el gobierno mexicano, para aprobar a mediados de los años ochenta, la estructuración de una planta micro computarizada.

A su vez, en los siguientes dos capítulos explicará la conexión conceptual existente entre la cultura de un negociador nacional, cultura organizacional y personalidad del mismo; e indagará sobre los posibles modelos y estrategias de negociación<sup>78</sup>. Finalizando primera parte, el autor ilustra al lector, sobre los comunes malentendidos generados en el encuentro de las diferencias culturales, resumiendo algunos resultados obtenidos de sus experiencias en al menos dieciséis países.

En la segunda parte del libro, el autor realiza una aproximación al concepto de cultura, ofreciendo una perspectiva de los aspectos culturales identificables al interior de una situación negocial, en la cual involucra algunas ideas a propósito

---

<sup>77</sup> "A Framework for International Business Negotiations 5 individual level, individuals involved in. sees common benefits. A Framework for International Business Negotiation An overall framework for business negotiation has three groups of variables: background factors, the process and the atmosphere. Since the negotiation process." (Weiss, 2003, p. 5).

<sup>78</sup> "the factors that shape the behavior of actors in a dyadic cross-national selling encounter. This involves understanding how national culture, organizational culture, and individual personality combine to impact the personal selling transaction"(Weiss, 2003, p. 76).

de la noción de credibilidad y de las diferentes formas de argumentación. Así mismo, alude al estudio de los diferentes “estilos de negociación”, sugiriendo la importancia de la experiencia al momento de negociar; y describiendo las eventuales tendencias de estos grupos para efectos de comunicación.

Posteriormente, Weiss abordará entre otros temas, lo correspondiente a los llamados acuerdos al interior de las negociaciones, los impactos jurídicos de los conflictos que puedan surgir en la negociación, y a manera de estudio de caso, las eventuales diferencias entre “el comportamiento” japonés y el americano en cada una de las cuatro fases de la negociación. Para distinguir finalmente, algunos aspectos vinculados a las prácticas de los negociadores japoneses, chinos y coreanos.

Es menester decir que al interior del texto se plantea la importancia creciente que el tema de la negociación ha venido tomando a partir de los años sesenta, describiendo cómo una serie de investigadores vinculados a diferentes disciplinas, han intercambiado de manera prolífica toda una amalgama de ideas, enriqueciendo de contera, el acervo de conocimientos existentes sobre el concepto de negociación y desarrollando en diferentes niveles, una serie de sub-campos de análisis, como en el caso de la negociación internacional, la negociación diplomática y la negociación interpersonal, entre otras.

A modo de conclusión y asumiendo una aproximación prescriptiva, el autor ofrecerá una serie de guías y modos de preparación desde una aproximación inspirada en postulados éticos para efectos de “preparar” a eventuales negociadores para cualquier situación que involucre encuentros entre culturas.

3.4.4.4 International Negotiation. William Zartman, Peter Berton y Hiroshi Kimura

Palabras clave: individuos; culturas; organizaciones; negociación cotidiana

Para los autores William Zartman, Peter Berton y Hiroshi Kimura, al interior del actual orden mundial, la negociación se constituye en la única herramienta con

la cual cuentan los individuos para la toma de decisiones de naturaleza colectiva cuando deba existir unanimidad<sup>79</sup>. En el presente texto, los autores, aseveran que en el estudio de la negociación internacional se ha de indagar por las similitudes y diferencias entre culturas en aras de vislumbrar una eventual línea de unión entre las partes involucradas.

Lo anterior tiene en consideración la situación de que cada vez es más frecuente el que individuos se encuentren por profesión o por ocasión, sentados alrededor de una mesa de negociación, en tanto mantengan las condiciones que puedan suscitar una serie de encuentros culturales y sociales. Así las cosas, la presente obra realizará un análisis exhaustivo, tanto de los actores involucrados, como del papel que juega la cultura y su impacto al interior de organizaciones.

Para William Zartman, Peter Berton y Hiroshi Kimura, a diferencia del enfoque asumido por los autores adscritos al campo de las Relaciones Internacionales, la negociación internacional suele abordarse desde un ámbito privado, en donde los actores que en ella se desempeñan no son otros que los individuos singularmente considerados, es decir, la negociación internacional habrá de tomar lugar al interior de las relaciones interpersonales.

A partir del análisis de dichos actores, el libro expondrá el contexto y algunos otros elementos importantes a considerar en una situación de negociación<sup>80</sup>. Además, se resalta la importancia que los autores proporcionan al binomio: negociación internacional y cultura, es decir, la negociación internacional no se asume como algo diferente a una negociación entre culturas-entre individuos finalmente-. De esta manera, el principal objetivo de los autores será el realizar

---

<sup>79</sup> "Modern society with its technological development has brought men considerable closer to each other, suppressed distances, and increased opportunities for communicating and interacting. With the collapse of the ideological division of the world, the development of third world economies, the multiplication of foreign investments, and the huge growth of exchanges, the world economy has gone one step further in achieving a higher degree of integration. Even countries that were for so long out of the global trend are now strongly part of this movement. As a consequence, opportunities for negotiators dramatically increase. It also means that more and more individuals meet around the negotiation table and, thus, provide conditions for cultural encounters" (Berton, Kimura y Zartman, 1999, p. 11)

<sup>80</sup> "Negotiation analysis mostly concentrates on face-to-face constellations between two or more negotiators whose emotions, competencies, visions, leadership, skill, personal styles, strategies, etc. determine the outcome of the negotiation process. Notwithstanding the importance of such factors, we want to concentrate in this chapter on the environmental factors that also determine the negotiation process; such structure-related factors are institutions in the broad sense of the term, comprising assemblies, norms, rules, values, ideologies, cultures, symmetric or asymmetric constellation, etc., hence all those factors that influence a negotiator's action besides personal qualities" (Berton, Kimura y Zartman, 1999, p.. 191)

una contribución importante al acervo de estudios sobre negociación internacional, soportado en la trascendencia de las diferencias culturales.

Berton, Kimura y Zartman concentrándose en la influencia de la cultura en las negociaciones internacionales, acuden a la exposición de casos, al interior de los cuales, se exhibe de igual manera, la injerencia cultural en las negociaciones nacionales y su relevancia en el ámbito diplomático, internacional o comercial.

Para los autores, la negociación se constituye como una práctica cotidiana y omnipresente, de la cual hacen uso todos los individuos sin perjuicio del ámbito en el cual esta pueda desarrollarse (ámbito público, privado, Inter.-personal e Inter.-organizacional).

Así, una negociación puede desarrollarse en diferentes niveles, es decir, puede darse ora entre individuos, ora bien entre grupos o estados; no generándose necesariamente y como podría pensarse entre enemigos u oponentes -con intereses antagónicos y posiblemente irreconciliables- en virtud de que ésta bien pudiera encontrarse presente entre individuos cuyos objetivos, intereses y metas sean igualmente similares.

Así, La primera parte del texto se concentra en el análisis de los actores y la cultura que les permea o les determina. Estos actores pueden ser estudiados de manera individual, atendiendo a su dimensión psicológica y el rol ostentado. Según los autores, todas las personas negocian de manera diferente, por ejemplo, “los japoneses no negocian de igual manera que los rusos o que los chinos”<sup>81</sup>. De ahí la importancia otorgada al análisis de las diferencias del “comportamiento” de los actores en cada componente de una negociación (estructura, estrategia, procesos).

De otro lado, la estructura y el proceso, constituyen la segunda parte del libro, destacando que el concepto de estructura alude a una distribución de

---

<sup>81</sup> Michael Blazer en el capítulo 2 realiza tres importantes preguntas: ¿Cuales son las características que permiten diferenciar a unas personas de otras cuando van a negociar?, ¿Cual es la manera en la cual una persona ajena a una cultura puede diferenciar las personas? Y ¿Cómo pueden llegar a expandirse dichas características en un grupo de personas?

elementos en consideración a los criterios de poder o de valor al interior de una determinada cultura, así, Una cultura puede tener sus propias estructuras y procesos; diferentes tipos de culturas en los actores, generalmente conllevan a diferentes tipos de comportamientos en una negociación, pero cuando interactúan unos con otros, dichos comportamientos pueden variar y se determinan de acuerdo a la actitud que tome la otra parte, en lugar de tener en cuenta los componentes internos de las partes.

Con todo, puede considerarse que la negociación se erige como una suerte de juego en el cual debe buscarse una satisfacción mutua. Sin embargo, resaltan los autores, existen circunstancias en las cuales las partes no desarrollan a cabalidad los roles asignados en el nivel estructural, por ejemplo, en donde el más fuerte no sobresale y el más débil no actúa de manera sumisa, como pudiera en principio esperarse. Así, el reconocer tales situaciones se constituye como primer paso en la preparación de negociaciones “creativas”, el segundo paso sería entonces lo que los autores denominan “la adopción de comportamientos apropiados” que conjuren los efectos adversos de esta clase de circunstancias.

En la tercera sección del texto, los autores realizan una pequeña descripción de los valores y de su importancia al interior de una situación de negociación. Una negociación se llevará a cabo cuando una de las partes no logra imponer sobre la otra parte su deseo o lo hace sin el consentimiento de ésta, pues en este último caso, no se evidencia como necesaria la negociación, atendiendo a su naturaleza eminentemente voluntaria. De esta forma, cuando se propicia el espacio para la interacción o la manifestación del consentimiento de las partes, estas últimas habrán de buscar el imponer cierto tipo de restricciones normativas. Estas normas habrán de tenerse en consideración, en la etapa preliminar en la medida en que estas puedan regular aspectos formales de las posibles discusiones al interior de una negociación.

Los autores concluyen realizando una serie de análisis soportados en consideraciones axiológicas (equidad-poder-justicia) y realizando dos recomendaciones: la primera de ellas es qué tanto los patrones particulares de

comportamiento, como sus variaciones particulares, deben ser tenidas en cuenta al momento de llevar a cabo una negociación; considerando además que las nociones de justicia y poder, son cruciales en el momento de realizar un análisis del resultado de la negociación. La segunda de las recomendaciones consiste en la afirmación de que la manera como los actores busca lograr sus objetivos de acuerdo a sus intereses, deba realizarse atendiendo a la regla de oro circunscrita a la no generación de perjuicios por actos abusivos de una de las partes, de allí la constante preocupación por la observación de diferentes lineamientos morales en la toma de decisiones motivadas en los resultados de la negociación.

Sobre los autores del texto:

*Peter Berton:* Es profesor en la escuela de relaciones internacionales, de la universidad de California del sur. El profesor Berton recibió su Ph.D. de la Universidad de Columbia y labora como Psicoanalista en el Instituto Psicoanalítico de Los Ángeles. Llevó a cabo diferentes investigaciones en Harvard, Columbia, y en el Centro de la Investigación Internacional para los Estudios japoneses en Kyoto. En el año 2004, participó en cinco conferencias eruditas internacionales, cuatro de ellas estaban consagradas a la historia japonesa, diplomacia, y las relaciones internacionales.

*Hiroshi Kimura:* Es profesor del Centro de Investigación Internacional de Estudios Japoneses en Kyoto y ha sido primer vicepresidente del concilio internacional para los estudios en Europa Central y Oriental. Actualmente es el Presidente de MileStone Inc.

*William Zartman:* Profesor y director del Programa de Manejo de Conflictos en el Centro de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad de Hopkins. Es profesor de "Organizaciones Internacionales y Resolución de conflictos". Fundador de SAIS -Programa de Estudios Africanos-, y miembro de la Universidad de Carolina del Sur y la Universidad de New York, fue profesor de la Academia Naval de Estados Unidos, Profesor del Instituto de Estudios Políticos en Paris y Profesor de Medio tiempo en la Universidad Americana en

Paris, ha sido consultor en el Departamento del Estado de Estados Unidos, Presidente del American Legation Museum Society, expresidente de la Asociación de Estudios del Medio Oriente, PhD en relaciones internacionales de la Universidad de Yale.

#### 3.4.4.5 The Handbook of Dispute Resolution. Michael L. Moffitt y Robert C. Bordone

Palabras clave: disputa; actores individuales; resolución; negociación intercultural.

De acuerdo con lo expuesto en este texto por Moffitt y Bordone, puede observarse que la Negociación Internacional puede en gran medida abordarse desde la resolución de conflictos o disputas, más bien como un método alternativo de resolución de conflictos. Igualmente, es necesario afirmar que al interior de éste texto, ella se estudia dentro de un contexto en principio privado, en donde los actores individuales – partes participantes de la disputa – forman las perspectivas para la resolución de la misma. Así entonces, al evaluar una disputa con precisión, es necesario comprender cómo los actores interpretan los problemas en la disputa.

*The Handbook Of Dispute Resolution* es una referencia esencial para todos los practicantes, estudiantes, y maestros en el campo de resolución de controversias. Entre los autores colaboradores en la construcción de este manual, podemos resaltar a: Frank E. A. Sander, Carrie Menkel-Meadow, Bruce Patton, Lawrence Susskind, Ethan Katsh, Deborah Kolb, y Max Bazerman.

El Manual de Resolución de Disputas contiene la teoría más actual en materia de resolución de las disputas. Sintetiza más de treinta años de investigación en 31 intensos capítulos, organizados en cuatro partes diferentes. El manual también ofrece visiones y diferentes puntos de vista sobre cómo entender a las partes involucradas en una disputa. Además de explorar cómo la

personalidad<sup>82</sup> es un factor primordial, las emociones, las preocupaciones sobre la identidad, dinámica de la relación, y percepciones contribuyen al aumento de las controversias.

Uno de los desafíos que se erigen al hablar sobre la resolución de una disputa, es que cada practicante o estudioso, pareciera tener un armazón propio para describir los fenómenos de disputas y la resolución de las mismas. Señalándose que ni siquiera los autores parecieran de igual forma, encontrarse de acuerdo en la manera de cómo organizar las observaciones, y mucho menos, estar de acuerdo en el contenido de dichas observaciones.

El libro también explica algunas formas actuales de ver las disputas a través de las diferentes culturas. Los autores ofrecen ejemplos de las tres actividades necesarias para el progreso interdisciplinario en procura de dicho análisis. Plantean pues, la manera en que se pueden organizar los materiales en una resolución de disputa, buscando comprender a las partes involucradas, los actores interesados dentro y fuera de la mesa de negociación, conformando de paso el núcleo central de la base de su argumentación.

De igual forma, en la primera sección, se exhorta a los lectores a considerar las maneras en que los actores individuales forman las perspectivas para la resolución de las controversias. La segunda sección, alude a las maneras en que la misma persona-negociador o actor del conflicto- actuaría en diferentes escenarios de eventuales disputas que pudiese enfrentar, para luego dar paso a una tercera parte, en la cual los autores examinan el rango de procesos generalmente disponibles para los actores en una resolución de disputas partiendo del hecho que no todos los procesos se crean de igual manera; finalmente, en la cuarta sección, se examinará las posibles tendencias en la resolución de las mismas.

---

<sup>82</sup> "Disputes are a reality of modern life. Each of us has our own perspectives, our own interest, our own resources, our own aspirations, and our own fears. We sometimes find ourselves in disagreement about what has happened or about what ought to happen. We each have times when we feel others have hurt us, and we each have times when we are moved to act against real or perceived injustices" (Moffitt y Bordone, 2005, p. 1).

Es además importante mencionar, que la parte primera de este libro, se encuentra conformada a su vez, por ocho capítulos cuyo objetivo, serpa el de clarificar algunos aspectos de la experiencia humana de resolución de la disputa. Para ello es importante tener en cuenta, según los autores, las siguientes preguntas:

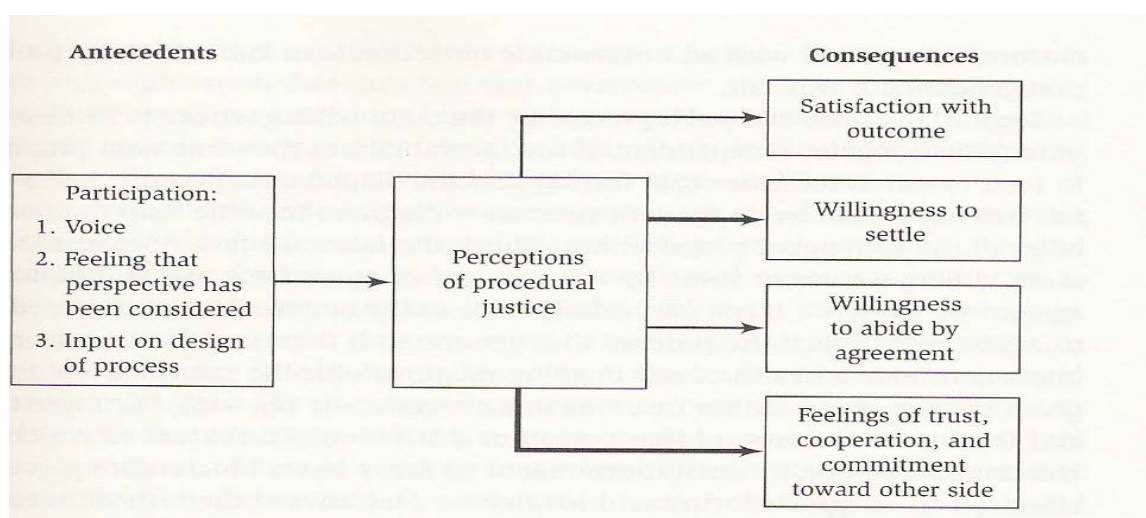
1. ¿Qué diferencias existen en la personalidad de los actores que influyen en la manera como actúan y la manera como entienden los procesos de resolución de disputas?
2. ¿Existen maneras predecibles en las cuales los actores se pueden desviar de forma racional en el contexto de disputas?
3. ¿Qué papel pueden jugar las emociones en el contexto de una disputa?
4. ¿De qué maneras las identidades de los actores afectan la forma en que ellos perciben el contexto de una disputa y cómo se perciben?
5. ¿Cómo las culturas de las partes afectan la dinámica del trato entre ellos?
6. ¿Por qué nosotros podríamos aprender a través de un proceso de disputa?
8. ¿Cómo es que dos personas pueden dar testimonio del mismo hecho y el significado de ambos testimonios puede ser totalmente diferente?

Así, las partes involucradas de una disputa, actuarán de manera diferente cuando éstas se presenten. En el momento de evaluar con precisión una controversia, será necesario comprender el cómo los actores interpretan los problemas al interior de la disputa<sup>83</sup>. Sin embargo eso no es del todo suficiente; en virtud de que las disputas, según los autores, algunas veces pueden separarse de forma definitiva de la vida de los actores.

---

<sup>83</sup> "Whether negotiations are grappling with a labor strike, a custody battle, or a merger, or participating in an auction, they are likely to escalate irrationally their commitment to a previously chosen course of action that may have long since outlived its usefulness. How we deal with emotions can have a tremendous impact on our affective satisfaction in a negotiation". (Moffitt y Bordone, 2005, Pág. 57).

## Antecedents and Consequences of Procedural Justice<sup>84</sup>



Fuente: (Moffitt y Bordone, 2005)

Figura Nº 7

En la segunda parte del texto puede encontrar el lector siete capítulos concentrados en la descripción de las diferentes formas como los actores podrían entender las circunstancias que se presentan en una disputa. Para ello es necesario, según los autores, el responder las siguientes preguntas:

1. ¿De qué forma las partes involucradas pueden reconocer las oportunidades que se les presentan?
2. ¿Qué papel juegan los agentes en el proceso de resolución de disputas?
3. ¿Cómo los actores usan el proceso de cuantificación para ayudar a que su decisión tomada esté dentro del contexto de la disputa?
4. ¿Qué efectos tiene en las partes involucradas, cuando las múltiples opciones están todas simultáneamente en la mesa?
5. ¿De qué manera la escena organizacional puede afectar la conducta de las partes involucradas?
6. ¿Qué preguntas a nivel moral o ético pueden surgir de una disputa?

<sup>84</sup> "As seen in figure 6.2, procedural justice research can be divided into two categories. One category of research has identified the factors, or antecedents, that lead people to feel that a procedure or interaction was fair. A second category of research has identified the consequences of individual's perceptions that a process is fair". (Moffitt y Bordone, 2005, p. 91)

7. ¿Qué restricciones legales surgen en una disputa cuando las partes involucradas consideran el uso de varias estrategias?

8. ¿Cómo las partes involucradas pueden reconocer los parámetros de una disputa y como pueden resolverla?

La respuesta a las preguntas anteriores, obviamente depende de los procesos de resoluciones de disputa que empleen las partes involucradas y la manera como estas son percibidas dentro un rango de opciones.

Los siete capítulos siguientes pertenecientes a una tercera parte del libro, proporcionarán una mirada detallada a una amplia variedad de procesos de resolución de diferentes disputas. Al igual que las dos partes anteriores, se hace necesario, siguiendo la línea argumentativa de los autores, realizar los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cuáles son las dinámicas que se dan entre las partes involucradas cuándo estas negocian y cómo deben ser dichas dinámicas?

2. ¿Qué papel pueden desempeñar los mediadores?

3. ¿De qué maneras dichos roles difieren de los roles adquiridos por los árbitros?

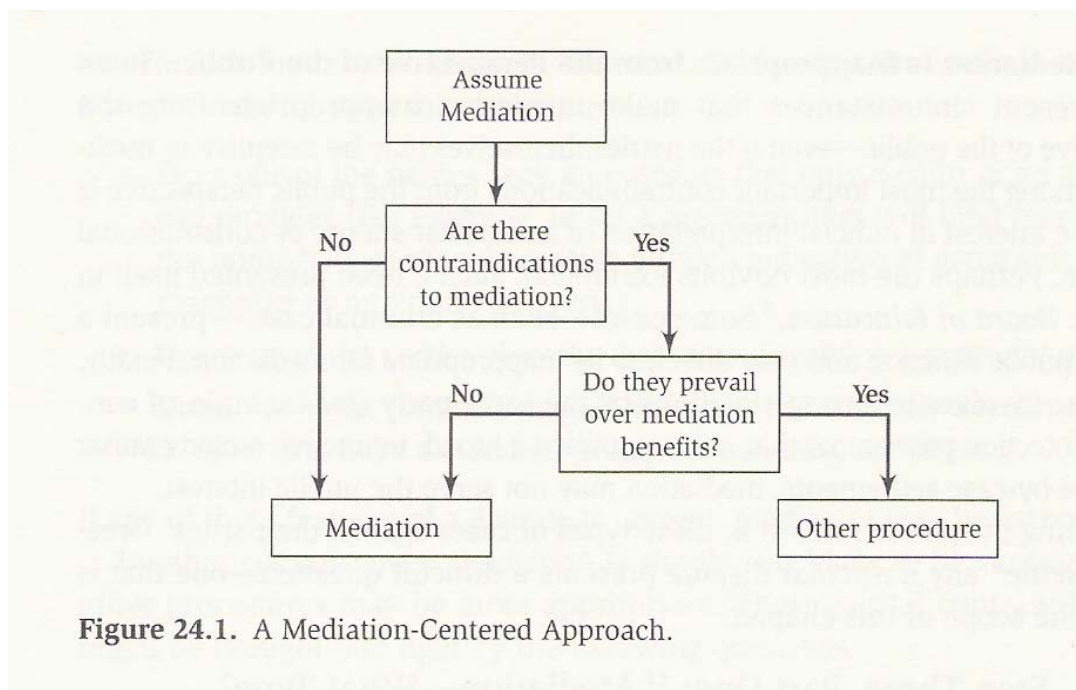
4. ¿Cómo el proceso de la construcción de un consenso difiere de otras formas de resolución de la disputa?

5. ¿Bajo qué circunstancias la litigación podría ser un foro apropiado para la resolución de una disputa?

6. ¿Qué efectos tienen los sistemas de manejo de conflicto integrados, que prevalecen en muchas escenas organizacionales, sobre las partes involucradas?

7. ¿Qué lecciones los líderes organizacionales pueden derivar de la resolución de disputa cuando ellos adoptan procesos de resolución de disputa informales?

8. ¿Cómo escogen de la mejor manera, las partes involucradas, entre la variedad de procesos disponibles la resolución de la disputa?



Fuente: (Moffitt y Bordone, 2005)

**Figura Nº 8**

Finalmente, hay una cuarta parte estructurada en siete capítulos, en los cuales los autores exploran algunos de los problemas que surgen y las nuevas direcciones para la resolución de la disputa. Para esto es necesario darle importancia a los siguientes planteamientos:

1. ¿Cómo afectará el mundo emergente del ciberespacio a las partes involucradas en el futuro?
2. ¿Cómo los cambios hacia la globalización afectarán los regimenes legales y los procesos que nosotros empleamos para resolver las disputas transfronterizas?
3. ¿Qué oportunidades existen para introducir principios de conciliación y perdón en los sistemas existentes de resolución de la disputa?

<sup>85</sup> "Our thesis is that one should begin the search for the most appropriate process with automatic resort to mediation, leaving the primary task the choice of the type of mediation that is most suitable for the particular case". (FIGURE 24.1) (Moffitt y Bordone, 2005, p. 404)

4. ¿Qué oportunidades y desafíos enfrentan aquellos que buscan educar la juventud sobre la resolución de la disputa?

5. ¿Qué cambios debemos esperar nosotros a medida que la resolución de la disputa se vuelve más institucionalizada y cómo los practicantes de resolución de disputa enfrentan la perspectiva del profesionalismo?

Y con el aumento de conocimiento humano y la demanda creciente para los procesos de resolución de disputa, más eficaces;

6. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades a los cuales se enfrenta la resolución de disputa como un campo para los años siguientes?

International Dispute Resolution Regimes and Their Different Factors <sup>86</sup>

**Table 27.1. International Dispute Resolution Regimes and Their Different Factors.**

<i>Regimes</i>	<i>Factors</i>		<i>Supremacy</i>	<i>Transparency</i>	<i>Enforcement</i>
	<i>Direct Effect</i>	<i>Standing for Private Actors</i>			
Negotiation	No	No	None	Optional	Negotiation
Investment arbitration	Yes	Yes	Only as to that award	Optional	Likely
International adjudication	No	No	Supreme, but not integrated into domestic law	Yes	Varying: None (NAFTA) to Retaliation (WTO)
Supranational Court	Yes	Yes, directly and indirectly	Supreme and integrated	Yes	Fines and damages; domestic remedies also

*Source:* "Getting Along: The Evolution of Dispute Resolution Regimes in International Trade Organizations," *Michigan Journal of International Law*, 1999, 20, 697. Reprinted with permission of Andrea K. Schneider.

Figura Nº 9

Finalmente, una vez expuestos todos los argumentos que sustentan la resolución de las disputas en una negociación, es importante resaltar la

<sup>86</sup> Table 27.1 outlines the different types of international regimes available for resolving disputes and examines different factors that make up these regimes. (Moffitt y Bordone, 2005, p. 449)

importancia que los autores proporcionan durante todo el desarrollo del texto a la relación entre las partes, pues en su criterio, una buena relación permite a los negociadores sentirse mejor y más libres para comunicar sus intereses, entender los de la otra parte y proponer acuerdos de mutuo beneficio para ambos. Aclarándose que cuando los negociadores provienen de diferentes culturas, se debe asumir que ésta no siempre se erige como un obstáculo para llegar a un acuerdo. Las diferencias en las culturas, representan una oportunidad para aprender de ellas, y a la vez enriquecer la negociación.

Sobre el autor: *Michael L. Moffitt*, profesor auxiliar y director asociado del Programa de Resolución de Disputas en la Universidad de Oregón. **Robert C. Bordone**, director de la investigación del proyecto de Negociación de la escuela de derecho de Harvard

Los autores citados pertenecen al centro de pensamiento Program On Negotiation de la Universidad de Harvard de la facultad de derecho. Como se expondrá posteriormente en el capítulo sobre los centros de pensamiento en el estudio de la Negociación Internacional, El PON se erige como un centro interdisciplinario de negociación y resolución de conflictos. El programa presenta una serie de lecciones, documentos, discusiones y conferencias, que derivan en la producción de publicaciones y materiales de estudio. Pertenece a la facultad de Leyes de la universidad de Harvard, pero constituye un consorcio de facultades, estudiantes y staff de Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, Tufts University, y otros centros.



---

#### 4. RELACIONES INTERNACIONALES, DIPLOMACIA Y DERECHO INTERNACIONAL: UNA MIRADA A LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL DESDE EL AMBITO DE LO PÚBLICO

---

*“El concepto de negociación estaría en el epicentro del sistema de relaciones internacionales y la conclusión lógica del proceso de negociación sería que las partes intervinientes formalizaran el resultado del proceso en un acuerdo, convenio, carta intención, protocolo y contrato, entre otros”. Colaiacono, 1991, p. 140.*

Como se ha aseverado en los capítulos precedentes, al interior de la configuración discursiva de los estudios de Negociación Internacional, existe una impronta epistémico aferrada al ámbito de los estudios anclados a las llamadas Ciencias Jurídicas y Políticas. Es precisamente en estas categorías disciplinares en donde el estudio de la Negociación Internacional ha encontrado su vénero, su *prius*, tradicionalmente siendo entendida la práctica de la Negociación Inter.-nacional como Diplomacia. De allí que el rastreo genealógico realizado a propósito del discurso vinculado al estudio de la Negociación Internacional, finalmente dé cuenta de una innegable conexidad y filiación primigenia con el campo de las Ciencias Políticas.

Pertinente es entonces el delinear de manera somera los contornos de aquellas ciencias “madres” de lo que hoy en día parece ser una práctica y una noción vinculada a una serie de campos del conocimiento, entre los que se resalta la relevancia otorgada a las relaciones entre estados y organizaciones para efectos de definir lo “internacional” y en consecuencia concebir la naturaleza de las prácticas susceptibles de ser abordadas por medio de la negociación.

#### 4.1 Concepto y estudio de las Relaciones Internacionales

Desde el principio de los tiempos el hombre ha establecido relaciones tanto con el entorno como con sus semejantes, debido en principio a su naturaleza gregaria. En gran medida esta característica ha determinado el devenir del mundo y las condiciones bajo las cuales le habitamos hoy. Las relaciones no sólo entre individuos, sino incluso entre países y regiones, han permeado, de este modo, todos los ámbitos del orbe, en principio desde lo político, el legal, el cultural, hasta llegar con singular fuerza al ámbito económico. Es pues, a partir de estas relaciones que el mundo traza sus contornos, de acuerdo con una serie de corrientes, tendencias y parámetros que caracterizan las diferentes épocas transcurridas hasta la actualidad.

De acuerdo a lo anterior puede afirmarse que *“el de hoy es un mundo interdependiente. El bienestar de todas las comunidades puede afectarse de manera sustancial por los desarrollos internacionales, que pueden ir desde el incremento o disminución en el número de guerras hasta el incremento o disminución en las tarifas aduaneras”* (Pearson; Rochester, 2000, p.14).

Es en este contexto, donde las Relaciones Internacionales se constituyen como fundamental ámbito de análisis, en la medida en que estas permitirán el desarrollo de todo tipo de intercambios entre países y el aumento de la interdependencia entre unos y otros. Pero, ¿qué debemos entender por el término de Relaciones Internacionales?

Si bien no existe una definición unificada entorno al término, varios autores han proporcionado diversas acepciones que bien pueden brindar luz a propósito del verdadero significado del mismo<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> “A survey of the field suggests that a number of different definitions are employed. For some, international relations means the diplomatic-strategic relations of states, and the characteristic focus of IR is on issues of war and peace, conflict and cooperation. Others see international relations as about cross-border transactions of all kinds, political, economic and social, and IR is likely to study trade negotiations or the operation of non-state institutions as Amnesty International as it is conventional peace talks or the working of the United Nations. Again, and with increasing frequency in the twenty first century, some focus on globalization, studying, for example, world communication, transport and financial systems, global business corporations and the putative emergence of a global society” (Brown, 2001, p.1).

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la lengua inglesa, las Relaciones Internacionales pueden ser entendidas como aquella *“rama de las ciencias políticas que estudia las relaciones entre unidades políticas con el rango de nacionales y que trata fundamentalmente con la política internacional”* (Pearson; Rochester, 2000, p.13).

Igualmente, pueden definirse como *“el estudio de todas las interacciones humanas a través de las fronteras nacionales y de los factores que afectan tales interacciones”* (Pearson; Rochester, 2000, p.14). O bien como el estudio de cómo un determinado sujeto recibe algo como producto de una interacción que trasciende el ámbito nacional<sup>88</sup>.

En general, se habla pues de Relaciones Internacionales como el estudio de las relaciones humanas<sup>89</sup> entendidas primordialmente desde una visión diplomática, estratégica o militar<sup>90</sup>; que generalmente se enfocan en asuntos como la paz la guerra y la cooperación y que son utilizadas ampliamente como medio para hallar el sentido de múltiples problemas vinculados a asuntos de la política Internacional, campo omnicomprendivo que en su análisis contempla una amplia gama de sucesos, desde guerras y revoluciones hasta inequidades globales de género y demandas vinculadas al respeto de los derechos humanos, protección del medioambiente, así como las cuestiones relativas al comercio internacional<sup>91</sup>. En palabras de Henry Kissinger, *“en las Relaciones Internacionales: “los intelectuales analizan las operaciones de los sistemas internacionales; los estadistas los construyen. Y hay una gran diferencia entre la perspectiva de un analista y la de un estadista. El analista puede elegir el*

---

<sup>88</sup> “International relations is the study of who gets what, when, and how in matters external to states or in matters crossing national boundary lines...Multitudinous activities are transnational, with private citizens and organizations creating far more international behavior than state-to-state business, although private impact may not always be as great as public impact. Trade and other commercial exchanges are the most common type of transnational activity today” (Henderson, 1998, p.20).

<sup>89</sup> “Aquellas relaciones entre individuos y colectividades humanas que configuran y afectan la sociedad internacional en cuanto tal” (Pearson, 2000).

<sup>90</sup> “IR is the study of the relations of states, and that those relations are understood primarily in diplomatic, military and strategic terms” (Brown, 2001, p.3).

<sup>91</sup> La definición clásica de Relaciones Internacionales es particularmente restrictiva en la medida en que limita el abanico de actores de las mismas al Estado-Nación (influencia de las Ciencias Políticas). En una definición más amplia, el paradigma globalista asevera que el objeto de estudio de las Relaciones Internacionales no es otro que “el estudio de todas las interacciones humanas a través de las fronteras nacionales y de los factores que afectan tales interacciones”. De esta manera, no solo interesaran a las Relaciones Internacionales los sujetos clásicos del llamado Derecho Internacional Público, esto es, los Estados Soberanos, sino también las Organizaciones Intergubernamentales, las Empresas Multinacionales, los grupos privados con dimensión internacional, entre los que se destacan los Partidos Políticos, los medios de comunicación, los Sindicatos, las Organizaciones no Gubernamentales (quienes canalizan la opinión pública internacional) e incluso el Individuo singularmente considerado. Lo anterior redonda a su vez en una concepción amplísima de la “sociedad internacional”.

*problema que desee estudiar, mientras que los problemas del estadista se le imponen. El analista puede dedicar todo el tiempo que juzgue necesario para llegar a una conclusión clara; para el estadista, el desafío abrumador es la presión del tiempo. El analista no corre riesgos, si sus conclusiones resultan erróneas, podrá escribir otro tratado. Al estadista solo se le permite una conjetura; sus errores son irreparables. El analista dispone de todos los hechos; se le juzga por su poder intelectual. El estadista debe actuar basado en evaluaciones que no pueden demostrarse en el momento que las está haciendo; será juzgado por la historia según la sabiduría con la que se haya enfrentado al cambio inevitable y, ante todo, por lo bien que haya conservado la paz. Por todo ello, examinar cómo los estadistas se han enfrentado al problema del orden mundial-que funcionó bien, o que no funcionó, y por qué – no es el fin de comprender la diplomacia contemporánea, aunque si pueda ser su principio” (Kissinger, 1995, p.22).*

#### **4.2 Relaciones Internacionales y comunidad científica<sup>92</sup>**

Las Relaciones Internacionales se erigen como una disciplina hija de su tiempo que desde principios del siglo XX comienza a adquirir al interior de la academia norteamericana cierta independencia respecto de la ciencia política, no obstante, y según el criterio de varios teóricos, obedece a una de sus ramas. Dicha categoría bien pudiera ser rastreada en la antigua Grecia como práctica de linaje político-jurídico, pero no es sino hasta después de la Gran Guerra<sup>93</sup> que puede hablarse en propiedad de la misma como ciencia social debidamente constituida<sup>94</sup>. De este modo, *“el nacimiento de las Relaciones Internacionales como disciplina habrá de concentrarse en una preocupación nuclear y primigenia: la existencia de conflictos bélicos entre los Estados. Preocupación que en este siglo alcanza un nivel elevado a partir de la*

---

<sup>92</sup> Según Thomas Kuhn, una comunidad científica consiste en quienes practican una determinada especialidad científica.

<sup>93</sup> “Although historians, international lawyers and political philosophers have written about international politics for many centuries, the formal recognition of a separate discipline of International Relations is usually thought to have occurred at the end of the First World War with the establishment of a Chair of International Relations at the University of Wales, Aberystwyth. Other Chairs followed in Britain and the United States” (Burchill et al. 2001, p.6).

<sup>94</sup> “The study of international relations as a discipline is ancient if we bear in mind that writers, centuries ago performed analyses of the wars of Greek city-states, the relations of Italian city-states, and the ties of tribute states to the Chinese empire. The modern study of international relations began in the early twentieth century as an interest of diplomatic historians and a specialty of international lawyers” (Henderson, 1998, p21).

*experiencia de las dos guerras mundiales y con la aparición del arma nuclear”* (Palomares, 1994, p.19).

De ahí que pueda avizorarse la pertinencia de los estudios de Negociación Internacional en su interior, generalmente a la manera de estudios de caso a partir del análisis de conflictos internacionales pasados o actuales o bien como Diplomacia, tratándose de la negociación de las metas trazadas por los estados dentro de su política exterior.

Será más adelante y ante el establecimiento de la misma como campo del saber debidamente constituido, que comienzan a publicarse una serie de textos que de uno u otro modo, pretenden explicar, el funcionamiento de las Relaciones Internacionales propiamente dichas. Entre los textos publicados y que alcanzan la categoría de “clásicos” en esta materia pudieran resaltarse: *The twenty years’ crisis* escrito por “E.H. Carr, (Publicado por primera vez en 1939) y *Politics among Nations* de Hans Morgenthau (Publicado por primera vez en 1948) en los cuales se hace referencia a la teoría de las Relaciones Internacionales desde la perspectiva de la Política Internacional y de la preeminencia del asunto del poder en este campo<sup>95</sup>.

### **4.3 Paradigmas de las Relaciones Internacionales**

*“Existen al menos cuatro sistemas empleados en el análisis de las Relaciones Internacionales (a) de corte descriptivo, que se limita a exhibir la realidad tal y como es; (b) de corte explicativo, que informa acerca de las causas probables en las que se soporta esa eventual realidad; (c) de corte analítico normativo, que realiza juicios éticos y juicios de valor, y (d) de corte prescriptivo, que suele ofrecer recomendaciones para un futuro curso de acción política. Aunque estos sistemas constituyen tareas intelectuales que reflejan diferentes propósitos para efectos de investigación, todos ellos se encuentran íntimamente interrelacionados”* (Pearson, Rochester, 2000, p.30).

---

<sup>95</sup> “Each sought to provide future analysts with the theoretical tools for understanding general pattern underlying seemingly unique episodes; and each reflected on the forms of political action which were most appropriate in a realm in which the struggle for power was pre-eminent”. (Burchill *et al.* 2001, p.1).

Sin embargo, con independencia de sendos enfoques de estudio, es menester decir que, desde el surgimiento de las Relaciones Internacionales<sup>96</sup> como prolífico tema de especulación académica, pudieran resaltarse tres grandes debates al interior de su identidad discursiva: el primero de ellos se presenta entre el utopianismo liberal y el realismo, el segundo entre teorías tradicionales y el conductivismo o “behavioralismo” y el tercero entre neorrealismo/neoliberalismo y neo- Marxismo. En la actualidad se puede hablar del surgimiento de un nuevo debate entre tradiciones establecidas y alternativas post-positivistas<sup>97</sup>.

El primer debate, se encuentra principalmente fundamentado por el encuentro entre las ideas realistas e idealistas<sup>98</sup>. El Idealismo Wilsoniano se basa principalmente en la convicción de que mediante una organización internacional diseñada de forma racional e inteligente, es posible conjurar los enfrentamientos bélicos y alcanzar la paz de forma más o menos permanente<sup>99</sup>. (Búsqueda de consenso y solución negociada de los conflictos de corte internacional)

Por su parte, el llamado realismo político, encuentra su principal justificación en el deseo inmanente de los estados de alcanzar el poder político y el logro del equilibrio de poder en la arena internacional, siempre en procura del interés nacional<sup>100</sup>. Entre sus ideas principales se resaltan entre otras: una visión pesimista de la naturaleza humana<sup>101</sup>, la convicción de que las Relaciones

---

<sup>96</sup> “Al examinar la evolución de las relaciones internacionales a través de los años, algunos observadores quedan impresionados por el grado de *cambio* ocurrido, y otros quedan igualmente impresionados por su *continuidad*. Los primeros se inclinan por la escuela histórica denominada *sui generis*, la cual argumenta que la historia nunca se repite, pues cada evento que transcurre dentro de ella es único (“uno de cada clase”). Los segundos se inclinan hacia la escuela histórica denominada *déjà vu*, la cual pone de presente que entre más cambian las cosas, más permanecen iguales (“ya lo he visto todo antes”.) (Pearson; Rochester, 2000, p.34).

<sup>97</sup> There have been three major debates since IR became an academic subject at the end of the First World War and we are now in the early stages of a fourth. The first major debate is between utopian liberalism and realism; the second between traditional approaches and behavioralism; the third between neorealism/ neoliberalism and neo-Marxism. The emerging fourth debate is between established traditions and post-positivist alternatives (Jackson; Sorensen, 1999, p.35).

<sup>98</sup> “...liberals believe that democratic society, in which liberties are protected and market relations prevail, can have an international analogue in the form of a peaceful global order.” (Burchill *et al.* 2001, p 81)

<sup>99</sup> “Wilsonian idealism can be summarized as follows. It is the conviction that, through a rational and intelligently designed international organization, it will be possible to put an end to war and to achieve more or less permanent peace... it is possible to tame states and states people by subjecting them to the appropriate international organizations, institutions and laws”. (Jackson; Sorensen, 1999, p. 38)

<sup>100</sup> “In International Relations, political realism is a tradition of analysis that stresses the imperatives states face to pursue a power politics of national interest...Political Realism, *Realpolitik*, ‘power politics’, is the oldest and most frequently adopted theory of international relations” (Burchill *et al.* 2001, p.29)

<sup>101</sup> « Pour l'Etat comme pour l'homme, l'épreuve, est inhérente à la vie : la naissance provoque le premier choc ; chaque changement suscite l'appréhension ; chaque rencontre implique un risque d'opposition, de compétition, voire de

Internacionales son eminentemente conflictivas –influencia hobbesiana- y la de que los conflictos internacionales son resueltos necesariamente por medio de la guerra; por otro lado, se proporciona gran importancia de los valores de seguridad nacional y supervivencia estatal, destacándose también un denotado escepticismo de que pueda finalmente existir un progreso en la política internacional comparable con aquel que puede realizarse en el ámbito doméstico<sup>102</sup>.

El segundo debate se plantea entre las ideas de los “tradicionalistas” y los “behavioristas” o “conductistas”. Para los llamados tradicionalistas “el conocimiento propio de las Relaciones Internacionales [es] algo a lo que se puede llegar sólo a través de una participación de primera mano en la observación y en la experiencia práctica, o a través de una inmersión de segunda mano en los grandes tratados de historia de la diplomacia y otras formas de conocimiento investigativo disponibles al interior de las bibliotecas y centros de documentación. En adición a las historias diplomáticas, la literatura [consiste] fundamentalmente en las memorias de los hombres de Estados, en los tratados de derecho internacional y en los escritos de filosofía (Pearson; Rochester, 2000, p.23).

Por su parte los seguidores de la posición “behaviorista”, buscan hacer de las Relaciones Internacionales un campo más científico. Por lo cual su meta será la de “construir un cuerpo acumulativo de conocimiento basado en métodos más sofisticados y rigurosos, prestados de las ciencias biológicas y físicas. [Mediante] herramientas tales como la información acumulada, las técnicas de análisis cuantitativo, los modelos matemáticos y los computadores” (Pearson; Rochester, 2000, p.23).

En la actualidad se ha dado paso a un nuevo debate, basado en ideas post-conductistas, en las cuales se logra establecer una tregua entre los

---

violence, même gratuite : -Pour Darwin, Nietzsche, Marx même Freud, le tao de la nature, de l'histoire, de l'homme, est combat- » (Plantey, 25p, cita 65)

<sup>102</sup> “(1) a pessimistic view of human nature; (2) a conviction that international relations are necessarily conflictual and that international conflicts are ultimately resolved by war; (3) a high regard for the values of national security and state survival; (4) a basic scepticism that there can be progress in international politics that is comparable to that in domestic political life”. (Jackson; Sorensen, 1999, p.68)

tradicionalistas y los behavioristas a pesar de los continuos desacuerdos entre ellos. En esta nueva etapa se reconoce pues, *“que ninguno de los dos tiene el monopolio del saber, o del conocimiento en este campo, y que la ciencia de las Relaciones Internacionales aún está en pañales”* (Pearson; Rochester, 2000, p.24).

De lo anterior se deriva que la preocupación de las Relaciones Internacionales contemporáneas como campo del conocimiento, no sólo se centre en las relaciones entre Estados sino también en temas variados, entre los cuales se encuentran; la interdependencia económica, los derechos humanos, las compañías transnacionales, el medio ambiente, las inequidades de género y el subdesarrollo, entre otros<sup>103</sup>.

Temas entre los cuales, encuentra un lugar especial la negociación, considerada como el medio idóneo para solucionar diferencias que puedan surgir como producto de un conflicto de intereses, mediante el intercambio de propuestas para alcanzar soluciones que de uno u otro modo, puedan ser útiles bien sea desde la perspectiva económica<sup>104</sup>, desde la cultural o bien, desde la política<sup>105</sup>.

Igualmente, toman relevancia instrumentos intrínsecos al manejo de los conflictos internacionales, como el uso de la fuerza y el uso de la diplomacia, en la cual se hace especialmente importante la negociación. De hecho, esta *“sigue siendo la esencia del proceso diplomático, ya sea que la diplomacia se*

---

<sup>103</sup> “Contemporary IR is concerned not only with political relations between states but also with a host of other subjects: economic interdependence, human rights, transnational corporations, international organizations, the environment, gender inequalities, underdevelopment and so forth”. (Jackson; Sorensen, 1999, p.34)

<sup>104</sup> « Mais comparaison n'est pas raison. La transaction commerciale réalise un bénéfice précis, souvent limité et temporaire, et son enjeu est mesurable, quel qu'en soit le montant : tels sont aussi l'accord de commerce, la convention d'établissement, et d'autres actes internationaux de portée limitée. Ce n'est pas le cas, au contraire, des grandes manœuvres diplomatiques et des traités historiques où se manifeste toute la volonté de puissance des peuples. Alors entrent en jeu des valeurs qui ne sont ni mesurables ni comparables entre elles, des facteurs fondamentaux et complexes qui condamnent à la fois la quantification systématique et l'empirisme mercantile » (Palntey, p.91, cita 367).

<sup>105</sup> La importancia del estudio de las Relaciones Internacionales y la pertinencia de los estudios de Negociación en su interior bien pudiesen recrearse en la respuesta que Albert Einstein algún día respondió a propósito de la siguiente pregunta: “¿ Por qué cuando la mente del hombre se ha ampliado en tal forma que para descubrir la estructura del átomo, no somos capaces de diseñar los medios políticos para evitar que el átomo nos destruya? A lo que Einstein respondió: “Esto es muy sencillo, amigo, resulta que la política es más difícil que la física”.

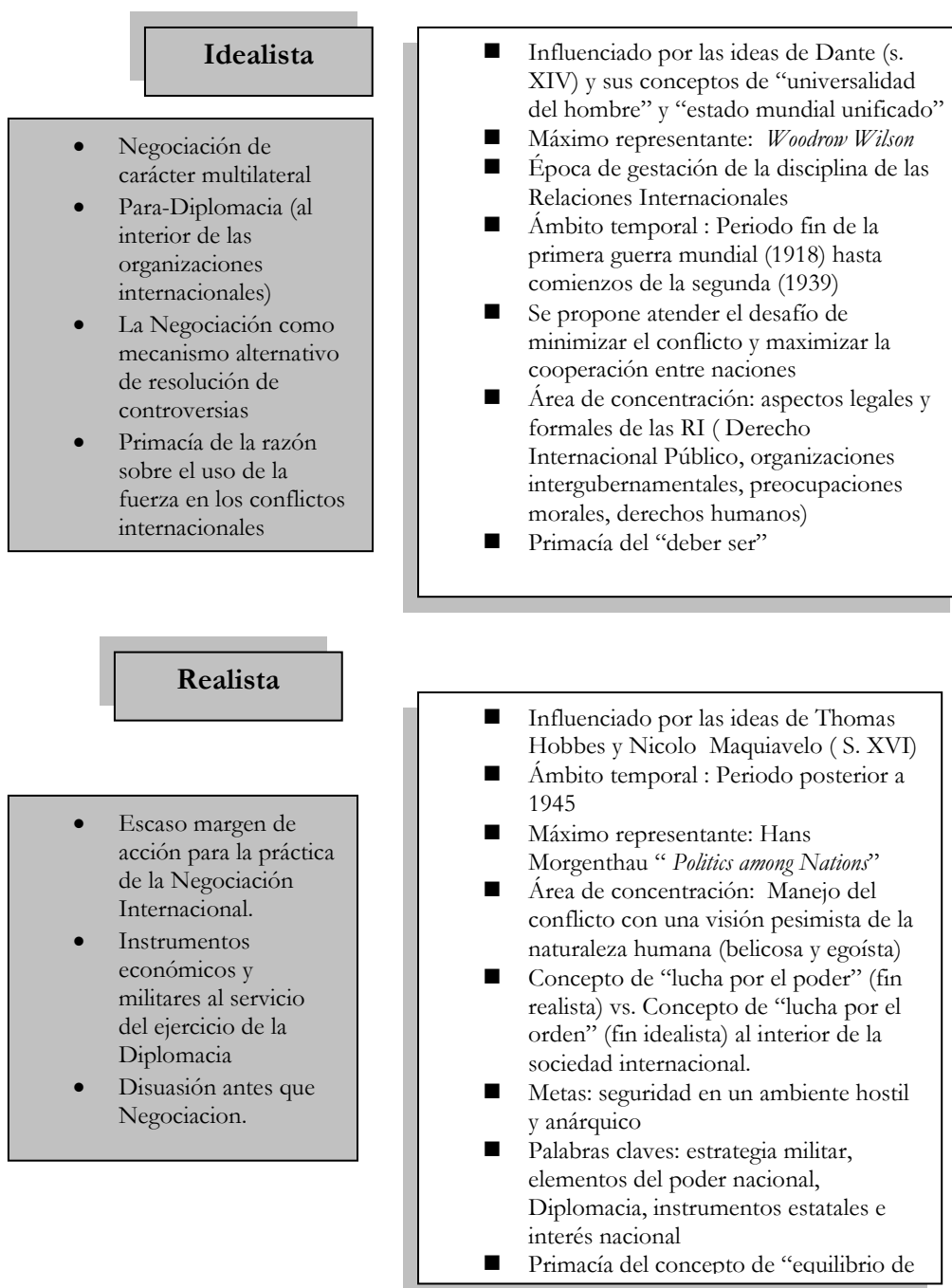
*haga en forma abierta o cerrada, multilateral o bilateral, tacita o formal, por medio de embajadores o de jefes de Estado”* (Pearson, 2000, p.241).

Así, encontrando la negociación en la Diplomacia su expresión más evidente – particularmente en el contexto estatal<sup>106</sup>-, se erige como un lugar común al interior las Relaciones Internacionales, el que este binomio que para algunos puede revestir sutiles diferencias se constituya de manera amplia como un “proceso general mediante el cual los Estados buscan comunicarse y ejercer influencia entre uno y otro, y resolver los conflictos a través de negociaciones, ya sea formales o informales, en lugar de recurrir a las fuerzas armadas” (Pearson, 2000, p.230). Lo anterior encuentra asidero en el hecho de que desde tiempos inmemoriales la negociación ha servido a la diplomacia como medio expedito para la conducción de las Relaciones internacionales, o en otras palabras, *“La négociation est à la diplomatie ce que la bataille est à la guerre ; chacune est le moyen principal par lequel la seconde se réalise”* (Plantey ,1980, p.66).

---

<sup>106</sup> “La Diplomacia puede ser entendida en su sentido más tradicional como las prácticas y los métodos formales mediante los cuales los Estados conducen sus Relaciones Internacionales incluyendo el intercambio de embajadores, el envío de mensajes utilizando los representantes oficiales y las participaciones en negociaciones cara a cara” (Pearson; Rochester, 2000, p230).

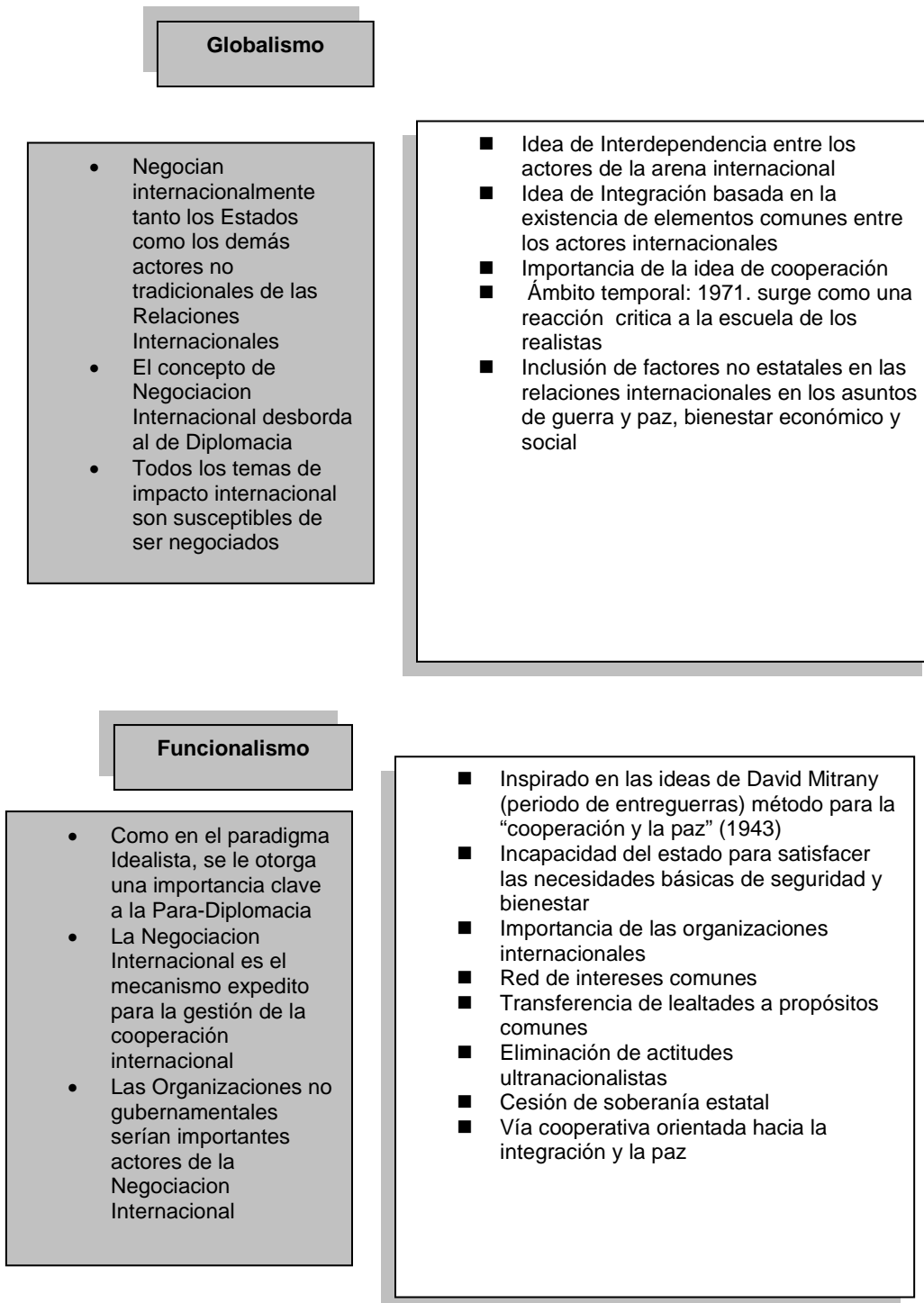
## Principales paradigmas clásicos en el estudio de las Relaciones y la idea de Negociación Internacional.



Fuente: Elaboración Propia (2006)

Figura Nº 10

## Principales paradigmas alternativos en el estudio de las Relaciones Internacionales y la idea de Negociación Internacional.



Fuente: Elaboración Propia (2006)

Figura Nº 11

#### 4.4 La Diplomacia como práctica de Negociación Internacional

« Pendant des siècles, la diplomatie a été l'apanage de dignitaires, laïques ou ecclésiastiques, souvent désignés pour des motifs étrangers aux tractations elles-mêmes. Les premiers, les Italiens de la Renaissance, ont eu recours à des professionnels, en considération de leurs talents plutôt que de leur appartenance. La monarchie française, dès Richelieu, institua un personnel diplomatique bénéficiant d'une sorte de carrière » **Plantey, p.552, cita 2396**

« We are coming to realize that foreign operations in today's world call for a total diplomacy...American ambassadors can no longer be content with wining and dining, reporting, analyzing and cautiously predicting” **Chester B. Bowles**

Bien se ha visto hasta el momento que la diplomacia como término no es novedoso, en razón de que sus orígenes datan de tiempos remotos, para efectos genealógicos podría afirmarse que “el término Diplomacia proviene del verbo griego diplóo que significa plegar. Ello se explica porque en la antigüedad las autoridades estatales solían otorgar ‘diplomas’ que originalmente eran permisos o salvoconductos para que el destinatario pudiera circular libremente por un territorio [...]. Más tarde el sentido de la palabra ‘diploma’ se amplía para hacer referencia a otra suerte de documentos oficiales con los cuales los soberanos conferían una serie de poderes y privilegios especiales a las personas designadas para una misión diplomática” (Villamizar, 1995, p.20). En palabras de Hamilton & Langhorne “the beginnings of Diplomacy occurred when the first human societies decided that it was better to hear a message than to eat the Messenger” (Hamilton & Langhorne, 1994), por lo cual el elemento de comunicación, acercamiento al “otro” se consolida como el punto de partida para la construcción de lazos a través de negociaciones de toda índole; negociaciones que estarían precedidas de toda una suerte de intercambios simbólicos que hoy conocemos como “ceremonial diplomático” y que resultarán de vital importancia para la conducción de las relaciones exteriores y la preservación de los principios de amistad y cooperación entre los pueblos.

Sin embargo, en la actualidad es posible identificar una amplia gama de acepciones a propósito de dicho término, esto se debe a la gran variedad de prácticas circunscritas a la labor y al estudio de la Diplomacia, así como a las múltiples facetas intrínsecas al servicio exterior y que dependen básicamente de la política exterior de cada estado y de la dinámica del sistema internacional en un momento dado. Es por ello que, se hace necesario describir la forma en que la misma ha sido definida por destacados especialistas en la materia<sup>107</sup>:

RIVIER: *“La Diplomacia es la ciencia y el arte de la representación de los Estados y de las negociaciones”*

ALBERTINI: *“La Diplomacia es el conjunto de conocimientos y de principios para dirigir acertadamente los negocios públicos entre Estados”*

RAYNELI: *“Diplomacia es el arte de un hombre de Estados que obra en el exterior y que debe perseguir el propósito de los intereses legítimos de su pueblo”, “...Es también una ciencia, una verdadera ciencia del hombre que en el exterior vela por los intereses de su nacionalidad...”*

ANTOKOLETZ: *“Diplomacia es el conjunto de conocimientos y de artes necesarios para conducir con acierto las relaciones exteriores de los Estados”*

DEPUIS: *“Diplomacia es la ciencia de la constitución social y política de los Estados y el arte de conciliar sus deberes, sus derechos y sus intereses”*

FAUCHILLE: Para este autor *“lo referente a la ciencia, la diplomacia tiene por objeto ‘el conocimiento de las relaciones jurídicas y políticas de diversos Estados, de sus intereses respectivos, de las tradiciones históricas, de las estipulaciones contenidas en los tratados’. Y en lo referente a arte, ‘Diplomacia’*

---

<sup>107</sup> Las siguientes definiciones son extraídas del libro VILLAMIZAR RUIZ. Jorge E. Función Diplomática y consular. Fondo Editorial Biblioteca de San Carlos. República de Colombia Ministerio de Relaciones Exteriores De Colombia. Bogotá.1995. p.20-22

*tiene por objeto 'la gestión de asuntos internacionales: ella aplica la aptitud a ordenar, dirigir y seguir con conocimiento de causa las negociaciones políticas'*

ACCIOLY: *"Diplomacia es el arte de representar a los Estados, uno ante otros, o el conjunto de reglas prácticas referentes a las relaciones pacíficas y a las negociaciones entre los Estados"*

#### **4.4.1 Reivindicando un status científico en la diplomacia**

Con todo y lo anterior, podría decirse que la diplomacia ha sido catalogada indistintamente por los doctrinantes como ciencia y como arte, y, como gran variedad de ciencias sociales, las Relaciones Internacionales y concretamente la diplomacia, no ha escapado de influencias positivistas que pretenden legitimar el "estatuto epistemológico" de su campo discursivo con base en los parámetros de las ciencias<sup>108</sup>, de este linaje es la afirmación de Villamizar cuando asevera que: *"La Diplomacia como disciplina científica toma como objeto de estudio el conjunto de principios, reglas y conocimientos relativos a las relaciones entre los estados, específicamente en lo concerniente a los asuntos de la política exterior. Esto quiere decir que la diplomacia internacional es competencia de los estados y organizaciones internacionales"* (Villamizar, 1995, p.23)

De este modo, la diplomacia entendida también como *"el arte de la negociación en el sentido de conducir, tratar o ejecutar los asuntos públicos entre estados, con base en la justicia y la buena fe"* (Villamizar, 1995, p.23) y en cuanto a campo del saber vinculado al estudio de las Relaciones Internacionales, bebe a su vez de otras fuentes del conocimiento propio de las ciencias sociales, entre las que se destacan el Derecho, la Filosofía, la Geopolítica, la Historia.

Sería pertinente, de acuerdo a lo anterior, el que para efectos de revelar la constante positivista se cite también las palabras del Tratadista francés Raúl

---

<sup>108</sup> En este mismo respecto Antokoletz<sup>108</sup>, asevera que "la Diplomacia en un sentido amplio es una ciencia y un arte: como ciencia, enseña las reglas y usos que rigen las Relaciones Internacionales; como arte señala las aptitudes que requiere la conducción de los asuntos estatales de carácter internacional"

Genet, para quien “la Diplomacia es una ciencia de la que hay que aprender las reglas y un arte del que hay que descubrir su secreto”.

Por otro lado, Para Rivier<sup>109</sup>, en su libro Principies du Droit de gens Vol II, se asevera que si bien la Diplomacia puede ser entendida como ciencia y como arte, ésta también posee otra acepción complementaria, así “una primera acepción dice que la diplomacia es el arte y ciencia de la representación de los Estados y de las negociaciones. En un segundo significado, se utiliza el vocablo para “expresar una noción más compleja, que abarca bien el conjunto de la representación de un Estado, incluido el Ministerio de Asuntos Exteriores, bien el conjunto de los agentes políticos de ese propio Estado. Es así como se habla de un diplomacia Rusa, Francesa, austriaca, etc”. En tercer lugar, diplomacia es “la carrera o profesión que ejerce un diplomático<sup>110</sup>”.

#### **4.4.2 Elementos y alcances de la categoría de diplomacia<sup>111</sup>**

*“C’est assez dire que la négociation diplomatique, seule capable d’assurer la conciliation toujours renouvelée des souverainetés, est indispensable au maintien, au développement et au respect de la règle de droit dans les relations entre les Etats. Cette constatation est même applicable aux actes juridiques dits non conventionnels dont l’élaboration dans les instances internationales traduit en réalité la volonté ou au moins le consentement des partenaires en présence, et résulte par conséquent d’un accord plus ou moins explicite entre Etats » Plantey, p.139, Cita 600.*

El Diccionario de la lengua Española, de la Real Academia de la Lengua, define la diplomacia como “la ciencia o conocimiento de los intereses y relaciones de unas naciones con otras”. Por su parte, el Diccionario de derecho internacional y diplomacia de Melquíades J. Gamboa, la define como “el arte, ciencia o práctica de conducir negociaciones entre las naciones”. Bajo esta línea que es bien común de hallar en los textos clásicos, Negociación Internacional y Diplomacia sería conceptos básicamente equiparables. Las Naciones negocian

---

<sup>109</sup> Citado por Ismael Moreno Pino, La diplomacia, Aspectos teóricos y Prácticos de su ejercicio profesional. Fondo de Cultura Económica. México DF, 2001, p. 22

<sup>110</sup> “...The literature divided itself into two: that which concerned the qualities and ambassador should have or acquire, a subject of apparently endless interest...; and that which concerned the legal questions surrounding his position, rights and privileges” (Hamilton; Langhorne, 1995, p. 68).

<sup>111</sup> Las siguientes definiciones son extraídas del libro de Ismael Moreno Pino, La diplomacia, Aspectos teóricos y Prácticos de su ejercicio profesional. Fondo de cultura Económica. México DF, 2001, p. 21

a través de sus intermediarios, que no serán otros agentes diferentes a los diplomáticos.

Pradier Foderé, también la define, afirmando que “la Diplomacia, efectivamente, despierta la idea de gestión de los asuntos internacionales, de conducción de las relaciones exteriores, de administración de los intereses nacionales de los pueblos y de sus gobiernos en sus contactos materiales sean pacíficos u hostiles. Podría incluso llegar a decirse que es el derecho de gentes aplicado”.

A partir de dichas definiciones se pueden dilucidar dos elementos en el término Diplomacia. “en primer lugar, la diplomacia se sitúa en el plano de las relaciones internacionales. Los Estados, ante la necesidad de entrar en contacto los unos con los otros, requiere imprimir coherencia a la dirección de sus asuntos exteriores; la expresión de esa conducta exterior es la diplomacia” (Moreno, 2001, p.21).

El segundo elemento, asevera Moreno, subyace en la idea de la negociación, pues los Estados tienen, al mismo tiempo, intereses divergentes entre sí que no pueden pasarse por alto (para efectos del manejo de conflictos y la solución alternativa de las controversias). Y es ahí en el esfuerzo de conciliación de intereses, donde surge la necesidad de negociar. En dicha negociación, en dicho esfuerzo conciliador, es donde se manifiesta la Diplomacia de un país (Moreno, 2001). No obstante esa negociación no necesariamente tiene presencia únicamente en la existencia de intereses divergentes, pues olvida el autor, que no obstante existiendo intereses diferentes (que no divergentes o irreconciliables) los mismos pudieran ser complementarios, lo que motiva la celebración de tratados, no sólo para cuestiones de guerra, paz y delimitación de fronteras, sino además de naturaleza comercial, cultural y en general, de cooperación.

#### 4.5 El impacto del Derecho Internacional y los Métodos Alternativos de Resolución de controversias en el discurso de la Negociación Internacional

*“La circonstance que le droit international naît principalement de la négociation bilatérales ou multilatérale entre les Etats, l’affecte d’un fort coefficient de politisation : d’une part les conditions de son élaboration peuvent faire de lui un instrument de la stratégie diplomatique d’un pays ou d’un groupe de pays ; d’autre part son contenu et son respect dépendent du degré de justice et de légalité qu’acceptent les gouvernements”<sup>112</sup>.*

*“Non seulement la négociation façonne et fixe la norme et l’institutions<sup>113</sup>, mais encore elle leur déroge ou les modifie dès lors que l’accord des puissances intéressées est réalisé, assurant ainsi leur seul véritable moyen d’adaptation ou d’évolution” (Plantey, 1980, p.139).*

Entre los conceptos de Negociación Internacional y el de Resolución Alternativa de Controversias ha existido apenas una sutil distinción al interior del discurso jurídico y que básicamente obedece a la relación de “género” y “especie”. De hecho, gran cantidad de obras vinculadas al estudio de la Negociación Internacional, aluden indefectiblemente al extensísimo campo de la Resolución Alternativa de Controversias o al de Manejo de Conflictos (pretendiendo tener un alcance superior al de la primera acepción). Es bien difícil desentrañar la diferencia que existe entre uno y otro enfoque al interior de la extensa producción bibliográfica. De hecho, menester es decir que la mayoría de centros de pensamiento y comunidades académicas en el ámbito internacional (especialmente en el europeo), prefieren acuñar el concepto de manejo de conflictos (conflict management) que el de negociación propiamente dicha. Es posible que el término de Negociación Internacional se encuentre hoy imbuido por aquel primer obstáculo epistemológico subyacente en el binomio Negocios Internacionales-Negociación Internacional, y prefieran dichos centros obviar la equivocidad discursiva, aludiendo simplemente al genérico término Manejo de Conflictos, siempre que el objeto del análisis sea el conflicto de naturaleza internacional (comúnmente interestatal o Inter.-nacional).

---

<sup>112</sup> S. Hoffman: *Quelques aspects du rôle du droit international dans la politique étrangère des Etats*, in *La politique étrangère et ses fondements*, Paris, Colin, 1954, p. 239.

<sup>113</sup> R. Aron: *Paix et guerre entre les nations*, Paris, 1962

#### **4.5.1 Negociación de tratados internacionales y solución alternativa de controversias internacionales: temas recurrentes en la literatura de la Negociación Internacional.**

##### 4.5.1.1 Personalidad Jurídica Internacional y Negociación

Es frecuente el identificar la práctica de la Negociación Internacional, en su acepción diplomática, como el mecanismo expedito para la celebración de tratados<sup>114</sup>. De hecho, en palabras de Philippe Cahier<sup>115</sup> : “Diplomacia<sup>116</sup> es la manera de conducir los asuntos exteriores de un sujeto de Derecho Internacional, utilizando medios pacíficos y principalmente la negociación”. De acuerdo a esta última denominación, la categoría de Diplomacia se construye bajo la égida del Derecho Internacional (marco jurídico de las Relaciones Internacionales). Nótese que se habla de “sujeto de Derecho Internacional”, lo que nos pone de presente bajo este enfoque, que en principio sólo pueden considerarse como partes de una eventual Negociación internacional, a los Estados Soberanos y a las Organizaciones Internacionales.

Este último criterio parecería ser adoptado por la Convención de Viena de 1969 y la Convención de Viena II sobre el “Derecho de los Tratados”. No obstante, bajo la cual sólo se erigen como sujetos capaces de celebrar dicha clase de actos jurídico internacionales (negocio jurídico) los Estados y las Organizaciones Intergubernamentales, no obstante, es menester aclarar que *“hay sujetos a los que excepcionalmente se les reconoce personalidad jurídico-internacional, como el individuo de la especie humana y la humanidad, que no pueden concluir tratados porque el Derecho Internacional no les otorga la correspondiente capacidad. Los sujetos carentes de personalidad jurídico-internacional, como las personas privadas (individuos de la especie humana, Organizaciones no gubernamentales, sociedades, asociaciones, empresas*

---

<sup>114</sup> Según la Convención de Viena de 1969, un tratado (convención, acuerdo, carta, pacto, estatuto, compromiso, concordato, protocolo, compromiso..) puede definirse como manifestación de dos o más sujetos jurídico-internacionales, encaminada a producir consecuencias sancionadas por el derecho de gentes.

<sup>115</sup> Citado por Ismael Moreno Pino, La diplomacia, Aspectos teóricos y Prácticos de su ejercicio profesional. Fondo de Cultura Económica. México, 2001, p. 21

<sup>116</sup> “Diplomacy is the peaceful conduct of relations amongst political entities, their principals and accredited agents” (Hamilton; Langhorne, 1995, p.1).

*multinacionales...)* no pueden celebrar tratados entre si ni ellas con sujetos jurídico internacionales, como Estados y Organizaciones Interestatales” (Valencia, 2003, p.387)

No obstante, es menester decir que si bien, en principio, el Derecho Internacional Público no se ha interesado en propiedad por la etapa de la negociación de los tratados, en virtud de considerarla como una etapa de naturaleza más diplomática que jurídica, puede afirmarse con el tratadista de Derecho Internacional, Hernán Valencia Restrepo, que la negociación del tratado *“está integrada por un proceso de propuestas y contrapropuestas de los representantes, que son debatidas por las delegaciones, las cuales aceptan, rechazan o enmiendan hasta llegar a la adopción de un texto. Ordinariamente este proceso de discusión no lo llevan a cabo los órganos capaces de comprometer jurídico-internacionalmente al Estado sino unos negociadores, que pueden ser ministros, diplomáticos, plenipotenciarios, asesores, expertos, órganos o comités especializados de Organizaciones Internacionales o Supranacionales, etc.”* (Valencia, 2003, p.387)

No obstante lo anterior y no ser objeto de regulación del llamado “derecho de los tratados”, concluye el tratadista, que la negociación en cuanto tal, si ha de conducirse de acuerdo con el magno principio de la buena fe.

#### 4.5.1.2 Del concepto de Negociación al de arreglo pacífico de controversias internacionales

Por otro lado, el campo de los mecanismos alternativos de solución de controversias internacionales parecen ser otro de los tópicos recurrentes en las obras escritas sobre Negociación Internacional, la pertinencia de este enfoque se soporta en la idea de que las controversias y/o conflictos pueden generar desequilibrios de poder en el escenario global, perturbando con ello la paz y la armonía tanto en el nivel nacional como internacional, por tal motivo se ha constituido como un propósito indiscutible de todos los sistemas jurídicos existentes el sometimiento de sendos conflictos a medios de arreglo exclusivamente pacíficos y eficaces. Esta nueva opción, se plantea como un

instrumento institucional de acceso y mejoramiento de la tradicional administración de justicia, lo que finalmente redundará en la promoción y en la garantía de la convivencia pacífica en la arena internacional.

Es por todo lo anterior que en enero de 1990 la AGNU (Asamblea General de las Naciones Unidas) declaró abierto el decenio para el Derecho Internacional cuyo programa de actuación viene encabezado por la promoción de medios y métodos para el arreglo pacífico de las controversias entre Estados, incluido el recurso a la Corte Internacional de Justicia (res. 44/23, de 1989). Como contribución al Decenio, el Secretario General elaboró un Manual sobre el arreglo pacífico de las controversias internacionales (A/46/33, supl. 33, de 1989), cuyo principal propósito habría de ser el de servir de ayuda a los Estados para elegir y poner en práctica los métodos que a tal fin hay a su disposición. (Brotóns, 1997, p.825)

De acuerdo a la Corte de la Haya en el asunto de las Conseciones Mavrommatis en Palestina (1924) *“una controversia es un desacuerdo sobre un punto de derecho o de hecho, una contradicción, una oposición de tesis jurídicas o de intereses entre dos personas”* (Brotóns, 1997, p.826).

*“Las controversias internacionales se diferencian de otras realidades conflictivas de contornos más vagos e imprecisos, hoy en alza: situaciones o tensiones con sus etiquetas habituales. Por contraposición a la controversia, en la situación de crisis, alarma o tensión, el objeto de la discordia no es lo suficientemente preciso como para prestarse a pretensiones claras y las partes no están, al menos en un sentido técnico, perfectamente identificadas, configuradas con exactitud o, si lo están, no son todas ellas sujeto de DI”* (Brotóns, 1997, p. 827).

Estas controversias, como se mencionó con anterioridad deben dirimirse, mediante medios pacíficos de solución, de acuerdo con los principios del Derecho Internacional contemporáneo, dicha solución se encuentra inspirada en dos de ellos:

La obligación del arreglo pacífico: *“Hoy es imperativo para todos los Estados solucionar sus controversias por medios exclusivamente Pacíficos. Se trata de una norma de Derecho Internacional general que no se cristalizó como tal hasta la Carta de las UN (Art. 2.3, 4 y 6), que hace de esta obligación el envés de la norma que prohíbe la amenaza y el uso de la fuerza en las relaciones internacionales (Brotóns, 1997, p.827). [Ésta es] “una obligación de comportamiento cuyo incumplimiento constituirá, sí, un hecho ilícito generador de responsabilidad internacional; pero una obligación imperfecta al fin, bañada de genericidad en la medida que no ha cercenado la libertad tradicionalmente reconocida a los Estados en la elección de los medios de arreglo, ahora –eso sí- sólo pacíficos” (Brotóns, 1997, p.829).*

La libre elección de Medios: *“Ningún Estado puede ser obligado a someter sus controversias con otros Estados a un medio de solución pacífica que no haya consentido...Podría decirse que según las normas del Derecho Internacional contemporáneo sólo cabe una solución pacífica para las controversias, pero nada ni nadie garantiza su sometimiento a un medio determinado de arreglo sin el acuerdo de los Estados implicados en ellas” (Brotóns, 1997).* La mencionada libertad de medios, permite a las partes en un determinado caso de controversia elegir el medio de arreglo que más se adapte a la situación: negociación, buenos oficios, mediación, investigación, conciliación arbitraje, arreglo judicial, o, el recurso a las Organizaciones Interestatales universales o regionales.

Se añade además, que dichos principios aplican para todos los medios de arreglo de controversias, sean ya políticos o jurisdiccionales.

#### *4.5.1.2.1 Medios políticos de solución de controversias*

Entre los llamados medios políticos encontramos, la negociación, los buenos oficios, la mediación, la investigación y la conciliación. De este modo, *“si el arreglo de la controversia lo asumen directamente las partes estaremos ante la negociación. Si ésta se canaliza a través de la actuación de un tercero, se tratará, en grado ascendente, de los buenos oficios o la mediación. El*

*protagonismo de los terceros crece cuando la controversia se somete a una comisión de investigación o conciliación”.* (Brotóns, 1997, p.831).

Negociaciones diplomáticas: constituidas como el principal medio para la solución pacífica de controversias internacionales, debido a que cumplen una función múltiple en materia de arreglo pacífico y además, posee un lugar preferente en los instrumentos convencionales que prevén medios de arreglo, lo cual, no implica que se deba imponer por vía consuetudinaria el recurso previo a las negociaciones.

Igualmente su importancia radica en el hecho de que son además del método autónomo por excelencia, pueden ser el epílogo y/o el prólogo necesarios para iniciar otros procedimientos en los cuales interviene un tercero.

*“Las negociaciones diplomáticas resultan impecables en la solución de conflictos homogéneos, esto es, entre Estados pertenecientes al mismo grupo político, ideológico, cultural, religioso, económico...Las negociaciones directas favorecen a los más fuertes, cuya realidad de poder se hace particularmente patente en la desigual relación de una negociación en la que tantos factores ajenos a la misma controversia están presentes”* (Brotóns, 1997, p. 832).

Si la negociación es exitosa, los negociadores podrán concertar un tratado en el que se recojan los términos del acuerdo previamente establecido. En caso de no prosperar, ésta puede ser útil al menos para delimitar el objeto y el alcance de la controversia, así como para dar paso a otro u otros procedimientos pacíficos de arreglo de controversias<sup>117</sup>.

*“Sea cual sea el momento convenido para hacer intervenir al tercero –a priori o a posteriori al nacimiento de la controversia-, las negociaciones conviven con los otros métodos de arreglo, en particular con los políticos, y , por definición, con los buenos oficios y la mediación”* (Brotóns, 1997, p.832).

---

<sup>117</sup> “La función *preliminar* de las negociaciones diplomáticas es *ineludible* para dar curso a cualquier procedimiento de arreglo, político o jurisdiccional, a cuya experimentación no vengán obligadas las partes en virtud de un compromiso previo” (Brotóns, 1997, p. 832).

Buenos oficios y mediación: estos se han concebido como un medio para hacer viables las negociaciones de las partes cuando sus relaciones son tensas o se han roto. Teóricamente, la distinción entre ambos es transparente en atención a las funciones asignadas al tercero en uno y otro caso.

*“Los buenos oficios representan el grado más modesto de intervención. El tercero que los presta se limita a ejercer su influencia moral o política para establecer o restablecer las relaciones entre las partes en litigio y facilitar así la organización material de las negociaciones directas entre ellas, pudiendo considerarse concluida su misión cuando tal se consigue [...]. Dentro de la falta de rigor terminológico que caracteriza la práctica contemporánea hay quienes llaman a los buenos oficios facilitación”* (Brotóns, 1997, p836).

Por otro lado, *“la mediación supone dar un paso más en las funciones asignadas al tercero. Como en los buenos oficios, su primera misión consiste en aproximar a las partes, si bien el mediador se siente, además, autorizado para proponer las bases de negociación e intervenir en ella como vía de comunicación, sugerencia y acomodación de posiciones, sin tratar no obstante de imponer una solución. La diferencia esencial con los buenos oficios consiste, pues, en la activa participación del mediador en el desarrollo de las negociaciones hasta su efectiva conclusión, ya conduzcan a la solución de la controversia, ya sirvan para la determinación de otro método de arreglo”* (Brotóns, 1997, p. 836).

Así las cosas, vemos como, los llamados buenos oficios y la mediación se constituyen como procedimientos basados en la confianza de las partes en el tercero, su designación se debe hacer por consentimiento mutuo y para la controversia de que se trate, frecuentemente mediante la concertación de un acuerdo ad hoc. Por esta razón, pueden ofrecerse pero no imponerse, además, pueden ser solicitados por lo Estados interesados u ofertados por el tercero como consecuencia de un compromiso previo o sin él.

Investigación, encuesta o determinación de los hechos: Se trata de un procedimiento encaminado a obtener un conocimiento imparcial y detallado de los hechos que originaron la controversia. Este peritaje normalmente le es confiado a un órgano colegiado, que se denomina comisión de investigación, encuesta o determinación de los hechos. Conciliación: Nacida en el marco de la Sociedad de las Naciones, la conciliación es la *“Instrucción imparcial por un órgano colegiado, la comisión de conciliación, de todos los aspectos de la controversia a fin de formular una propuesta para su solución”* (Brotóns, 1997, p.839).

A este punto se resalta que al interior de este último método alternativo de solución de controversias, existen comisiones de conciliación que generalmente se encuentran compuestas por juristas que conocen de todas las cuestiones en litigio y que emiten un informe en el que proponen una solución completa de la controversia, meramente recomendatoria para las partes.

Además, se señala que la conciliación se erige como un requisito de procedibilidad para el inicio de un eventual tribunal de arbitramento, en palabras de Brotóns: *“Concebido como precedente obligatorio al arbitraje o al arreglo judicial, el agotamiento de la vía de la conciliación es en estos casos condición sine qua non de la experimentación de la vía jurisdiccional”*... [Además, es] *“el procedimiento estrella de las cláusulas sobre arreglo de controversias resultantes de la aplicación e interpretación de los tratados, en particular de los de codificación y desarrollo progresivo del Derecho Internacional”* (Brotóns, 1997, p.840).

Puede observarse entonces como, al interior de los anteriores medios de solución de conflictos, la negociación puede tener una injerencia total o parcial dependiendo de la capacidad de disposición o transacción que puedan tener las partes sobre el objeto de conflicto y la naturaleza del medio seleccionado para la solución de la controversia. No así, en los medios judiciales de resolución de controversias (arbitraje y arreglo judicial), que por el alcance de la presente investigación no nos detendremos a analizar en propiedad.

## **4.6 Aportes al estudio de la Negociación Internacional desde el enfoque de las Relaciones Internacionales (ámbito público de la Negociación)**

### **4.6.1 Getting it done. William Zartman, Bertman Spector<sup>118</sup>**

Palabras clave: Proceso de negociación; Post-negociación; Modelos; Regímenes internacionales; evolución.

Al interior del presente texto, los autores Bertram I. Spector y I. William Zartman<sup>119</sup> exploran el modo mediante el cual los regímenes internacionales, como modo en el cual se organiza el poder en la actualidad, evolucionan de acuerdo al poder de los Estados y propenden por la consecución de sus objetivos. Este análisis se realiza bajo el contexto de lo público, a partir del estudio de la negociación política, la implementación de los regímenes y la Post-negociación, inmersos en el ámbito de las Relaciones Internacionales.

Lo anterior, se logra mediante la exposición detallada de la forma en que se deben negociar las dinámicas de un régimen, cómo se presenta la formación de los mismos a partir de “una guía estable” para los acuerdos, su implementación y los posibles efectos derivados de los mismos tanto en el nivel práctico como teórico o analítico<sup>120</sup>.

En la primera parte del libro, el profesor William Zartman se encargará de abordar el tópico concerniente al cómo se forma un régimen y su posible evolución, explicando cada una de las seis proposiciones en las cuales se estructura esta última, vinculando el análisis de los eventuales post acuerdos de una negociación con la dinámica de unos regímenes determinados. Del

---

<sup>118</sup> Libro publicado en inglés por United States Institute of Peace Press [www.usip.org](http://www.usip.org), Septiembre 2003. ISBN: 1-929223-42-0

<sup>119</sup> Cabe resaltar que los autores de este texto pertenecen al Centro de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad de Hopkins (SAIS).

<sup>120</sup> “International regimes are continuous two-dimensional negotiations among status for the purpose of resolving a problem of coordination under conditions of certainty. His characterization contains a number of important propositions, some pointing out new aspects of regimes and other building on many aspects of previous studies. The main thrust of this chapter is to correct the image of a regime as something that decided through a process but that then remains relatively fixed, inviting analysis of ratification, compliance and effectiveness. It is a profound misunderstanding of the regime building process to believe that it is merely or legislation and compliance. Regime building is ongoing negotiation” (Zartman, 2003, p. 14).

mismo modo, expone el autor algunos enfoques que se refieren a los procesos que pueden afrontar los regimenes bien sean de conflicto, coordinación, incertidumbre, e incluso de negociaciones recursivas que propenden por la celebración de tratados, aplicaciones de solución de problemas, y lo que el autor denomina como costos absolutos de la participación.

Posteriormente, Bertram I. Spector, se enfocará en los aspectos de la negociación intrínsecos a la dinámica de un régimen, mediante el estudio de los procesos de post acuerdo al interior de una negociación, tanto en el ámbito doméstico como internacional; comparando a su vez y de manera analítica las etapas de un pre- acuerdo y un post acuerdo<sup>121</sup>.

Finalmente, y como cierre de este primer apartado, Gunnar Sjöstedt, propone que la negociación de conocimientos consensuales se constituye como la dinámica que sostiene los regimenes y mantiene su relevancia en el tiempo. Esto es logrado a partir del uso de normas básicas y de principios.

A continuación, los autores -en la segunda parte del texto-, exponen casos ilustrativos de regimenes con sus correspondientes objetivos, metas y estructura, para por ulteriormente analizar aquellos regimenes que se encuentran en continuo movimiento; con lo que aplican la teoría a cuatro casos específicos, dos a nivel regional y dos a nivel global, ajustándolos a procesos de negociación.

### **Casos regionales**

- El Plan de Acción del Mediterráneo (MAP)<sup>122</sup>
- El OSCE (Organization for Security and Cooperation in Europe)<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> "Postagreement negotiation can thus be defined as the dynamic and cooperative processes, systems, procedures, and structures that are institutionalized to sustain dialogue on issues that cannot, by their very nature, be resolved by a single agreement. The purpose of postagreement negotiation is to continue the dialogue to push forward the development of the agreement and its implementation in an evolutionary fashion." (Zartman, 2003, Pag 55)

<sup>122</sup> "The MAP process provides an example of the roles that consensual knowledge, norms, and principles play in regime-building negotiations...Government representatives formally negotiated the agreement only after scientist had made their recommendations and UNEP had drafted proposals describing its vision for MAP" (Zartman y Spector, 2003, p. 118).

## Casos globales

- El Régimen de destrucción de la Capa de Ozono<sup>124</sup>
- Los Regimenes contra la Tortura<sup>125</sup>

Para seleccionar los casos anteriores, los autores tomaron en cuenta principalmente tres criterios:

- Separación entre los ejemplos globales y regionales, principalmente porque, aunque existen muchos regimenes que comienzan en una región y luego se extienden alrededor del globo, la dinámica de problemas regionales tiende a ser más antigua y menos estudiada.
- Longevidad, la cual es considerada como una característica necesaria para la continua observación de un proceso de negociación.
- Alcance en diferentes áreas, tales como la protección del medio ambiente, los derechos humanos y la seguridad.

De acuerdo a los mencionados criterios, se determinaron como casos a estudiar, el régimen de seguridad y cooperación en Europa y el régimen de destrucción de la capa de ozono y a modo de contraposición, los otros dos casos, que habían sido menos estudiados.

En el capítulo final y, como conclusión, se plantean las lecciones prácticas y teóricas para el futuro, así como los regímenes que se encuentran en continuo movimiento. Finalmente, los autores exponen recomendaciones que puedan ayudar a mejorar los procesos de un régimen futuro, con un enfoque particular

---

<sup>123</sup> "The OSCE has focused on soft security, promoting the idea of the indivisibility of security across a divided Europe and the close relationship between individual security and security between states. But the end of the Cold War substantially altered the nature of the security treats facing Europe. This forced the OSCE to negotiate a shift from forging shared norms and principles to managing failed transitions to democracy and intrastate crises in real operational terms (CSCE 1997)". (Zartman y Bertram, 2003, p. 144)

<sup>124</sup> "The 1987 Montreal Protocol and substances that Deplete the Ozone Layer is widely seen as the basis for one of the more successful international environmental regimes. The Montreal Protocol has shown how an environmental treaty can thrive as a result of a unique collaboration between scientists and policymakers based on continually evolving theories; state-of-the-art computer models; and satellite, land-, and rocket-based monitoring of remote gases"(Zartman y Bertram, 2003, p. 188)

<sup>125</sup> "The present-day-proscription of torture has its origins in the development of humanitarian law on armed conflict... In response to the atrocities of World War II, legal norms were established and the prohibitions of torture was embodied in the Universal Declaration of Human Rights."(Zartman y Bertram, 2003, p.. 230)

en la mejora de la interacción entre los niveles de negociaciones internacionales y domésticas.

Sobre los autores

**Bertman Spector:** es el Director de el Sistema Internacional de Administración en Washington. Igualmente, es el Director ejecutivo del Instituto de política exterior el la escuela Paul H. Nitze de Estudios Internacionales Avanzados (SAIS) en la universidad de Johns Hopkins University Así como el presidente del Centro para el Análisis de la Negociación . Es también editor del journal “International Negotiation”. Entre 1990 y 1993 participó en los Procesos de Negociación Internacional (PIN), proyecto del Instituto Internacional para Análisis de Sistemas Aplicados (IIASA) en Viena, Austria.

**William Zartman:** Ya referenciado en páginas precedentes.

#### **4.6.2 Peacemaking in International Conflict Methods and Techniques.J. Lewis Rasmussen, William Zartman<sup>126</sup>**

Palabras Clave: Conflictos Internacionales, Manejo de Conflictos, Acuerdos de paz, fuerza, Dilema del Prisionero, Dilema del Mundo Real.

En esta edición los autores William Zartman y J. Lewis Rasmussen, describen las herramientas y habilidades propias de los negociadores de acuerdos de paz, llevando a cabo una evaluación acerca de sus usos y limitaciones. Lo anterior, es llevado a cabo mediante lecciones prácticas y el análisis de una serie de conflictos, que involucran algunos aspectos tales como: el desarme, las negociaciones en el control de armas, los conflictos subnacionales en estados nuevos y emergentes después de la Guerra Fría, los retos para violencia política transnacional y las amenazas asimétricas a la seguridad internacional. Todo esto desde la perspectiva de la Resolución de conflictos y las Relaciones Internacionales.

---

<sup>126</sup> Publicado en inglés por United States Institute of Peace Press [www.usip.org](http://www.usip.org), March 1997.

La idea principal del texto, es por consiguiente, el realizar una aproximación innovadora en materia de análisis de conflictos y su correspondiente manejo en procura del logro de la paz, más allá de los planteados tradicionalmente, entre los que se cuentan el regateo, la negociación, la mediación con terceros, el arbitraje y la adjudicación.

Del mismo modo, se evalúan los posibles orígenes de los conflictos entre estados y naciones, además de las eventuales relaciones de éstos con la idea y el ejercicio del poder; así como los conflictos entre las personas que actúan en nombre del Estado y las naciones; teniendo en cuenta las interacciones humanas básicas. Con el fin de lograr lo anterior, el libro se divide en cuatro partes, al interior de las cuales se presenta el estado del arte de un conflicto, analizando las descripciones, generalizaciones, y conceptos; lo anterior, conforme a diferentes métodos de resolución del conflicto internacional, realizando un especial énfasis en los aspectos nocivos, perniciosos y en las limitaciones de los mismos.

Adicionalmente, en la primera parte, se explora brevemente cómo el estudio de las Relaciones Internacionales y la práctica de los negocios internacionales se encuentran sufriendo un desafío epistemológico profundo. En el cual se propone un cambio de paradigma a partir del trabajo realizado por Thomas Kuhn (1970), explicando que si bien el realismo es la manera dominante de explicar y predecir la conducta internacional, éste no puede responder a cabalidad porque se presentan los cambios en la interacción política global<sup>127</sup>.

En la segunda parte, los autores Daniel Druckman, Jacob Bercovitch, y Richard Bilder, proponen tres tipos de actividades para manejar y resolver conflictos. Exponiendo una serie de temas, resaltándose especialmente el de los llamados

---

<sup>127</sup> This part explores notions of conflict transformation and sustainable peace. Overall, [it] attempts to construct a holistic conceptual framework from the insights of noted academic scholars on international relations, leading scholars-practitioners in the conflict resolution field, and experienced diplomats who have devoted a major portion of their careers to scholarly reflection on how statecraft can be improved to cope with the increasing complexity in international affairs. As an approach for better understanding contemporary conflict and its resolution within the larger context of global politics, this framework should assist academics and practitioners in examining where, when, and how to intervene in a conflict (Zartman y Rasmussen, 1997, p.4).

componentes de la negociación, entre los que se cuentan las partes negociadoras, las tácticas específicas y las estrategias para llevarla a cabo. Así como los mecanismos alternativos de resolución de controversias, destacándose la tipología de la mediación y la conciliación, debiéndose tener en cuenta en caso de no poder resolver el conflicto.

Cabe resaltar el aporte que realiza Daniel Druckman en su capítulo "Negotiating in The International Context". Cuando plantea cuatro perspectivas importantes ha en cuenta, en virtud de que ya que juegan un papel fundamental en la investigación y el desarrollo de la teoría a propósito de la Negociación Internacional y el manejo de los conflictos de linaje internacional. Dichas perspectivas difieren de acuerdo a su complejidad y su énfasis, y los procesos en los cuales se enfocan (procesos de comunicación, preferencias, etc.). Estas perspectivas son:

- Negotiating as Puzzle Solving
- Negotiating as a Bargaining Game
- Negotiation as Organizational Management
- Negotiation as Diplomatic Politics

Igualmente, se resalta el planteamiento que se realiza en la primera perspectiva sobre el Dilema del Prisionero<sup>128</sup> y el Dilema del Mundo Real<sup>129</sup>.

Posteriormente, en un tercer apartado del libro, los practicantes, representados por los autores Cameron Hume, Andrew Natsios, y Eileen Babbitt, evalúan cuáles son sus roles en la resolución del conflicto internacional. En este contexto se exponen la diplomacia oficial como el medio

---

<sup>128</sup> "The Prisoner's Dilemma has been used to model behavior in a variety of strategic situations. The model involves two suspected criminals who face the following consequences: if one confesses and the other remains silent, the confessor goes free (the best payoff of 4) and the silent suspect gets a ten-year sentence (the worst payoff of 1). If both confess, they each get five-year sentences (the next-worst payoff of 2). If both remain silent, they get one-year sentences (the next-best payoff of 3). Four possible outcomes are represented in the two-by-two matrix: compromise, conflict, and a "win" for either of the two suspects" (Zartman y Rasmussen, 1997, p.85).

<sup>129</sup> Real-World Dilemma: "Incomplete information about players' motives leads to misperception and faulty assessments of their strategies. In the Iran Hostage crisis, President Carter incorrectly assessed Iran's internal politics, believing that selecting the option of military intervention would force Ayatollah Khomeini to select negotiation to improve his payoff" (Zartman y Rasmussen, 1997, p. 86).

que busca combinar de una mejor manera, las técnicas de negociación de dos y tres niveles; la importancia de la combinación de intereses para llevar a feliz término una negociación; y el papel de las Organizaciones No Gubernamentales.

Finalmente, los autores, concluyen realizando una mención de los conceptos tradicionales, tales como el Estado, el poder, el interés nacional y la diplomacia. Así como, aludiendo a la toma de decisiones en el nivel de la política exterior. Planteando a su vez, que si bien las naciones enfrentan problemas que no son capaces de resolver por sí mismas, un mejor acercamiento guiado hacia un cambio pacifista en el mundo internacional, pudiera en gran medida marcar la diferencia.

Sobre el autor:

**William Zartman:** Ya referenciado en páginas precedentes

**J. Lewis Rasmussen:** es el autor principal de una monografía escrita con el Embajador Robert Oakley, "Simulando una Negociación Diplomática: La Resolución del conflicto en el Medio Oriente" , y es además co-editor contribuyente junto con William Zartman de "acuerdos de paz en el Conflicto Internacional: Los métodos y Técnicas" (1997) que recibió en 1998 Premio Selecto prestigioso para la beca por excelencia. Entre sus estudios se cuentan un M.A. en la comunicación internacional y un Ph.D. en las relaciones internacionales de la Escuela de la Universidad americana de Servicio Internacional.

Ambos autores pertenecen al Centro de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad de Hopkins (SAIS).

#### **4.6.3 Negotiating a Complex World. Erigid Starkey, Mark A. Boyer, Jonathan Wilkenfeld**

Palabras clave: crisis internacional; intervención de un tercero; coalición; suma cero; suma positiva; organizaciones; regimenes internacionales; zona de acuerdo; negociación por posiciones; negociación por intereses; mediación.

Es este texto, uno de los más clásicos y populares a propósito del estudio de la Negociación Internacional. En el Libro “Negotiating a Complex World”, los autores Starkey, Boyer, y Wilkenfeld, describen la importancia de la negociación internacional en el contexto de la Diplomacia y las Relaciones Internacionales, así como en el contexto mundial en general. Para los autores el concepto de Negociación Internacional, suele comprenderse en términos lúdicos, describiéndose como una especie de “juego” en el que se encuentran en un escenario específico, los diversos intereses de los actores que hacen parte de la negociación y los cuales mediante estrategias, buscan resolver de forma amigable. Lo anterior es explicado mediante lecciones prácticas y de análisis sobre una serie de conflictos internacionales que se han presentado a través de la historia. Todo, desde la perspectiva del modelo propuesto por los autores, en el cual se hacen esenciales herramientas de análisis como The Board (o el escenario en el que tiene lugar la negociación), The Players (los jugadores o bien las partes de la negociación), The Stakes (los intereses en juego), The Moves (los movimientos, es decir las tácticas y estrategias) y The Outcomes (o los resultado de la negociación).Haciendo uso de este modo, de la analogía propia de un juego de mesa.

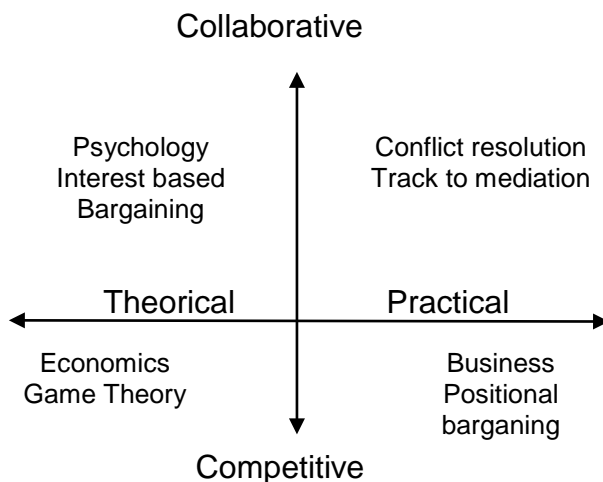
El texto se encuentra dividido en seis capítulos, en los cuales se explica mediante conceptos y ejemplos cada uno de los elementos propios del modelo de estudio de la negociación, enfocándose principalmente en temas como la diplomacia global, el sistema internacional, la cultura y los actores tanto estatales como no estatales.

En el primer capítulo, se aborda la importancia de la teoría y de los principios de la negociación internacional, entendida como el proceso específico

mediante el cual los Estados, partiendo del análisis de la política exterior, conducen sus Relaciones Internacionales. Igualmente, se enuncia cómo a través de las siguientes preguntas se puede construir el proceso de la negociación internacional, a partir del modelo del “Juego de Mesa”, propuesto. Se pregunta entonces lo siguiente a propósito de una situación de negociación:

1. ¿Quiénes están involucrados?
2. ¿Qué está en juego o que se está arriesgando?
3. ¿Cuál es el resultado obtenido?
4. ¿Cómo se obtuvo dicho resultado?

En esta primera parte también se hace referencia a las cuatro categorías<sup>130</sup> relativas a la literatura existente en materia de negociación, tal como se explica a continuación, en la figura 12 “Categorías de negociación”:



Para concluir esta parte introductoria, se realiza el primer análisis de caso, en el cual se tratan temas como la Conferencia sobre el Cambio Climático de Kyoto en 1997 y el caso de UNESCOM, en el cual Koffi Anan realiza una mediación en la misión de Bagdad.

<sup>130</sup> “The including fields in the figure 1.1 are: business, communication, law, political science, psychology, and conflict resolution. The horizontal axis plots the level of abstraction: at one end are the theoretical materials, which analyze the process of negotiation; at the other are the applied materials that provide hands-on tips on how to negotiate successfully. Along the vertical axis can be plotted the value orientation or approach of the negotiation process, ranging from those that are primarily competitive in approach to those that are primarily collaborative. This range is also categorized as integrative versus distributive” (Starkey, Boyer, y Wilkenfeld; 1999, p.2).

Posteriormente, en el segundo capítulo, comienza a explicarse el primer elemento del modelo: The Board, entendido como el contexto en el cual la negociación tiene lugar. En este apartado se realiza pues, un estudio de los factores como el Sistema Internacional y sus características, que se constituyen como los principales componentes de dicho elemento. Se habla pues, del Sistema Internacional como el marco de análisis, el contexto más amplio de la negociación, y el cual ha atravesado por varios cambios a través de los últimos siglos, entre los cuales cabe resaltar el aumento del número de Estados que lo componen, esto es, se ha pasado de 50 a 200 Estados en un lapso relativamente breve.

Del mismo modo, se hace referencia a las estructuras que se han formado a lo largo del siglo XX. Así, en términos de la distribución del poder<sup>131</sup>, las variaciones señaladas en el texto conducen a la consideración de los siguientes hechos como acontecimientos “hito” que modifican sustancialmente el sistema internacional y de suyo el juego de la Negociación Internacional, de esta forma, Starkey señala que el balance de poder en 1914, en el cual un número pequeño de Estados participaban en el sistema internacional y el rompimiento del mencionado balance, con la aparición de la Primera Guerra Mundial entre 1914 y 1918, da lugar a un mundo multipolar entre 1918 y 1939 por la difusión del poder militar y el aislacionismo practicado por las potencias.

De otro lado, la bipolaridad entre 1945 y 1962, protagonizada por Estados Unidos Y la Unión Soviética con sus respectivas alianzas militares la OTAN y el Pacto de Varsovia y el Policetrismo, entre 1963 y 1989 donde se presenta una estructura híbrida, con la continuación de la bipolaridad, y la presencia de múltiples centros de decisión política.

Así mismo, se expone el tema de las crisis internacionales, que suelen actuar como catalizadores de los cambios del sistema, y que pueden amenazar la

---

<sup>131</sup> En el libro se refieren a este tema como “Polar Structures in the Twentieth Century”

estabilidad del mismo y de los demás sub-sistemas regionales, mediante elementos como la Amenaza, la Presión de tiempo y el stress. Por otra parte, se alude a la intervención de un tercero -bien sea una organización global o regional, un ciudadano, una organización religiosa o un grupo especial de interés- quien puede hacer las veces de mediador en aras de reducir el conflicto o evitar que se este expanda. Y, finalmente, el estudio de las características de la negociación mediante listas (Check Lists), teniendo en cuenta componentes como: los actores (número, temas de cohesión, habilidades, limitaciones de poder, normas y compromisos); los asuntos (número, dimensiones de negociación, vínculos, y la situación temporal de los mismo) y los Procesos (ámbito en el que se desarrollan, sea publico o privado, los resultados, la ratificación de estos últimos, y el legado o desarrollo futuro de los procesos).

En la tercera parte del texto, se hace referencia al segundo componente: The Players (los negociadores) o el tipo de actores que poseen impacto en las negociaciones internacionales y la dinámica de los mismos. Entre los actores abordados se encuentran aquellos de naturaleza gubernamental-o pública-: tal es el caso de los Estados Soberanos, los cuerpos diplomáticos, los líderes políticos, las Organizaciones Internacionales (grupos de Estados) y los sub-estados o también llamados Organizaciones regionales; y los actores no gubernamentales como la Organizaciones no Gubernamentales y los Estados sustitutos (e.i Palestinos, Kurdos, carteles de drogas, etc.). Así mismo, se analizan algunas tendencias, entre las que se resalta quella circunscrita al tópico de la llamada “la Diplomacia sin diplomáticos”, la presencia reciente de actores globales, debido al ascenso de algunos asuntos al ámbito global; las comunidades epistémicas (sociedades y redes con amplio conocimiento en un cierto campo de estudio) y la Track Two Diplomacy o negociaciones no oficiales, en la cuales los nacionales que no se encuentran directamente afiliados al gobierno son elegidos deliberadamente como negociadores.

En cuanto a los elementos que afectan la dinámica de negociadores o the players, se abordan entre otros temas, las reglas del juego, basadas principalmente en el orden internacional y en los principios de soberanía y

territorialidad de los Estados; además de las reglas creadas por instituciones occidentales, que a su vez crean una especie de sistema de jerarquía internacional (G7, OECD, Miembros permanentes del Consejo de Seguridad de la ONU); y las Relaciones de cada uno de los actores con regímenes Internacionales.

Se suman a los anteriores temas, lo concerniente al análisis de la cultura y la identidad, entendiendo a estas últimas en su calidad de dimensiones humanas al interior de la negociación, y las cuales se encuentran afectadas por la interpretación de los roles de la familia, el género, la comunidad, la autoridad, la religión y las relaciones; y que generalmente encuentran su expresión mediante estilos de comunicación, patrones de expresión verbal y no verbal, modos de organizar la información y relaciones de espacio y tiempo.

Así mismo, se introduce por los autores el concepto de “Othering”, que se refiere a la predisposición para negociar con aquellos que más se parecen a nosotros mismos, invocando en muchos casos la diferencia para demonizar el otro, haciendo que sea inalcanzable o improbable la cooperación.

En el cuarto capítulo se presenta un nuevo elemento: The Stakes, que se refiere a la importancia que se le concede a un asunto en particular por cada uno de los actores participantes en el conflicto. Con este fin, se explica como se han categorizado dichos asuntos tradicionalmente y como suelen categorizarse en la actualidad. Desde la perspectiva tradicional, se habla de asuntos de “Alta Política”(High Politics), enfocados en temas que pueden amenazar la supervivencia de los Estados tales como, el control de las armas y temas relativos a la seguridad militar, en ellos, existe una mayor participación de oficiales de alto nivel. Y de asuntos de “Baja Política (Low Politics), o asuntos que no amenazan la supervivencia estatal y que por ello son considerados de menor urgencia y tratados por oficiales de más bajo rango.

Por su parte, desde la perspectiva actual, se realizan nuevos acercamientos a la tema de la importancia de los asuntos o intereses en juego, aludiéndose con frecuencia, a la “importancia de un asunto determinado en el cambiante sistema internacional” (issue salience in a changing international system), o los asuntos percibidos por los actores como fundamentales y el conjunto de factores que influyen en estos asuntos “prominentes”, e s el caso de los asuntos domésticos controversiales, compromisos con los asuntos, los efectos de las crisis, y la atención de los medios de comunicación a un asunto determinado.

Finalmente en este capítulo se analizan las negociaciones de dos niveles, es decir, la interacción de las políticas domésticas e internacionales en una negociación determinada, donde el primer nivel se refiere a la negociación a nivel internacional y el segundo a la discusión en el ámbito doméstico y a la ratificación del asunto tratado.

En el siguiente capítulo, los autores hacen referencia a las decisiones, estrategias y a las tácticas de los actores de una negociación en la arena internacional, es decir, sus movimientos *-the moves-*. Para abordar este tópico, se alude a la llamada teoría de Juegos.

Para lo anterior, los autores vinculan en su análisis, la teoría de los juegos secuenciales (dilema del prisionero y de la gallina), en donde los jugadores deben tomar decisiones al mismo tiempo, en contextos independientes y en donde existe altos niveles de incertidumbre; al igual que la teoría de juegos secuenciales, al interior de la cual, las partes responden en tiempos diferentes a eventuales amenazas de la otra parte y en donde la información sobre los intereses y asuntos del otro toman una relevancia única.

Así mismo, se menciona lo que los autores denominan “las opciones estratégicas” para manejar la incertidumbre; las negociaciones competitivas como en el caso de la negociación basada en posiciones, la diplomacia del adversario, la diplomacia coercitiva y las negociaciones cooperativas o de colaboración que no es otra cosa que la negociación basada en intereses, la “Track two Diplomacy” y la mediación.

Para concluir, en el último capítulo, los autores abordan el último elemento del modelo planteado a lo largo del texto, esto equivale a los llamados Outcomes o los resultados finales de la negociación. Lo anterior, no sin exponer lo correspondiente a aquellos catalizadores que han hecho posible el constante cambio del sistema internacional, entre los que se cuentan la Guerra Fría, la fragmentación étnica, la existencia de asuntos domésticos que generan presión internacional y temas como el medio ambiente y la salud.

Finalmente, se identifican importantes tendencias que reconfiguran el sistema entre las que cabe resaltar la comunicación y la información, las cuales han modificado completamente la forma en la que se realizan las negociaciones en el nivel internacional, aportando mayor complejidad a dicho proceso; el surgimiento de nuevos actores y asuntos de orden internacional así como la aparición de la Diplomacia Virtual, como medio para simular negociaciones reales, ideal para desarrollar y mejorar las habilidades de negociación, proyecto en el cual la

Universidad de Maryland tiene una participación especial por medio de su programa ICONS<sup>132</sup>.

Sobre el autor:

**Brigid Starkey:** Directora del Proyecto de Comunicación Internacional y Simulaciones de la Negociación (ICONS) en la Universidad de Maryland, Collage Park. Así como profesora de un curso introductorio en Negociación Internacional. Ha publicado algunos artículos, en temas como el aprendizaje interactivo, los conflictos y la seguridad en el Medio-Este. Entre los títulos publicados se encuentran “El uso de los computadores para conectarnos a través de las culturas en la educación, la tecnología y el poder: Educación

---

<sup>132</sup> **PROYECTO ICONS (International Negotiation and Communication Simulations)** Es un programa, propio de la Universidad de Maryland, para el aprendizaje experimental acerca de los usos de las herramientas Web, mediante simulaciones educativas y el entrenamiento en las mismas en temas como la resolución de conflictos, la toma de decisiones, las negociaciones, la comunicación intercultural, y el manejo de crisis.

sistemática como una práctica social”. Editado por H. Bromley and M. Apple (SUNY press, 1998). “Polaridad y estabilidad en la Post Guerra Fría y el Golfo Pérsico” y “El foro Fletcher del mundo de los negocios”

**Jonathan Wilkenfeld:** Director del Centro para el Desarrollo Internacional y Dirección del Conflicto, así como profesor y del Departamento de Gobierno y Política en la Universidad de Maryland. Además, es especialista en temas como la política extranjera, conducción de crisis y el uso de la simulación en ciencias políticas.

Hace parte del Proyecto de Comunicación Internacional y Simulaciones de la Negociación (ICONS) en la Universidad de Maryland. En 1994, ganó el premio del programa distinguido presentado por la asociación de Maryland para la educación más alta para ICONS. Bajo su dirección, la Universidad de Maryland y su proyecto de los ICONS, merecieron el premio para la innovación enseñando con la tecnología (2001). Entre sus publicaciones más recientes se encuentran: “Estudio de crisis” (1997 y 2000, con Michael Brecher) “Negociando en un mundo complejo” (1999, con Brigid Starkey y Mark Boyer).

**Dr. Mark A. Boyer:** Profesor de ciencias políticas en la Universidad de Connecticut, director del Proyecto de Negociación Internacional en Connecticut (CPIN) y co-director del Proyecto GlobalEd. Fue discípulo de Facultad de Asuntos Internacionales, como también del SSRC-MacArthur en Paz Internacional y Seguridad. Así mismo, es el autor de varias obras entre las cuales se destacan “Cooperación Internacional y el Género Público” (1993), “Internacionalismo Defensivo” (2004), del cual fue coautor junto a Davis B. Bobrow, y “Política Mundial”, sexta edición (2005), escrito en compañía de John Rourke.

## Bibliografía general

1. ADAIR, Wendi and BRETT, Jeane. The handbook of negotiation and culture, Chapter 4. California: Stanford University Press, 2004.
2. ADORNO, T. Th. Escritos Sociológicos I. Obra completa, 8. Madrid: Ediciones Akal, 1972.
3. AFTALION, Enrique y VILANOVA, José. Introducción al Derecho. Conocimiento y conocimiento científico, historia de las ideas jurídicas, teoría general del derecho y teoría general aplicada. Argentina: Editorial Abeledo-Perrot, 1994.
4. ALLEN, Dwight and RAYNOR, Michael E. Preparing for a new global business environment: divided and disorderly or integrated and harmonious? En: Journal of Business Strategy. Emerald Group Publishing Limited, 2004.
5. ARBOLEDA TORO, Néstor. Negociación Internacional: del estilo confrontacional a un enfoque de cooperación e integración. Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. Academia Diplomática de San Carlos. (Documento interno de trabajo aun en proceso de revisión inicial. Santa fe de Bogota. Julio de 1995. Proyecto PNUD (Propuesta para la organización de la actividad de negociaciones internacionales en la Academia Diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores)
6. BACHELARD, Gaston. La formación del espíritu científico. Contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo. Buenos Aires: Siglo XXI, 1993.
7. BALL, Michael. Cooperation with the Community in Property Led Urban Regeneration. Publicado en inglés por: Journal of Property Research, Vol.21, Issue 2 (jun.2004). Business Source Premier.

8. BARSNESS, Zoe I. and BHAPPU, Anita D. The handbook of negotiation and culture. Chapter 17. California: Standford University Press, 2004.
9. BRADDICK, Michael J. and WALTER, John. Negotiating Power in Early Modern Society. Order, Hierarchy and Subordination in Britain and Ireland. Libro publicado por The Press Syndicate of the University of Cambridge, 2001.
10. BRETT, J. M. Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators. En: Academy of Management Journal. Vol. 41, Fascículo 5, (1998).
11. BREWER, Thomas L. and YOUNG, Stephen. Chapter 11: Multilateral institutions and policies: their implications for multinational business strategy. Oxford Handbook of International Business. 2001. Base de datos: EBSCOhost
12. BOLTEN, Jurgen. Life-World Games: the theoretical foundation of training courses in intercultural communication. En: European Journal of Education, Vol 28, No 3 (1993).
13. CHANG, Lieh Ching. An Examination of Cross Cultural Negotiation: Using the Hofstede Framework. En: Journal of American Academy of Business, Kennedy School Negotiation Project (KSNP)(mar.2003).
14. CHEVRIER, Sylvie. Cross- cultural management in multinacional Project groups. En: Journal of world business 38 (2003).
15. CLAVEL. Jean Daniel. La negociación Diplomática multilateral. México: Fondo de Cultura Económica.
16. COHEN, Herb. Negocie y Gane. Bogotá: Editorial Norma, 2004.
17. ----- . Todo es negociable. Barcelona: Planeta, 1996.

18. COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures*. United States Institute of Peace, Washington, 2005.
19. COHEN, Steven P. y ALTIMIRA, Ricardo. *Claves de Negociación... con el corazón y la mente*. España: Mc Graw Hill, 2003.
20. COLAIACOVO, Juan Luis. *Negociación y Contratación Internacional*. Argentina: Ediciones Macchi, 1991.
21. DANIELS, John; RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel. *Negocios internacionales*. Décima edición. México: Pearson Educación, 2004.
22. DESCARTES, René. *El discurso del método y otros tratados*. Madrid: Editorial EDAF, 1966.
23. DREW, Martin, MAYFIELD, Jacqueline, MAYFIELD Milton and HERBIG, Paul. *International Negotiations: An entirely different animal*. EEUU: McGraw-Hill GRAW-HILL, 1998.
24. DRUCKMAN, Daniel; MARTIN, Jennifer; ALLEN, Susan. and YAGCIOGLU, Dimostenis. *Dimensions of International Negotiation: A Test of Ikle's Typology*. Documento publicado en inglés por Kluwer Academic Publishers En: *Journal Group Decision and Negotiation* (1999).
25. ERTEL, Danny (compilador). *Negociación 2000: La colección de Conflict Management*. Bogotá: Mc Graw Hill. 1996.
26. FAURE, Guy Olivier. *Approcher la Dimension Interculturelle en Negotiation Internationale*. Publicado en Francés por ABI/INFORM Global. En: *La Revue Française de Gestion* 153, (dic. 2004).

- 27.----- . How people Negotiate: Resolving Disputes in Different Cultures. Netherlands. Kluwer Academic Publishers, 2003.
- 28.FOCAULT, Michel. Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas. México: Siglo XXI Editores, 1978.
- 29.FORSYTH, Patrick. 30 minutes... To get your own way. Publicado en inglés por Kogan Page, 1999.
- 30.FUGATE, Douglas L. and JEFFERSON, Robert W. Preparing for Globalization: Do We Need Structural Change for Our Academic Programs? En: Journal of Education for Business, (2001). Base de datos: Business Source Premier
- 31.GADAMER, Hans-Georg. Verdad y método. Salamanca: Ediciones Sígueme, 2003.
- 32.GALEANO, Maria Eumelia. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004.
- 33.GANNON, Martin. Understanding global cultures: metaphorical journeys through 28 nations, clusters of nations, and continents. United States of America: Sage Publications Inc., 2004.
- 34.GARZA. Rosa María. ¿Negociando con Americanos? Conózcalos primeros y vaya a la segura. México: MC Graw Hill, 1995.
- 35.GELFAND, Michele and CAI, Deborah A. The handbook of negotiation and culture, Chapter 11. California: Standford University Press, 2004.
- 36.GLEASON, Sandra E. Workplace Dispute Resolution, Directions for The Twenty-First Century. Libro publicado por Sandra E. Gleason en inglés, 1997.

37. HABBERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa, I. Racionalidad de la acción y Racionalización social. Santa fe de Bogotá: Editorial Taurus, 2003.
38. Harvard Business Essentials La negociación. Le guide personali del manager e dell'imprenditore. Monza: ETAS (2005).
39. HENDON, Donald W *et al.* Cross Cultural Business Negotiaton. Westport. Quorum books, 1996.
40. HICKS, John. Una teoría de la historia económica. Barcelona: Orbis, 1986. Capítulos 1 a 3.
41. HILL, Charles. W.L. Negocios internacionales: competencia en un mercado global. Tercera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2001.
42. HOUSE, Robert; HANGES, Paul; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter and GUPTA, Vipin. Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies. Libro publicado por Sage Publications en inglés. 2004.
43. HUNTINGTON, Samuel P. ¿Quiénes somos? Los desafíos a la identidad nacional estadounidense. Colombia: Editorial Paidós, 2004.
44. KESKITALO, E.C. H. Negotiating the Arctic: the construction of international region. Publicado en inglés por: Taylor & Francis Group, 2004
45. KOTTAK, Conrad Phillip. Espejo para la humanidad. Introducción a la antropología cultural. Tercera edición. España: Editorial McHill, 2003.
46. KYMLICKA, Will. Estados, naciones y culturas. Córdoba-España: Editorial Almuzara, 2004.

47. LAKE, Ruth. L'arte della negoziazione interculturale: concludere affari senza barriere. Milano: FrancoAngeli, 2000.
48. LEBEL, Pierre. El arte de la negociación. Barcelona- España: Ediciones CEAC, 1990.
49. LEWICKI, R. Essentials of Negotiation. New York: McGraw-Hill, 2001. Tomado de ALICE, Mauricio. La cultura en la negociación.
50. LEWICKY, Roy J *et al.* Negotiation: readings, exercises, and cases. Boston: Mc Graw-Hill Irwin, 2003.
51. MARCH, Robert M. The Japanese Negotiator. New York: Kondasha International. 1990.
52. MARDONES, J. M y URSUA, N. Filosofía de las ciencias humanas y sociales. México: Ediciones Coyoacán.
53. MARKUSEN, James R. International trade theory and international business. En: Oxford University Press, (2001). EBSCOhost data base.
54. MCLEAN, Jacqueline Globalization is here to stay. En: British Journal of Administrative Management, (2006). Base de datos: Business Source Premier.
55. McNETT, Jeanne (editor). The blackwell encyclopedia of management: International management. Second edition. USA: Blackwell Publishing, 2005.
56. MOFFITT, Michael L. and BORDONE, Robert C. The Handbook of Dispute Resolution. Primera edición. Libro publicado por Program on Negotiation at Harvard Law School, 2005.

57. MUÑOZ, Jacobo y VELARDE, Julian. Compendio de Epistemología. Madrid: Editorial Trotta, 2000.
58. MONEY, Bruce. International Multilateral Negotiation and Social Networks. Documento publicado en inglés por Journal of International Business Studies, (1998).
59. MORIN, Edgar. El método. El conocimiento del conocimiento. Madrid: Editorial Cátedra. 2002.
60. MORRIS, Michael W., GELFAND, Michele J. The handbook of negotiation and culture, Chapter 2. California: Stanford University Press, 2004.
61. Negotiation Theory: an overview. UNCTAD [vi.unctad.org:8080]. 2005.
62. OGLIASTRI. Enrique. El Sistema Japonés de Negociación, la experiencia de América Latina. MC Graw Hill, 1992.
63. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. ¿Qué es la OMC? [En línea] URL: [www.wto.org](http://www.wto.org)
64. OVEJERO. Anastasio. Técnicas de Negociación: Cómo Negociar Eficaz y Exitosamente. Madrid: Mc Graw-Hill, 2004.
65. PETERSEN, Hilde. A Sustainable Agriculture Amendment. Incorporating Sustainable Agriculture into International Environmental Negotiations. En: Papers on International Environmental Negotiation, Volume XIV (2005). Publicado por en inglés por: Program on Negotiation at Harvard Law School.
66. PLA, José. LEON, Fidel. Dirección de empresas internacionales. Madrid: Pearson Educación, 2004.

67. PLANTEY, Alain *La Négociation Internationale: principes et méthodes*. Paris: Editions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1980.
68. POMEROY, Sarah B. *et al.* *La Antigua Grecia: Historia política, social y cultural*. (trad. Teófilo de Lozoya). Serie mayor. Original en inglés. España: Editorial Crítica, 1999.
69. POLANY, Kart. “El lugar de la economía en la sociedad”, “Origen de las transacciones económicas: de la sociedad tribal a la arcaica” y “La triada cataláctica: comercio, dinero y mercados” en *El Sustento del Hombre* Madrid: Mondadori, 1994. Capítulos 1 a 10.
70. RAIFFA, Howard. *Lectures on Negotiation Analysis*. Libro publicado por Kennedy School Negotiation Project (KSNP) en inglés. 1996.
71. ROSE, Jonathan; MCLEAN, John and CONRAD, Alexis. *The Art of Negotiation: A Simulation for Resolving Conflict in Federal States*. Publicado en inglés. En: Broadview Press, (1 septiembre 2003).
72. RUIZ R. Jaime *et al.* *En torno a la Negociación creativa: Elementos para una Teoría de la Negociación*. Medellín: Escolme, 1997.
73. SCHOONMAKER, Alan N. *Negocie y gane!* Bogotá: Editorial Norma, 1990.
74. SIR ROBERT JENNINGS and SIR ARTHUR WATTS, *Oppenheim's International Law. Vol 1*. London: Peace-longman.Green and co., 1948.
75. STARKEY Brigid; BOYER, Mark A. and WILKENFELD, Jonathan. *Negotiating a complex world an introduction to international negotiation* Second edition. USA: Rowman & Littlefield Publishers, 2005.
76. STARKEY, Brigid *et al.* *Negotiation a complex World*. Boston: Rowman & Littlefield Publishers Inc., 1999.

77. STONE, Douglas; BRUCE Patton y HEEN Sheila. Negociación, una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles. Bogotá: Editorial Norma, 1999.
78. SUSSKIND, Lawrence E.; MOOMAW, William R. y NAJAM, Adil. Papers on International Environmental Negotiation Volume III. Program on Negotiation Books, Harvard Law School, 1993.
79. TAYLOR, Charles. Identidad y Reconocimiento. Conferencia impartida en el Centro Cultural Internacional de Cerisy (jun.1995: Francia). Memorias. RIFP, 2006.
80. TAYLOR, Charles. The Politics of Recognition. US: Blackwell Oxford UK & Cambridge. 1992.
81. TREVISANI, Danielle. Negoziazione Interculturale: comunicazione oltre le barriere culturali. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali. Milano: FrancoAngeli, 2005.
82. TORO, Ivan Dario y PARRA Rubén Darío. Método y conocimiento. Metodología de la investigación. Medellín-Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006.
83. WEILAND ALZAMORA Hubert. La Negociación Internacional. Academia diplomática del Perú. Lima, 1994.
84. WEISS, Stephen E. International Business Negotiations. Publicado en inglés por Prevés N. Ghauri y Jean-Claude Usunier, (sep. 2003).
85. WILD, John. International Business: an integrated approach. New Jersey: Prentice Hall Editors, 2001.

86. VALENCIA, Hernán. Derecho Internacional Público. Medellín- Colombia: Biblioteca Juridica Diké, 2003.
87. VAN HOOFF *et al.* Relaciones Interculturales: Negociaciones entre Colombianos y Holandeses. En: Monografías de Administración. Universidad de los Andes, (mar. 2005).
88. Varios autores. Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution. Publicado en inglés En: Harvard Business School Press (abr. 2000).
89. ZARTMAN, William and RASMUSSEN, J. Lewis. Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques. United States Institute of Peace Pres. [En línea] URL: [www.usip.org](http://www.usip.org). (mar. 1997).
90. ZARTMAN, William and SPECTOR, Bertman. Getting it done. United States Institute of Peace Press, 2003. [En línea] URL: [www.usip.org](http://www.usip.org)
91. ZARTMAN, William; BERTON, Peter and KIMURA, Hiroshi. International Negotiation. Palgrave Macmillan St. martin's press. 1999.

## **Bibliografía de referencia en la construcción del marco teórico discriminada por temas**

### **Metodología de la Investigación**

92. DESCARTES, René. El discurso del método y otros tratados. Madrid-España: Editorial EDAF. 1966.
93. FOCAULT, Michel. Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas. México: Siglo XXI Editores. 1978.
94. GALEANO, Maria Eumelia. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín-Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2004.
95. MORIN, Edgar. El método. El conocimiento del conocimiento. Madrid-España: Editorial Cátedra. 2002.
96. TORO, Ivan Dario y PARRA Rubén Darío. Método y conocimiento. Metodología de la investigación. Medellín-Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2006.

### **Memoria metodológica y parte introductoria**

97. AREZ ZARATE, José Manuel. "ALCA y TLC con Estados Unidos: la agenda de Negociación, sus costos y beneficios frente a los intereses nacionales". Editorial Universidad Externado de Colombia. Bogotá 2004-11 -07
98. ADAIR, Wendi, BRETT, Jeane. (2004). "The handbook of negotiation and culture", Chapter 4 .Stanford University Press. California.

99. ARROW, Kenneth J.; MNOOKIN, Robert H.; ROSS, Leo and TVERSKY, Amos. Barriers to Conflict Resolution. New York: Editorial W.W. Norton, 1995.
100. BERTON, Peter; KINURA, Hiroshi and ZARTMAN, I. William. International Negotiation: Actors, Structure / Process, Value". New York: Editorial St. Martin's Press, 1999.
101. BARSNESS, Zoe I. and BHAPPU, Anita D. The handbook of negotiation and culture, Chapter 17. Standford University Press. California, 2004.
102. BEUCHOT, Mauricio. La retórica como pragmática y hermenéutica. Barcelona-España: Editorial Anthropos, 1998.
103. BRAMS, Steven J. Negotiation Games. Applying Game Theory to Bargaining and Arbitration. London: Routledge Taylor & Francis Group, 2003.
104. BRADDICK, Michael J. and WALTER, John. Negotiating Power in Early Modern Society: Order, Hierarchy, and Subordination in Britain and Ireland. Camdridge: Editorial Cambrigde University Press, 2001.
105. BRETT, J. M. Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators. En: Academy of Management Journal. Vol. 41, Fascículo 5. (1998).
106. BRIGS, Asa y CLAVIN, Patricia. Historia Contemporánea de Europa. Barcelona-España: Editorial Critica, 1989.
107. LAVEL, Jean Daniel. La negociación Diplomática multilateral. México: Fondo de cultura económica, 1994.
108. COHEN, Herb Negocie y Gane. Bogotá: Editorial Norma, 2004.

109. ----- . Todo es negociable. Barcelona: Planeta, 1996.
110. COHEN, Raymond. Negotiating across cultures. Washington: United Status Institute of Peace, 2005.
111. COHEN. Steven P. y ALTIMIRA, Ricardo. Claves de Negociación... con el corazón y la mente. España: Mc Graw Hill, 2003.
112. COLAICOVO, Juan Luis. Negociación y Contratación Internacional. Buenos Aires-Argentina: Ediciones Macchi, 1991.
113. COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Comercio Exterior. [En línea] URL: [http:// www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)
114. COLOMBIA. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Objetivos del Ministerio de Relaciones Exteriores. [En línea] URL [http:// www.minrelext.gov.co](http://www.minrelext.gov.co)
115. DREW, Martin; MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD Milton and HERBIG, Paul. "International Negotiations: An entirely different animal. USA: McGraw-Hill, 1998.
116. DESCARTES, René. Discurso del método. Madrid: Biblioteca Eddaf, 1966.
117. DUROSELLE, Jean-Baptiste. Todo imperio perecerá: Teoría sobre las relaciones internacionales. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 1998.
118. ERTEL. Danny. (compilador) Negociación 2000: La colección de conflict management. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996.

119. FAURE. Guy Olivier. How people Negotiate: Resolving Disputes in Different Cultures. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2003.
120. FERNÁNDEZ DE SOTO, Guillermo. La Ilusión Posible: Un testimonio sobre la Política Exterior Colombiana. Bogotá-Colombia: Editorial Norma, 2004.
121. FISHER R. E.; KOPELMAN, A. and KUDFER, Schneider. Beyond Machiavelli: Tools for coping with conflict. USA: Penguin Books, 1996.
122. FISHER; URY and PATTON. Getting to yes, negotiating agreement without giving in. Second edition USA: Houghton Mifflin Company, 1991.
123. FORSITH, Patrick. 30 Minutes to Get Your Own Way. London: Editorial Kogan Page, 1999.
124. GAUTHIER, Gilles. Managment and Negotiation. CETAI. HEC Montreal. (2001 octubre 20 - noviembre 3). Memorias CETAI. HEC Montreal. Medellín: Escuela de Administración Universidad EAFIT.
125. GELFAND, Michele J. and Brett, Jeanne M. The Handbook on Negotiation and Culture. Editorial Stanford Business Books, 2004.
126. GLEASON, Sandra E. Workplace Dispute Resolution: Directions for the Twenty First Century. Editorial Michigan State University Press, East Lansing, 1997.
127. GRIFFITHS, Martin. Fifty key thinkers in international relations. London: Editorial Routledge, 1999.
128. HAMILTON, Keith and LANGHORNE, Richard. The Practice of Diplomacy. Its evolution, theory and administration. Great Britain: Routledge, 2002.

129. HELD, David; MCGEW, Anhony; GOLDBLATT, David and PERRATON, Jonathan. Global Transformations Politics, Economics and Culture. California: Stanford University Press, 1999.
130. HENDERSON, Conway W. International Relations, Conflict and Cooperation at the Turn of the 21st Century. USA: Mc Graw Hill, 1997.
131. HENDON, D. Cómo negociar en cualquier parte del mundo México: Limusa editores, 2000.
132. HENDON. Donald W *et al.* Cross Cultural Business Negotiaton. Westport: Quorum books, 1996.
133. HIGGINS, Rosalyn. Problems & Process. International law and how to use it. Oxford: Clarendon Press, 1994.
134. HOSBAWN, Eric. Historia del Siglo XX. Barcelona-España: Editorial Critica, 2003.
135. HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W. and GUPTA, V. Culture leadership and organizations the globe study of 62 societies. CA: Sage, Thousand Oaks, 2004.
136. JEANNE, Brett. Negotiating Globally. USA: Jossey-Bass editor, 2001.
137. KREMENYUK, Victor. International Negotiation: Analysis, approaches, issues. San Francisco. USA: Jossey-Bass Publishers, 2002.
138. LAUREN, Louis. Las negociaciones profesionales y empresariales. Madrid-España: Ediciones Deusto.

139. LEBEL, Pierre. El arte de la negociación. Barcelona- España: Ediciones CEAC, 1990.
140. LEWICKI, R. Essentials of Negotiation. New York: McGraw-Hill, 2001. Tomado de ALICE, Mauricio. La cultura en la negociación.
141. LEWICKY; LITTERER; MINTON and SAUNDERS. Essentials of negotiation. Second edition. Ed. Irwin, 2001.
142. ----- . Negotiation, Readings, Exercises and cases. Fourth edition. USA: Irwin, 2002.
143. LEWICKY, Roy J *et al.* Negotiation: readings, exercises, and cases. Boston: Mc Graw-Hill Irwin, 2003.
144. MACDONAL, Charles G. Negotiating the Arctic: The Construction of International Region. New York: Routledge, 2004.
145. MAQUIAVELO, Nicolás. El Príncipe. Madrid-España: Editorial Edad, 1986.
146. MORIN, Edgar. El método. El conocimiento del conocimiento. Madrid:Editorial cátedra,1994.
147. MORRIS, Michael W.; GELFAND, Michele J. The handbook of negotiation and culture, Chapter 2. California: Standford University Press, 2004.
148. NIEREMBERG, Gerard. El negociador completo. México: Limusa editores, 1994.
149. OGLIASTRI, Enrique. ¿Como negocian los Colombianos?

150. ORGANIZACION MUNDIAL DEL COMERCIO. International Trade Agreements. [En línea] URL: <http://www.wto.com> (Consulta: noviembre 5 de 2004).
151. OVEJERO, Anastasio. Técnicas de Negociación: Cómo Negociar Eficaz y Exitosamente. Madrid: Mc Graw-Hill, 2004.
152. PEARSON & ROCHESTER. Relaciones Internacionales. Situación global en el siglo XX. Editorial Mac Graw Hill, 2002.
153. RAIFFA, Howard. The Art and science of Negotiation. USA: Harvard University Press, 2003.
154. ----- . The Science and Art of collaborative decision making. USA: Belknap press, 2003.
155. ----- . Lectures On Negotiation Analisis. Cambridge: Editorial Mass Pon Books, 1997.
156. LS, Jhon. A theory of justice. Cambridge University Press. 1977.
157. RAWLS, Jhon. Justicia como equidad. Materiales para una teoría de la justicia. Editorial Tecnos, 1986.
158. ROSE, Jonathan; MACLEAN, John and CONRAD, Alexis. Art of Negotiation. Formun of Federations. (2002: Ottawa-Ont). Peterborough, Ont.; Orchard Park, N.Y. Broadview Press.
159. RUIZ R. Jaime *et al.* En torno a la Negociación creativa: Elementos para una Teoría de la Negociación. Medellín: Escolme, 1997.
160. SARTORI, Giovanni. La Sociedad Multiétnica. Pluralismo, multiculturalismo y extranjeros. España: Editorial Taurus, 2001.

161. SCHOONMAKER, Alan N. ¡Negocie y gane! Bogotá: Editorial Norma, 1990.
162. STARKEY, Brigid *et al.* Negotiation a complex World. Boston: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1999.
163. STARKEY Brigid; BOYER, Mark A.; and WILKENFELD, Jonathan. Negotiating a complex world an introduction to international negotiation. Second edition. USA: Rowman & Littlefield Publishers, 2005.
164. STONE, Douglas; BRUCE Patton y HEEN Sheila. Negociación, una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles. Bogotá: Editorial Norma, 1999.
165. STONE, D.; PATTON, B., y HEEN, S. Negociación. Una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles.
166. SUSSKIND, Lawrence E.; MOOMAW, William R. and NAJAM, Adil. Papers on International Environmental Negotiation: Volume XIII. Cambridge: The program on Negotiation, Harvard Law School, 1993.
167. TAYLOR, Charles. The Politics of Recognition. USA: Blackwell Oxford UK & Cambridge, 1992.
168. ----- . Identidad y Reconocimiento. Conferencia impartida en el Centro Cultural Internacional de Cerisy (jun.1995: Francia). Memorias. RIFP, 2006.
169. THE DELTA INTERCULTURAL ACADEMY. Cultures and profiles. [En línea] URL: <http://www.dialogin.com> (Consulta: noviembre 5 de 2004).

170. TIRELLA, D.C G. BATES. Win-Win Negotiating: a professional's playbook. First edition. United States of America: Asce publishers. 2001  
USA PUBLISHERS, INC. 1999.
171. URY, William. Supere el No, cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Colombia: Editorial Norma, 1991
172. ZARTMAN, William. Preventive Negotiation. Avoiding conflict escalation. Oxford-England: Rowman & Littlefield publishers, Inc., 2001.
173. ZARTMAN, I. William and RASMUSSEN, J. Lewis. Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques. Washington: Editorial United States Institute of Peace Press, 2003.
174. ZARTMAN, I. William and SPECTOR, Bertram I. Postagreement Negotiation getting it done and International Regimes. Washington: United States Institute of Peace Press, 2003.

### **Clasificación por áreas temáticas**

#### **Negocios Internacionales y Gerencia internacional**

175. ALLEN, Dwigth and RAYNOR, Michael E. Preparing for a new global business environment: divided and disorderly or integrated and harmonious? Journal of Business Strategy, Emerald Group Publishing Limited, 2004.
176. BREWER, Thomas L. and YOUNG, Chapter 11: Stephen. Multilateral institutions and policies: their implications for multinational business strategy en Oxford Handbook of International Business, 2001.  
Base de datos: EBSCOhost

177. DANIELS, John; RADEBAUGH, Lee. y SULLIVAN, Daniel. Negocios internacionales. Décima edición. México: Pearson Educación, 2004.
178. FUGATE, Douglas L. and JEFFERSON, Robert W. Preparing for Globalization: Do We Need Structural Change for Our Academic Programs? *Journal of Education for Business* (2001). Base de datos: Business Source Premier
179. HILL, Charles. W.L. Negocios internacionales: competencia en un mercado global. Tercera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2001.
180. MARKUSEN, James R. International trade theory and international business. En: Oxford University Press (2001). EBSCOhost data base.
181. MCLEAN, Jacqueline Globalization is here to stay. En: *British Journal of Administrative Management*. (2006). Base de datos: Business Source Premier.
182. Negotiation Theory: an overview. UNCTAD. [vi.unctad.org:8080] 2005.
183. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. ¿Qué es la OMC? [En línea] URL: <http://www.wto.org>
184. PLA, José y LEON, Fidel. Dirección de empresas internacionales. Madrid: Pearson Educación, 2004.
185. WILD, John. International Business: an integrated approach. New Jersey: Prentice Hall Editors, 2001.

## **Relaciones Internacionales**

186. BROWN, Chris. Understanding International Relations. Second Edition. New York-USA: Palgrave, 2001.
187. BURCHILL, Scott *et al.* Theories of International Relations. Second Edition. New York-United States of America: Palgrave Macmillan, 2001.
188. HENDERSON, Conway W. International Relations. Conflict and Cooperation at the turn of the 21st Century. United States of America: McGraw-Hill, 1998.
189. JACKSON, Robert and SORENSEN, Georg. Introduction to International Relations. New York-United States of America: Oxford University Press Inc., 1999.
190. PALOMARES LERMA, Gustavo. Teoría y Concepto de las Relaciones Internacionales: Relaciones Internacionales 1. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid-España: Tesitex, S.L., 1994.
191. PEARSON, Frederic S. y ROCHESTER. J Martin. Relaciones Internacionales: Situación Global en el Siglo XXI. Cuarta Edición. Colombia: McGraw-Hill, 2000.

## **Conflictos Internacionales**

192. El estado del mundo: Anuario económico y geopolítico mundial 2000 ISSN 8446013509. Editorial AKAL, 1999.
193. CHURCHILL, Winston. Memorias de la segunda guerra mundial: cómo se fraguó la tormenta I. La guerra crepuscular 2. Editorial Migaza, 1949.

194. EVINS, Allan; STEELE Commager, Henry. Historia de los Estados Unidos: Biografía de un pueblo libre. Editorial Compañía general de ediciones, 1975.
195. FISHER, Roger; KOPELMAN, Elizabeth and SCHNEIDER, Andrea Kupfer. Beyond Machiavelli: Tools for coping with conflict. Editorial Harvard University Press, 1994.
196. FISHER, Roger; SCHNEIDER, Andrea Kupfer; BORGWARDT, Elizabeth and GANSON, Brian. Coping with international conflict: a systematic approach to influence in international negotiation. Editorial Prentice Hall, 1997.
197. GIL MUNILLA, Octavio. Malvinas: El conflicto Anglo-Español de 1770. Editorial Escuela de Estudios Hispano-americanos, 1948.
198. GIOVANELLI, Jorge. La guerra en el desierto y en regiones semi-deserticas: su evolución. Editorial Circulo Militar, 1957.
199. MOTZ, Roger y DOCON, O. Duran. Bélgica Invicta = Belgium Unvanquished. Editorial Minerva, 1943.
200. TORO HARDY, Alfredo y BULMER THOMAS, Víctor. La era de las aldeas: La pequeña aldea Vs. La aldea global. Villegas Editores, 2002.

### **Negociación**

201. ADLER, Nancy J. International dimensions of organizational behavior. Editorial PWS-Kent, 1986.
202. ALBRECHT, Karl. Cómo negociar con éxito: el método de avanzada para construir tratos justos para todos. Editorial Granica, 1994.

203. ALDAO ZAPIOLA, Carlos Marcelo. La negociación: un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral. Editorial Ediciones Macchi, 1992.
204. AYALA RAMÍREZ, Jaime. Guía de coste, valoración y negociación de proyectos tecnológicos universidad-empresa. Editorial ICFES, 1997.
205. BARLOW, C. Wayne. Negotiating skills for the purchasing agent. Editorial Ama, 1982.
206. BAZERMAN, Max H. Judgmental processes in negotiation: curriculum module negotiation and dispute resolution. Editorial National institute for dispute resolution, 1986.
207. BAZERMAN, Maxh y NEALE, Margaret. La negociación racional en un mundo irracional. Editorial Ediciones Paidós, 1993.
208. BRAMS, Steven J. Negotiation Games: applying game theory to Bargaining and arbitration. Editorial Routledge, 2003.
209. BROWN, E. H. Phelps. Economía del trabajo. Editorial Aguilar, 1967.
210. CALDERÓN MONCLOA, Luís Felipe. Después de todo sólo somos seres humanos. Editorial ESAN, 2004.
211. Centro regional de ayuda técnica. Preparación para la negociación colectiva, 1969.
212. CHAMBERLAIN, Neil W. Las negociaciones colectivas. Editorial Marymar, 1971.
213. CHRISTOPHER, Elizabeth M; y SMITH, Larry E. El juego de la negociación: Manual de entrenamiento. Editorial Legis, 1992.

214. CLAVEL, Jean Daniel. De la negociación diplomática multilateral. Editorial Fondo de Cultura Económica, 1994.
215. COHEN, Herb. Todo es negociable: Cómo conseguir lo que se quiere. Editorial Planeta, 1990.
216. ----- Todo es negociable. Editorial Planeta, 1981.
217. COHEN, Steven; ALTAMIRA, Vega. Claves de la negociación con el corazón y la mente. Editorial McGraw-Hill, 2003.
218. COLAIACOVO, Juan Luis. Negociación y contratación internacional. Editorial Ediciones Macchi, 1991.
219. ----- Técnicas de negociaciones; texto y aplicaciones prácticas en el campo internacional. Editorial Centro Interamericano, 1987.
220. COLOSI, Thomas R. y BERKELEY, Arthur Eliot. Negociación Colectiva: El arte de conciliar intereses. Editorial Limusa, 1991.
221. DANIELS, John D. and RADEBAUGH, Lee H. International business: environments and operations. Editorial Addison-Wesley, 1998.
222. DE MANUEL DASÍ, Fernando y MARTINEZ-VILLANOVA MARTINEZ, Rafael. Técnicas de negociación: un método práctico. Editorial ESIC, 2000.
223. DECARO, Julio. La cara humana de la negociación: una herramienta para desarmar el enojo y otras estrategias de persuasión. Editorial McGraw-Hill, 2000.

224. DELAGE, Jean-Jacques y MALLETE, Max. Cómo vender al nuevo comercio detallista: Técnicas de negociación. Editorial Ediciones Deusto, 1994.
225. DIETMEYAR, Brian J. y KAPLAN, Rob. Strategic Negotiation: A breakthrough 4-step process for effective business negotiation. Editorial Dearbonrn Trade Publishing, 2004.
226. ERTEL, Danny. Negociación 2000. Editorial McGraw-Hill, 1996.
227. ESCORSA CASTELLS, Pere y VALLS PASOLA, Jaume. Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa. Editorial CINDA, 1997.
228. FABIAN, Cynthia. Interorganizational negotiation and accountability: an examination of Adam's paradox. Institute for dispute resolution, 1987.
229. FINGAR, Peter; READ, Dennis and STIKELEATHER, Jim. Next generation computing. Editorial Sigs Books & Multimedia, 1996.
230. FISAS Armengol, Vicenc. Cultura de paz y gestión de conflictos. Editorial ICARIA, 2001.
231. FISHER, Roger and URY, William. Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Editorial Penguin Books, 1991.
232. FUNDACIÓN PARA EL PROGRESO DEL HOMBRE. Esbozo para la construcción de un arte de la paz; pensar la paz como estrategia. Editorial CINEP, 1997.
233. FUNPROCEP. La paz en Colombia, aportes desde la región; conversatorios sobre el nororiente. Editorial CINEP, 2000.

234. GARAY SALAMANCA, Luís Jorge; CADENA SILVA, Claudia y ANGULO SANABRIA, Alfredo. Cultura de negociación: La experiencia de la deuda externa. Editorial FESCOL, 1994.
235. GUERRERO FIGUEROA, Guillermo. Derecho colectivo del trabajo. Editorial Temis, 1981.
236. HEY, John D. Experimentos en economía. Editorial Fondo de Cultura Económica, 1996.
237. JABLIN, Frederic M. Handbook of organizational communication; an interdisciplinary perspective. Editorial Sage Publications, 1987.
238. LAURENT, Louis. Las negociaciones profesionales y empresariales. Editorial Ediciones Deust, 1993.
239. LEWICKI, Roy J; Saunders, David M. Essentials of negotiation. Editorial McGraw-Hill, 2001.
240. LEWICKI, Roy J; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. and BARRY, Bruce. Negotiation: Readings, Exercises, and cases. Editorial McGraw-Hill, 2003.
241. LIPSKY, D. Bautor. Negociación colectiva en la industria americana. Editorial Ediciones Prisma, 1989.
242. LOUFFAT, Enrique. Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas. Editorial Esan Ediciones, 2004.
243. LUDLOW, Ron y PANTON, Fergus. La esencia de la comunicación. Editorial Prentice-Hall, 1997.

244. MANUEL DASI, Fernando; MARTINEZ-VILLANOVA MARTINEZ, Rafael. Comunicación y negociación: un enfoque práctico. Editorial ESIC, 1996.
245. MARSH, P.D. V. Contract Negotiation Handbook. Editorial Cogger Press, 1984.
246. MCKERSIE, Robert B. Teoría de las negociaciones Laborales. Editorial Labor, 1974.
247. MEGANTZ, Robert C. How to license technology. Editorial Jhon Wiley & Sons, 1996.
248. MONSALVE SOLÓRZANO, Alfonso. Colombia: democracia y paz. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 1999.
249. Naciones Unidas. International monetary and financial issues for the 1990's. Editorial United Nation, 1992.
250. NEALE, Margaret; Northcraft, Gregory. Decision-Making and negotiation skills for entrepreneurs. National Institute for Dispute Resolution, 1986.
251. NIERENBERG, Gerard I. El negociador completo: Conozca las técnicas y habilidades de la primera autoridad mundial en negociación. Editorial Limusa, 1994.
252. OCHOA DÍAZ, Héctor. Estudio para la negociación de la zona de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos. ICESI, 1994.
253. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Las negociaciones colectivas: Manual de educación obrera internacional del trabajo. Organización Internacional del Trabajo, 1986.

254. OLEA, Manuel Alonso; CASAS BAAMONDE, Maria Emilia. Derecho del trabajo. Editorial Civitas, 2000.
255. OSORIO OCHOA, Iván Darío. Negociaciones colectivas en Colombia: Sindicalismo y gran industria. Editorial EAFIT, 1983.
256. OSPINA DUQUE, José Edgar y GARCÉS NAVARRO, Carmen Helena. Derecho colectivo del trabajo. Editorial McGraw-Hill, 1999.
257. OSPINA, William; MELO, Jorge Orlando y PECAUT, Daniel. Colombia un último llamado memorias. Editorial Dann Regional, 2001.
258. OVEJERO BERNAL, Anastasio. Técnicas de negociación: cómo negociar eficaz y exitosamente. Editorial McGraw-Hill, 2004.
259. PINERO, Armando Alonso. El quinto poder: teoría y práctica del Lobbying. Editorial Ediciones Macchi, 1992.
260. POSADA CARBO, Eduardo; DEAS, Malcolm y POWELL, Charles. La paz y sus principios. Editorial Alfaomega, 2002.
261. RAIFA, Howard. El arte y la ciencia de la negociación. Editorial Fondo de Cultura Económica, 1996.
262. RAMOS SILVA, José Ramón. Técnicas de negociación. Editorial McGraw-Hill, 1988.
263. RESTREPO GONZÁLEZ, Ramiro. El ciclo de la negociación colectiva en Antioquia. Editorial Ascort, 1999.
264. RÍOS MUÑOZ, José Noe. Cómo negociar a partir de la importancia del otro. Editorial Planeta, 1997.

265. ROBINSON, Colin. Cómo negociar: guía para hacer transacciones productivas. Editorial Legis, 1992.
266. ROCA AYMAR, José Luís. La ronda Uruguay sobre negociaciones comerciales multilaterales. Editorial Ediciones Mundi-Prensa, 1994.
267. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y SERRALDE, Martha. Asertividad para negociar. Editorial McGraw-Hill, 1991.
268. RUIZ RESTREPO, Jaime; GÓMEZ RESTREPO, Sergio y ÁLVAREZ DE MOYA, Jaime. En torno a la negociación creativa: Elementos para una teoría de la negociación. Editorial Escolme, 1997.
269. SARKIS, Bassam; Merlano, Jorge. Administración de los conflictos laborales: La negociación colectiva en Colombia. Editorial Legis, 1990.
270. SCOTT, Bill. The skills of negotiating. Editorial Gower Publishing, 1981.
271. SEMINARIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN TECNOLÓGICA: ESTRATEGIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (1995: Santafe de Bogotá). Memorias del Seminario Gestión de tecnología: Estrategia e innovación tecnológica. Universidad de los Andes, 1995.
272. SENLLE, Andrés. Negociación. NORMA ISO 9000, 1997.
273. SHAPIRO, Debra Lynn. Deceptive communication in Bargaining context: does hedging enhance the bluffer's change of gaining trust, pardon. National Institute for Dispute Resolution, 1986.
274. SLYWOTZKY, Adrian J. Value migration: How to think several Moves ahead of the competition. Harvard Business School Press, 1996.

275. TIRELLA, O.C. y BATES, Gary D. Win-Win negotiating: a professional's playbook. Editorial American Society of Civil Engineers, 1993.
276. TRAGEN, Irving. La ley TAFL-HARTLEY y las negociaciones colectivas. Editorial USOH, 1960.
277. URY, William. Seminarium: Negociación. 1995.
278. ----- . Supere el no: Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Editorial Norma, 1993.
279. ZECKHAUSER, Richard J.; KEENEY, Ralph L. and SEBENIUS, James K. Wise Choices: Decisions Games and Negotiations. Harvard Business School Press, 1996.
280. ZULETA, Luís A.; MAURER, Martín. Hacia la integración financiera: Temas de negociación de Colombia. Editorial Asociación bancaria, 1992.

### **Negociación y Cultura**

281. BEECHLER, Schon L; BIRD, Allan y BRANNEN, Mary Yoko. Las multinacionales japonesas en el extranjero; el aprendizaje individual y organizacional. Oxford University Press, 2000.
282. BLACKMAN, Carolyn. Negotiating China: Case studies and strategies. Editorial Allen & Unwin, 1997.
283. BLACKMAN, Carolyn. Negotiating China: Case Studies and Strategies. Editorial Allen & Unwin, 1997.

284. COHEN, Steven. Altamira Vega, Ricardo. Claves de negociación con el corazón y la mente. Editorial McGraw-Hill, 2003.
285. DE MENTE, Boye Lafayette. Business Guide to Japan. Editorial Yenbooks, 1989.
286. GARZA MOURINO, Rosa María. Negociando con americanos: conózcalos primero y vaya a la segura. Editorial McGraw-Hill, 1995.
287. HENDON, Donald W; HENDON, ANGELES, Rebecca and HERBIG, Paul. Cross-cultural business negotiations. Editorial Quórum Books, 1996.
288. MARCH, Robert M. The Japanese negotiator: Subtlety and strategy beyond western logic. Editorial Kodanshao International, 1990.
289. OGLIASTRI URIBE, Enrique. Cómo negocian los colombianos. ALFAOMEGA, 2001.
290. ----- . El sistema Japonés de negociación. La experiencia de América Latina. Editorial McGraw- Hill, 1992.
291. SELIGMAN, Scott. Chinese business etiquette: A guide to protocol, manners, and culture in the people´s republic of China. A Time Warner Company, 1999.
292. TRUMP, Donald J. Trump: El arte de la negociación. Editorial Grijalbo, 1988.
293. Protocolo Diplomático y de los Negocios Internacionales
294. BARRENECHE ESTRADA, Alfonso. Protocolo y cortesía en el trabajo. Editorial Sistemas & Computadores, 1998.

295. BENITO SACRISTÁN, Pilar. Manual de protocolo ceremonial y actos públicos. Film IDEAL 2000, 1998.
296. GRANT-SOKOLOSKY, Valerie. Protocolo corporativo: breve manual de urbanidad internacional para los negocios. Editorial Ediciones Castillo, 1995.
297. JANKOWIC, Elena. La etiqueta social en los negocios: Guía práctica de la etiqueta que se debe observar en las relaciones Empresariales. Editorial Ediciones Deusto, 1993.
298. LÓPEZ-NIETO, Francisco. Manual de Protocolo. Editorial Ariel, 1997.
299. SELIGMAN, Scott. Chinese Business Etiquette: A guide to protocol, manners, and culture in the people's republic of China. Editorial A Time Warner Company, 1999.
300. SOLE, Montse. El protocolo y la empresa. Editorial Planeta, 2001.
301. SOLE, Montse. Saber ser, saber estar. Editorial Planeta, 1993.
302. THE PARKER PEN COMPANY. Do's and taboos: around the world. Editorial Benjamin, 1985.
303. YAPP, Nicholas. Nueva guía de etiqueta en la empresa y los negocios. Editorial Ediciones Martínez Roca, 1995.
304. ZUÑIGA, Ana Eloisa. Moderno manual de etiqueta y protocolo. Editorial Circulo de lectores, 1996.

## **Resolución de controversias internacionales**

305. ASTUDILLO ESPINOSA, Carlos. El procedimiento en un juicio de trabajo. Editorial Casa de la cultura ecuatoriana, 1961.
306. BENETTI SALGAR, Julio J. El arbitraje en el derecho Colombiano. Editorial Temis, 1994.
307. CABELLO GONZÁLEZ, José Miguel. La contratación internacional; guía práctica. Madrid, 2000.
308. CERON CORAL, Jaime. El arbitraje laboral Editorial Biblioteca jurídica Dike, 1989.
309. COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y CONCILIACIÓN BOLIVIANO-PARAGUAYA. Actuaciones de la comisión de investigación y conciliación Boliviano-Paraguaya: 13 de marzo de 1929 - 13 de septiembre de 1929. Editorial S. N., 1929.
310. FERNÁNDEZ DE LA GANDARA, Luis; Calvo Caravaca, Alonso-Luis. Derecho mercantil internacional: Estudios sobre derecho comunitario y del comercio internacional. Editorial TECNOS. Año 1993.
311. FUENTES CAMACHO, Víctor. Los contratos de seguro y el derecho internacional privado en la Unión Europea. Fundación Universidad Empresa, 1999.
312. GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA. Prevención, resolución y negociación de conflictos. Gobernación de Antioquia, 1997.
313. GÓMEZ ROBLEDO, Antonio. México y el arbitraje internacional. Editorial Porrúa, 1965.

314. KELSEN, Hans. La paz por medio del derecho. Editorial Losada, 1946.
315. LITKA, Michael P. y BLODGETT, Mark S. International dimensions of the legal environment of business. Editorial South-Western College Publishing, 1995.
316. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DE HONDURAS. Límites entre Honduras y Nicaragua: Alegato presentado a su majestad católica el rey de España en calidad de árbitro por los representantes de la república de Honduras. Editorial S.E., 1938.
317. MONROY CABRA, Marco Gerardo. Arbitraje comercial nacional e internacional. Editorial Legis, 1998.
318. MONTERO AROCA, Juan. Derecho jurisdiccional II: Proceso civil ISBN 484426289. Editorial Tirant lo blanch Español, 2002.
319. Murcia, Luis María. La armonía Boliviana: exposición y desarrollo de la "Doctrina Suárez". Editorial Minerva, 1925.
320. POINCARE, Raimond 1860-1934. Cuestión de límites entre Colombia y Costa Rica. Arbitraje de S.E. El Sr. Presidente de la República Francesa: Segunda memoria presentada en nombre de la República de Colombia, 8 sept. 1989. Editorial Lib. E Imp. De Izquierdo y Comp., 1899.
321. ROCA AYMAR, José Luis. El arbitraje en la contratación internacional. Editorial ESIC, 1994.
322. RODRÍGUEZ CAMARGO, Gregorio. Curso de derecho procesal laboral; doctrina, jurisprudencia, modelos. Ediciones Librería del profesional, 2001.

323. SHLEIFER, Adrei. Inefficient markets; an introduction to behavioral finance. Oxford University Press, 2000.
324. TRIBUNAL ESPECIAL DE LÍMITES ENTRE GUATEMALA Y HONDURAS. Honduras-Guatemala Boundary arbitration: counter-case of Honduras in answer to the case of Guatemala. Editorial S.E., 1932.
325. URRUTIA, Francisco José. La evolución el principio de arbitraje en América: La sociedad de naciones. Editorial Americana, 1920.
326. ZARTMAN, I. William. Preventive Negotiation: avoiding conflict escalation. Editorial Rowman & Littlefield Publishers, 2001

## Anexos

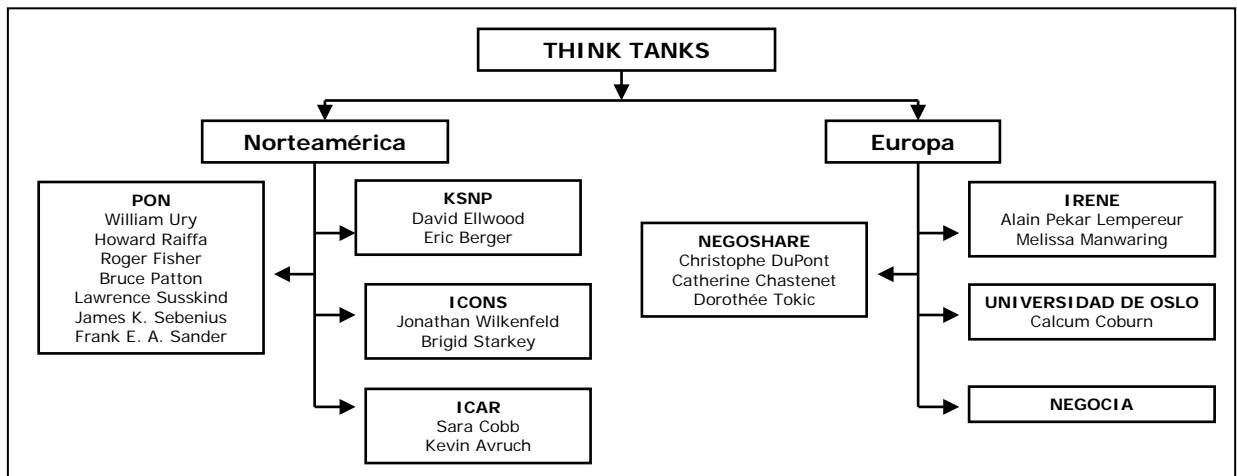


Figura Nº 13

### Comunidad Epistémica y Estudio de la Negociación Internacional

#### 1. De los centros de pensamiento (Think Tanks)

Un centro o escuela de pensamiento es una organización que sirve como comunidad epistémica para efectos de investigación y el análisis de asuntos particulares<sup>133</sup>. Es una entidad de investigación que provee asesoría e ideas sobre cualquier aspecto de planeación y de estrategia, ya sea sobre política, comercio, negociación, etc. y habitualmente esta asociado con la academia u otras instituciones.

Generalmente, los centros de pensamiento son organizaciones que proporcionan teóricos multidisciplinarios e intelectuales con la meta de producir recomendaciones y análisis sobre temas requeridos. Son patrocinadores de la investigación en problemas específicos, animan el descubrimiento de soluciones a esos problemas, y facilitan la interacción entre científicos e intelectuales en la búsqueda de estas metas. Así, presentan conferencias, discusiones y producen material bibliográfico.

<sup>133</sup> "A Think Tank is an organization that claims to serve as a center for research and/or analysis of important public issues" (Sourcewatch: a project of the Center for Media & Democracy)

Son financiados por grandes empresas y fundaciones. Una de las funciones más importantes de los centros de pensamiento es proporcionar una manera para que los intereses de los negocios puedan ser promovidos o apoyados por medio de la investigación, generalmente económica y sociológica.

Dichas organizaciones propenden por objetivos de investigación y desarrollo y por proveer mayores facilidades a las universidades para la investigación y otros propósitos asociados<sup>134</sup>. Cada centro es administrado por una firma industrial, una universidad u otra institución sin ánimo de lucro.

La forma de trabajar de estos centros se resume en que el académico conduce su investigación primero y realiza sus conclusiones en segundo lugar, pero este proceso a menudo se invierte dependiendo del tipo de centro, es decir, si este es público o privado o si se dedica áreas del conocimiento como el derecho, los negocios, el gobierno, la economía, entre otros.

A continuación se presentan algunos de los más importantes centros de pensamiento en el nivel internacional ligados a diferentes universidades y que hacen de la negociación y la solución de conflictos su objeto de investigación y de producción académica.

## **2. Program on Negotiation at Harvard Law School: PON.**

El Programa en Negociación de la Escuela de Derecho en la Universidad de Harvard constituye la escuela de pensamiento contemporánea de más influencia en Occidente en dicho tema.

### **2.1 Fundadores del Program on Negotiation P.O.N**

#### *2.1.1 Bruce Patton:*

- Director Ejecutivo del Proyecto de Negociación de Harvard.

---

<sup>134</sup> "Think tanks are like universities minus the students and minus the systems of peer review and other mechanisms that academia uses to promote diversity of thought. Real academics are expected to conduct their research first and draw their conclusions second, but this process is often reversed at most policy-driven think tanks" (Sourcewatch: a project of the Center for Media & Democracy).

Bruce Patton fue junto con Roger Fisher fundador del proyecto PON y pionero en la enseñanza de la cátedra de Negociación en la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard.

En la actualidad, Bruce Patton es socio fundador de la firma Vantage Partners LLC y también es Director de Conflict Management, Inc. Junto a Roger Fisher, Bruce Patton fue pionero en la enseñanza de la cátedra de negociación en la Escuela de Derecho de Harvard dónde se desempeñó durante 15 años. Actualmente dirige los talleres avanzados en negociación PON dentro del Programa de Instrucción para Abogados de Harvard y para altos ejecutivos. Su mayor interés yace en ampliar el radio de acción de la negociación efectiva a nivel corporativo, de las relaciones y del manejo de conflicto trabajándolas desde un contexto de alianzas, negociaciones y relaciones estratégicas.

#### *2.1.2 Lawrence Susskind*

- Director del Programa MIT- Harvard para la Solución de Conflictos Públicos.

Lawrence E. Susskind es profesor de Planeación Urbana y Ambiental del Massachusetts Institute of Technology –MIT-, Profesor de Derecho en intercambio de la Escuela de Leyes de Harvard y Presidente del Instituto para el Fortalecimiento del Consenso. El aporte del profesor Susskind en las áreas de planeación urbana y ambiental, la negociación multipartita y de solución de conflictos involucra muchas áreas de pensamiento que han moldeado la teoría y la práctica en los Estados Unidos y otros lugares del mundo. Entre estas modalidades cabe mencionar el manejo de conflictos, la mediación ambiental, la red empresarial pública, técnicas de negociación orientadas al mutuo beneficio y la construcción del consenso; representación interactiva en el gobierno, mediación en disputas por el uso de la tierra, administración del desarrollo sostenible y de negociación informal paralela como subfase del proceso en el diseño de tratados internacionales.

#### *2.1.3 James K. Sebenius*

- Director de la Mesa de Negociación

James K. Sebenius es profesor en Administración de Negocios de la escuela de Negocios de Harvard. El profesor Sebenius se especializa en el análisis y asesoría de negociaciones complejas, incluyendo aquellas que demandan generar y conservar la cooperación entre empleados y subalternos al interior del ambiente corporativo. Su campo de investigación actual yace en la búsqueda de coaliciones exitosas a partir de los conceptos extraídos del análisis en negociación, haciendo un uso alternado de la construcción y ruptura de coaliciones. El propósito de esta investigación es controlar el efecto de las coaliciones de bloqueo. Otro campo de su interés es el diseño de un nuevo concepto sobre el cierre y estructura de negociaciones con características específicas en el campo de las transacciones financieras internacionales; trabajo que adelanta con Jay O. Light, Stuart C. Wilson y William A. Sahlman. Paralelamente, investiga la esencia y contrato del negocio. Este trabajo involucra la negociación por fuera de los Estados Unidos usando lo que él define como “acercamiento tridimensional”.

#### *2.1.4 Frank E. A. Sander*

- Co-Director del Programa de Resolución de Conflictos.

Frank E. A. Sander es Profesor en la Escuela de Derecho de Harvard. El Profesor Sander es experto en métodos alternativos para la resolución de conflictos y es uno de los pioneros en este campo. Entre sus muchas innovaciones, existe una que jugó un importante rol y que tiene que ver con uno de sus primeros escritos. Fue este documento el que fundamentó la creación de un novedoso sistema judicial conocido como la “Corte con Múltiples Puertas de Acceso”, este sistema ayuda a que las partes en conflicto escojan la ruta legal correcta para dirimir eficientemente sus diferencias. En la actualidad este sistema judicial está vigente en Colorado, Georgia, Massachusetts, Washington D.C. y Texas. Internacionalmente fue acogido por Nigeria y Singapur.

En la actualidad el Profesor Sander enseña dos cursos en métodos alternativos para la resolución de conflictos y otro en mediación.

### 2.1.5 *William L. Ury*

- Director del Proyecto de Negociación Global Conflictos.

William L. Ury se desempeña como asesor y mediador entre la comunidad el gobierno y líderes corporativos alrededor del mundo. Su investigación esta enfocada en la dinámica global que transforme conflictos destructivos en procesos constructivos. A través de su iniciativa del Tercero involucrado, Ury ha examinado el rol que la comunidad alrededor puede jugar en la prevención, resolución y minimización del conflicto destructivo. Otro tema de interés para Ury es el diseño de sistemas que contribuyan a la prevención y respuesta de conflictos étnicos.

Uno de sus más recientes proyectos es el Parlamento Virtual Global (maximización del uso en redes informáticas), cuya misión es el fortalecimiento de la democracia en el mundo. La creación de un foro continuo en el cual los legisladores democráticamente elegidos puedan interconectarse con la sociedad civil en una búsqueda conjunta para soluciones efectivas a los problemas globales.

A continuación en las siguientes líneas se realizará una breve biografía de los pilares que dieron vida a lo que hoy el mundo académico de la negociación conoce como PON.

### 2.1.6 *Howard Raiffa*

- Co-Fundador del PON en 1982 - Co-Director de la Mesa de Negociación

Howard Raiffa es profesor honorario en Economía Gerencial y al mismo tiempo sirve la Frank P. Ramsey, una entidad conjunta que reúne la Escuela de Negocios y la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard. Igualmente sirvió como Presidente del programa de doctorado en Ciencias de la Decisión. Junto con Roger Fisher fundó el programa de Negociación que actualmente se dicta en la Escuela de Derecho de Harvard, conocido como PON. Entre los años 1967 a 1972 Howard Raiffa fue asesor de McGeorge Bundy y más tarde de Philip Handler, Presidente de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos. Durante este período Howard Raiffa contribuyó a las negociaciones que llevaron a la creación del Instituto para el Análisis en la Aplicación de Sistemas más conocido como el proyecto

IIASA el cuál se estableció sobre la base de la cooperación intelectual y de confianza mutua entre 16 organizaciones académicas del Este (liderado por la anterior Unión Soviética) y otras 16 de Occidente (lideradas por los Estados Unidos) durante el período de la Guerra Fría. El Profesor Raiffa ha trabajado con investigación operativa, la teoría de juegos, teoría en decisión estadística, análisis de la decisión, análisis del riesgo y teoría del comportamiento. Su modelación matemática la reflejó en su obra *Arte y Ciencia de la Negociación*, publicado en 1982.

### *2.1.7 Roger Fisher*

- Fundador y Pionero del Programa de Negociación en Harvard - Profesor Honorario de la Escuela de Derecho en la Universidad de Harvard.

El Profesor Fisher tiene 30 años de experiencia en el manejo de conflicto internacional como asesor y estratega. Durante la crisis de los rehenes norteamericanos de 1981 en Irán, fue asesor del Gobierno Iraní y del Gobierno Estadinense. También contribuyó al diseño del proceso de negociación que se llevó a cabo en Camp David entre el Presidente Sadat de Egipto y el Primer Ministro Israelí Begin. El Profesor Fisher también conoció y asesoró a 3 presidentes de Centro América en un plan de paz regional antes del Tratado Esquipulas II de 1987; estuvo presente en Guatemala durante las negociaciones a solicitud del Presidente Cerezo, como ciudadano privado en representación de su firma Conflict Management, Inc., y a través de otra entidad sin ánimo de lucro conocida como Conflict Management Group.

El Profesor Fisher ha enseñado y asesorado altos ejecutivos corporativos, líderes sindicales, abogados, diplomáticos; funcionarios militares y del Gobierno sobre cierre y estrategias de negociación. En los últimos años se ha dedicado a dictar conferencias y seminarios de negociación en Bonn, Moscú, Estocolmo, París, Londres, Milán, San Salvador, Bogotá, México y Sur Africa.

Entre sus principales obras se encuentran *Getting to Yes* co-producido con William Ury; *Beyond reason* y *Beyond Machiavelli* co-producido por Elizabeth Kopelman y Andrea Schneider.

Lo primero que capta la atención de este material es la espontaneidad del encuentro de este grupo de académicos cuya perplejidad ante una pregunta inesperada confirmó la sinceridad con que el grupo respondió al preguntárseles sobre el rol que a cada uno le tocó jugar en la conformación del Programa de Negociación de la Escuela de Derecho en la Universidad de Harvard conocido como PON: ¿Qué los había motivado? ¿Cuál fue esa adhesión espontánea comprometida y sincera que permitió que el grupo permaneciera unido por más de 20 años y quizás muchos más por venir? Cada respuesta desprevenida corroboraba una época y su correspondiente dogma. Para William Ury la amenaza de la destrucción nuclear; para Susskind el éxito de la planeación urbana en armonía con el ambiente se abría paso y había multitudes de personas que querían participar de la solución y alejarse del conflicto.

Al escuchar a Susskind se identificaba un problema a la medida de Raiffa: Múltiples soluciones, Múltiples objetivos y Múltiples involucrados. Para Raiffa, la experiencia PON surgió a raíz de la orden que recibió del entonces Presidente de la Escuela de Negocios de Harvard Derek Beck quien un poco confundido solicitó a Raiffa – quien en ese momento enseñaba Negociación Competitiva – su opinión sobre la labor que mantenía tan ocupado a Roger Fisher. Raiffa aceptó el encargo, y cómo él mismo lo expresó, quedó sumamente entusiasmado y a partir de allí se convirtió en un incondicional del proyecto de Fisher, que no era otra cosa que la constitución del Programa de Negociación de la Escuela de Derecho de Harvard y, dicho sea de paso, la nueva recreación de un modelo de solución de conflictos basado en la ética, el respeto y la confianza mutua.

Cuando no existe la confianza, obviamente tampoco existirá el respeto. Sin embargo, la confianza, si no se ha perdido, se la puede construir mediante un tercero, cuyo rol es el de asistir a las partes en conflicto para que haciendo una exploración conjunta descubran ellos mismos su propia salida, tratando en lo posible por salvaguardar o recuperar la relación o construyendo otra mejor. Respetando los intereses de uno y otro y acogiendo las opciones que resulten del intercambio de ideas. Observando la discreción de las alternativas (MAAN)

o BATNA<sup>135</sup> que cada quien a bien tenga y por último ponerse de acuerdo en lo que definitivamente consideran que los distancia. Luego, en un tiempo posterior, intentar abordarlo con suma prudencia y atención.

Para Roger Fisher la práctica de la negociación tradicional caracterizada por la bufonería, la amenaza soterrada, el papelón del más fuerte, darle a una parte un consejo o asesoría distinta a la que se le daba a la otra: La ausencia absoluta de la ética ya era impracticable. Definitivamente ya no encajaban en la nueva dinámica negocial y social. De ahí su motivación para darle paso a una negociación que permitiera la sostenibilidad y la continuidad de la relación comercial o de cualquier índole.

En el caso de James Sebenius alumno aventajado de Howard Raiffa, el PON significó un descanso del rutinario mundo de la estadística. Sin que por ello abandonara su área. Por el contrario la fortaleció y con ella robusteció al PON. De allí los modelos matemáticos y la aplicación sencilla en la que Sebenius siempre ha insistido: Acceso fácil a todos los que quieran aprender. Evitar las élites del conocimiento y abandonar la entropía. Un ejemplo de lo anterior, es el material de enseñanza que Raiffa diseñó: Lectures on Negotiation Analysis.<sup>136</sup>

En el caso del Profesor Sander, su motivación se encuentra vinculada a su profundo sentido de compromiso, admiración y respeto hacia lo que el PON ha significado para él como docente e investigador. Para el año 2002 Sander era un miembro activo del PON. Sin embargo, para el 2006 ya hace parte de su mesa directiva como Co-director para la Resolución de Conflictos acompañando en esta tarea a Lawrence Susskind. Bruce Patton vio en el PON la oportunidad de rescatar la simpleza de las cosas complejas sin caer en inutilidad simplista.<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> En el desarrollo de la negociación Hacker vs Star, Roger Fisher ayuda a Alan Hacker a identificar las alternativas que le convienen a él; si son reales y tangibles y lo más importante si estas posibilidades están por fuera de cualquier acuerdo que se vaya a llegar con Star. (DVD Hacker and Star Negotiation).

<sup>136</sup> "What I've always admire about this group is that they're going to do it. They're not going to retreat behind and say OK... this is our theory and nobody else can understand it. It's.. Can I take what I think have I abstracted and can I take what I think is the challenge and bring it together? I think that's what has been so appealing about it... (James Sebenius, A conversation with the Founders)

<sup>137</sup> " Scalability is one piece: How well the concepts that we come up with scale up to larger and larger entities. I think that have a pretty good idea of small numbers problems and we talk about what piece of advice really scales up high structures". (James Sebenius, A conversation with the Founders).

Las escuelas de pensamiento reflejan un modelo mental y el plan a seguir o el mapa de navegación de sus países. Sin embargo, el éxito del PON se dio porque la práctica de la calle se llevó a las aulas. Es decir se obró a la inversa. La práctica o experiencia se analizó bajo el filtro purificador de la academia para crear un concepto de negociación diferente con un potencial de resultados positivos tan necesario en ese momento para las corporaciones ávidas de respuestas<sup>138</sup> que les permitieran salir del atolladero en que se encontraban para encarar los dolorosos cambios que trajo consigo el concepto de reingeniería en la década de los 90; la resistencia al cambio al interior de las organizaciones y la entropía inducida que esa resistencia ofrecía<sup>139</sup>. Es en ese momento histórico que se afianza el PON y con él toda una transformación en el modo de solucionar conflictos en la medida en que la confianza se lograra construir y el respeto por el otro prevaleciera.

A futuro, el PON mira con optimismo su rol en la reorganización mundial con un aporte visionario de su octogenario co-fundador Howard Raiffa, sobre el diseño de constituciones para algunos países, reinventando por así decirlo, las estructuras sobre las cuales reposan los sistemas sociales de la actualidad. Además de considerar el liderazgo del PON por fuera de la frontera geográfica de los Estados Unidos y así interactuar con la academia del resto del mundo<sup>140</sup>.

## 2.2 The Clearinghouse

El PON posee un centro de recursos educativos para todas sus operaciones. Dicho centro es el Clearinghouse. Fundado en 1986, “the Clearinghouse”, la cámara de compensación, es el centro de recursos educativos para el programa sobre la negociación en la escuela de derecho de Harvard. La

---

<sup>138</sup> "...one of the things that Roger often said to me: If you get up in front of the supreme court and you got 30 or 60 minutes, one of the things that you don't do like an academic might typically do on a like a new program does is say Your Honour this is very complicated I can never possibly explain it to you in 60 minutes and you're not smart to get it. You get up there and you say I know this seems very complicated but when you think about actually is very simple." (Bruce Patton, A conversation with the Founders).

<sup>139</sup> "We were going from theory to practice and I think we all shared that inclination. Look at something, see what happens, then try to formulate what you can from it, then go out try to give it as an advise then reformulate and see what happens.. While the university was taking theory to who knows where... We said bring the practice here let's look at it." (Larry Susskind, A conversation with the Founders).

<sup>140</sup> "I wish had a dream me and PON could set a semi-permanent table where people from other places would come in small groups to trash out our reasonable thoughts about important problems" (Howard Raiffa, A conversation with the Founders).

Cámara desarrolla y distribuye simulaciones de roles y otros ejercicios de enseñanza interactivos en los campos de la negociación y de la resolución alternativa de conflictos, así como libros, videos educativos, y paquetes del plan de estudios. Además, la cámara de compensación ofrece servicios pedagógicos, tales como una colección en línea libre de programas de la negociación y de sugerencias modificadas para requisitos particulares con respecto a los materiales del curso.

Los clientes de la cámara de compensación del PON incluyen a educadores de una amplia gama de campos y de niveles institucionales; entrenadores corporativos; consultores; abogados; agentes de negocios; y otros interesados en aprender y/o la enseñanza sobre la negociación. Como la cámara de compensación atrae a clientes de todo el mundo, muchos de sus ejercicios de enseñanza están disponibles en idiomas diferentes al inglés, y la mayor parte de sus videos están disponibles en formato de VHS y PAL. Los pedidos de la cámara de compensación son manejadas por una firma consultora profesional: el centro para la investigación de gerencia (CMR) en Wellesley, MA. CMR y PON tienen una sociedad de muchos años en la producción de los seminarios ejecutivos de la educación de PON. La relación de ambos y las capacidades logísticas extensas lo hacen bien adaptado para manejar la distribución de la cámara de compensación.

El PON, el consorcio académico líder en materia de investigación y publicaciones sobre Negociación a nivel mundial, a la par de muchos de sus proyectos editoriales y de interacción con otras universidades y entidades comprometidas con el desarrollo de la teoría de la negociación, dio inicio a la serie de estudios de caso sobre la creación de centros educativos que han sido fundados, o están en camino serlo, inspirados en la experiencia y las características del PON, alrededor del escenario internacional.

### **2.3 Seminarios del PON**

Además de los diferentes centros de pensamiento al interior de la universidad de Harvard, el programa de negociación realiza seminarios en negociación y mediación para los participantes de cualquier campo o disciplina profesional. Actualmente, se centra en diseñar seminarios que permitan a la gente enfocarse y conocer más a fondo los resultados que arroja una exitosa resolución de conflictos.

Cada año se enseñan dos cursos: en la primera mitad del año se enseña Negociación y resolución de disputas, y en la segunda, Mediación y procesos de participación. Ambos cursos proveen a sus miembros el marco conceptual y práctico para el desarrollo personal y profesional en la resolución de disputas. Estos seminarios, pertenecientes a la Facultad de Seminarios, son extraídos del programa en negociación de la universidad, a partir de sus maestros miembros y profesores en el campo de métodos alternativos de resolución de conflictos.

### **Negociación y Resolución de Conflictos**

Este seminario explora la forma cómo la gente negocia para crear valor y para resolver conflictos. El curso está diseñado para mejorar la comprensión en la teoría de la negociación y en la construcción de habilidades de la negociación; el plan de estudios integra la investigación sobre negociación desde diferentes campos académicos junto con ejercicios prácticos de aprendizaje.

Los estudiantes se enganchan en una serie de las simulaciones en contextos locales e internacionales, construyendo situaciones desde encuentros entre dos partes hasta panoramas multi-partes complejos.

Algunos de los ejercicios acentúan aspectos psicológicos de negociación, creación y distribución del valor, dinámicas de coalición, y negociación intra-equipo, con un enfoque especial en el análisis organizado y la preparación del proceso. Los participantes deben acabar la clase como negociadores más eficaces y más reflexivos.

## **Mediación y Procesos de Participación**

Este seminario interactivo provee a los estudiantes la oportunidad de examinar la práctica de la mediación y las habilidades empleadas para alcanzar consenso entre partes con intereses y objetivos divergentes. El centro de esta discusión será la naturaleza de la “intervención de los terceros” como un proceso social crucial para solucionar problemas, gerenciar el conflicto y cambio a gran escala.

Los estudiantes explorarán maneras de diseñar los procesos con intervenciones de terceras personas que fomentan un ambiente para la resolución del conflicto. Usando simulaciones y estudios de caso interactivos, los estudiantes examinan el impacto de la intervención de una tercera persona en conflictos comerciales, interpersonales, ambientales, e internacionales.

### **2.4 Facultad de Seminarios y Conferencistas**

La facultad para los seminarios esta constituida a partir del PON los instructores de los seminarios son seleccionados por su probada capacidad de enseñanza; ellos utilizan una amplia gama de técnicas de enseñanza innovadoras.

Cada semestre es constituido por conferencias distinguidas de algunos invitados por el consorcio de universidades del PON y del mundo de la práctica.

#### *David Seibel*

- Presidente del Programa de mediación en Harvard

David Seibel es consultor de manejo de conflictos en los campos de mediación, negociación y comunicación. Es cofundador de Insight Partners Inc., David Seibel provee entrenamientos en mediación y negociación en todo el mundo. Ha sido mediador en un gran rango de disputas privadas y se especializa en contextos familiares y de negocios.

#### *Gillien Todd*

- Gillien Todd es conferencista en leyes en la escuela de derecho de Harvard. En dicha escuela, ella enseña el taller de la negociación para los estudiantes de las leyes y los cursos de formación permanente para los abogados y otros profesionales. Además, como consultora, ella trabaja con los individuos, grupos y organizaciones como mediadora, facilitadora, y entrenadora de la negociación.

El PON realiza, además, mensualmente diferentes conferencias y seminarios, todos ellos relacionados con la negociación en diferentes campos. Entre ellos: Simposio: Negociación, La dimensión oculta de las luchas no-violentas de nuestra era.

Inmigración y los medios de comunicación.

Perspectivas de la negociación y la resolución del conflicto en Aceh, Serbia, Sri Lanka, y los E.E.U.U.

Persiguiendo una carrera en la resolución alternativa del conflicto.

Una discusión con los autores del PON: James Sebenius y de Lawrence Susskind.

Foro de la resolución de controversias: Una verdad incómoda: ¿Son los sistemas de gerencia del conflicto realmente sostenibles?

NYPD: Negociación de rehenes: Una demostración viva ¿Cómo ocuparse de las posiciones resistentes que se presentan en la negociación de las crisis?

Lecciones de la negociación en la crisis del huracán Katrina: Una perspectiva europea.

Los programas anteriormente descritos apuntan a mejorar la comprensión del campo de la negociación, creando conocimiento, aumentando las herramientas en disposición de los participantes al encontrarse en un conflicto y estimulando los esfuerzos futuros de la investigación. Igualmente, como profesionales en el manejo del conflicto, los miembros del PON conocen la ventaja de los sistemas de gerencia del conflicto y la eficacia de la resolución alternativa de disputas, de ahí que se deriven seminarios, simposios y simulaciones sobre estos temas.

### **3. IRENE: Institute for Research and Education on Negotiation in Europe**

IRENE es un proyecto elaborado por Alain Lempereur junto con ESSEC Business School de Francia. IRENE, el instituto para la investigación y la educación sobre Negociación en Europa, constituye la iniciativa de Lempereur para la creación en Europa de un instituto con características similares al PON. Este centro se originó como el lo relata:

“When I was here [at Harvard Law School] in the S.J.D. program, I was amazed by what I call the constellation of PON, seeing that it was possible to do mediation, negotiation, having a consortium with different universities involved, also having consulting firms around. So it was really with this model in mind that I thought it would be interesting to see what we could do in places where they didn't have negotiation centers, particularly in France. I felt that, very often the U.S. is seen as the place of pioneers, and I felt that I could be a pioneer in Europe when there were not such centers. (Lempereur, pág 1, 2003)”.

Su relación continua con universidades (principalmente francesas) que potencialmente pudieron estar interesadas en acompañarlo, con terceros (individuos o instituciones) inscritos en otros escenarios diferentes al Derecho como tal, entre otros, forjó y permitió que IRENE fuera fundado (1995) y sea lo que es hoy por hoy en Europa y el mundo.

Su énfasis se sitúa en la Negociación como teoría y a partir de su desarrollo conceptual, el cual se concentra en una etapa de gestación o, superada la misma, de crecimiento prematuro. La negociación ha hecho parte, más que de un trabajo conjunto, de una disputa entre las escuelas de Derecho y las escuelas de Negocios. Sin embargo, esa disyuntiva circunscrita en el marco dispuesto naturalmente por las condiciones de la Negociación, tiende a desaparecer. Lempereur reconoce los impedimentos inherentes al Derecho para aproximarse a temas interculturales, debido a su origen y al papel que tiene en la sociedad y, por supuesto, en la academia. A partir de allí, el doctor Lempereur asevera:

“The legal systems are still very national, whereas the business schools have management methods that are cross-cultural, from different sources. The theory of economics is not American or French, it’s just economics. But law is still very national. (Lempereur, pág 3, 2003)”

Otro tema de gran importancia dentro del discurso de Lempereur estriba en la recurrente referencia que él mismo hace sobre la necesidad, y por ende la grandísima importancia, que tiene para el desarrollo de la Negociación, tanto en su fase teórica como práctica, la interacción mancomunada de los académicos de todo el mundo. A propósito, señala que en este sentido entrenar a los nuevos docentes es la acción más importante. Nuevos participantes y alumnos de los cursos de Negociación siempre van a estar prestos a la apertura de los mismos, luego es necesario poder satisfacer esta demanda (que en condiciones naturales presenta unas tasas de crecimiento altísimas) mediante el entrenamiento y capacitación de nuevos docentes, los cuales pueden ir preparándose como asistentes y en un comienzo como alumnos rasos, visitando diferentes universidades y recibiendo los grupos que previamente son dirigidos por los más experimentados, y es así como Lempereur lo ha hecho.

Volviendo a la idea inicial sobre la necesidad de “internacionalizar” tanto los cursos y los programas como los agentes que los dictan y dirigen, el intercambio académico se sirve, en sus palabras como la herramienta fundamental para expandir la “moda” de la educación en Negociación, y para que realmente haya un incremento cualitativo en la calidad de los cursos y de la teoría que es propuesta y expuesta. Sin temor, brindándole credibilidad a su idea, Lempereur se postula a sí mismo como la primera persona que debería estar dispuesta, y que de hecho lo está, para embarcarse y visitar diferentes países y así divulgar y dar inicio a proyectos como el PON e IRENE.

La expansión de centros académicos de Negociación debe concretarse no sólo en Norteamérica y Europa, sino en países en vía de desarrollo y en el tercer mundo, pues así, y de ninguna otra forma, puede asegurarse la legitimidad en

la búsqueda de nuevas vías para el crecimiento de la Negociación en la teoría, en la academia y en la práctica.

IRENE esta compuesto por más de 50 académicos de diversos campos, ya sean públicos o privados, quienes colaboran para organizar conferencias, realizar publicaciones y casos, y para otorgar entrenamiento a líderes en Europa y en el resto del mundo, en compromiso con instituciones internacionales y corporaciones. Dichos entrenamientos se realizan en cuanto a negociación, trabajo en equipo y solución de conflictos.

### 3.1 Fundadores de IRENE

#### 3.1.1 *Alain Pekar Lempereur*

- Profesor de Derecho y Negociación en ESSEC Business School. - Fundador y director de IRENE

Es Doctor en Ciencias Jurídicas (SJD) de Harvard University. Es profesor de cátedra y consultor de Harvard University, ENA en Estrasburgo y París, UNITAR (Instituto de las Naciones Unidas para el entrenamiento y la investigación), el Banco Mundial, Boston Consulting Group, etc.

Entre sus publicaciones se encuentran, *Towards a Dialogue between Conflict Theories and Practices across Paradigms and Cultures*, Research Center and Medialab, 2001, y "Culture and Negotiation Strategy" (con W. Adair, J. Brett, T. Okumura, P. Shikhirev, C. Tinsley, A. Lytle), *Negotiation Journal*, 2004.

#### 3.1.2 *Melissa Manwaring*

- Directora de Desarrollo de Currículo en el PON de Harvard University

Estudió teoría de la negociación en la misma universidad en esa misma institución con los autores de *Getting to Yes*, Roger Fisher y Bruce Patton, y se entrenó como mediadora en el programa de Mediación de Harvard. Como asesora independiente ha trabajado para compañías tales como Bank of Norway, Pillsbury Winthrop, la Cruz Roja, y ha prestado sus servicios como docente en Harvard University, Connecticut College, Boston College, entre otras instituciones.

Manwaring terminó su pregrado en la Universidad de Illinois con summa cum laude, y recibió su título J.D. cum laude en Harvard. Finalmente, el año anterior recibió su título como Master en Educación de la Harvard Graduate School of Education.

#### **4. KSNP: Kennedy School Negotiation Project**

El KSNP es un proyecto que pertenece a la Escuela Kennedy de la Universidad de Harvard. Se dedica a entrenar líderes públicos y a hallar soluciones a los desafíos de política pública a través de enseñanza avanzada, investigación y extensión.

La escuela es la primera institución en el mundo en consagrarse al estudio de las políticas públicas y el gobierno. Se mantiene a la vanguardia de la educación en política pública en los Estados Unidos y en el mundo. La escuela comprende diez centros e institutos de investigación y más de una docena de programas ejecutivos. Esta es una de las nueve escuelas de postgrado de Harvard, y de ellas es la que presenta el mayor componente de diversidad internacional.

Entre los diferentes programas de investigación se encuentra el KSNP. Este proyecto promueve el desarrollo de teorías, investigaciones y prácticas para dirigir los retos políticos y organizacionales que trae la resolución de conflictos.

Además de la investigación, el KSNP colabora con otras escuelas del área para patrocinar conferencias, talleres y otros acontecimientos referentes al campo de la resolución del conflicto y de la negociación.

##### **4.1 Miembros del KSNP**

###### **4.1.1 David Ellwood**

- Decano de Kennedy School of Government.

Fue nombrado Secretario Asistente de Planeación y Evaluación por el Departamento de salud y servicios humanos de EEUU, durante la presidencia

de Clinton. Su papel fue importante para el desarrollo y la implementación de una política crítica social.

Es reconocido como uno de los académicos líderes en los temas de pobreza y bienestar. Sus trabajos han influido sobre la política pública de EEUU y otros países.

Ellwood es autor de diferentes libros y artículos: *Welfare Realities: From Rhetoric to Reform*, escrito junto con Mary Jo Bane. Su libro: *Poor Support: Poverty in the American Family*, fue seleccionado por el New York Times Book Review como uno de los más notables libros en 1988, y por el Policy Studies Organization como el libro más destacado del año. Recibió el premio David N. Kershaw, de la asociación de análisis y administración de política pública, por realizar una gran contribución al campo de la política pública.

#### *4.1.2 Eric Berger*

Director Superior del Kennedy School Negotiation Project (KSNP).

Su investigación y su enseñanza acentúan las conexiones entre la investigación y la práctica en la negociación y en la resolución de conflictos, con un enfoque en las disputas organizacionales e Inter.-grupales y en las estrategias para quienes interceptan y arruinan el manejo de la negociación en conflictos en el Oriente Medio, Irlanda del Norte y Kosovo.

Es ex-director del entrenamiento externo en la Universidad de Harvard, en el programa de mediación, y consultor de organizaciones públicas, privadas y sin ánimo de lucro. Ha conducido programas de entrenamiento en negociación, mediación y manejo de conflictos para ejecutivos y líderes de Europa, Asia, Norteamérica y Medio Oriente. Fue pasante en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

Posee una maestría en administración pública y estudios teológicos de la Universidad de Harvard, con énfasis en el análisis y la resolución de conflictos étnicos y religiosos. Ha sido defensor del pueblo europeo en la Escuela de Gobierno Kennedy desde 2001.

## **5. ICONS: International Communication and Negotiation Simulations**

El proyecto ICONS pertenece al Departamento de Gobierno y Políticas de la Universidad de Maryland. ICONS se constituye como un centro de desarrollo internacional y manejo de conflictos. El proyecto es un programa de aprendizaje a partir de la experiencia, el cual utiliza herramientas ajustadas basadas en la Web para apoyar simulaciones para educación y para entrenamiento.

El proyecto responde a la necesidad de los estudiantes de la universidad de insertarse en procesos de toma de decisión en un contexto de situaciones políticas contenciosas.

La forma de trabajar dentro del proyecto ICONS es a partir de simulaciones. Las simulaciones de ICONS son utilizadas para apoyar sistemas y programas de entrenamiento relacionados con resolución de conflictos, toma de decisiones, negociaciones, comunicación intercultural y manejo de crisis.

El proyecto ofrece a los estudiantes de todo el mundo participar en simulaciones por medio del Internet, así el objetivo del enfoque adoptado por dicho programa se centra en encaminar a los estudiantes a:

- Convertirse en expertos sobre las situaciones políticas de la actualidad.
- Identificar los intereses de los diferentes actores en cuanto a política doméstica e internacional.
- Probar las teorías que los tomadores de decisiones suelen utilizar para resolver conflictos.
- Desarrollar habilidades de comunicación y negociación

Todo esto teniendo siempre en cuenta que las negociaciones tienen lugar dentro de equipos, como participantes en la búsqueda de un consenso entre sus prioridades y estrategias, y entre los mismos equipos, quienes evalúan las propuestas realizadas por los otros.

## **Proceso ICONS**

Cada simulación se compone de tres fases: (1) Preparación antes de la simulación: los estudiantes trabajan en equipo para investigar en los diferentes recursos de ICONS sobre la estrategia y posición que adaptarán en la simulación; (2) Negociación y toma de decisiones: los estudiantes persiguen sus metas a través de interacciones con otros equipos, por medio del recurso de comunicación ICONSnet. Se consideran diferentes propuestas; y (3) Evaluación después de la simulación: los profesores guían a los estudiantes en un proceso de revisión del ejercicio para reforzar los objetivos del aprendizaje.

### **5.1 Miembros fundadores del Proyecto ICONS**

#### *5.1.1 Dr. Jonathan Wilkenfeld*

- Director del Centro de Desarrollo Internacional y Manejo de conflictos en la Universidad de Maryland.

Wilkenfeld es fundador del Proyecto ICONS. Ha publicado ampliamente en el área de análisis de política exterior, crisis internacionales, negociación y simulación. Sus trabajos actuales hacen énfasis en el uso de técnicas experimentales para estudiar el proceso de la mediación en las negociaciones de crisis internacionales y cómo fabricantes de decisión aprenden de la experiencia de una crisis anterior.

En 1994, ganó el premio del programa distinguido presentado por la asociación de Maryland para la educación más alta para ICONS. Bajo su dirección, el proyecto ICONS de la Universidad de Maryland ganó el premio para la innovación enseñando con la tecnología (2001).

Publicaciones más recientes: Estudio de crisis (1997 y 2000, con Michael Brecher) y Negociando en un mundo complejo (1999, con Brigid Starkey y Mark Boyer).

### 5.1.2 Dra. Brigid Starkey

Directora y consultora de investigación y entrenamiento para el International Communication and Negotiation Simulations (ICONS) Project en la Universidad de Maryland. Ha enseñado cursos de Relaciones Internacionales y políticas comparativas. Actualmente escribe en las áreas de negociación y aprendizaje interactivo.

Sus publicaciones incluyen temas como:

- El uso de los computadores para conectarnos a través de las culturas en la educación, la tecnología y el poder: Educación sistemática como una práctica social
- Polaridad y estabilidad en la Post Guerra Fría y el Golfo Pérsico.
- El foro Fletcher del mundo de los negocios.

## 6. ICAR: Institute for Conflict Analysis and Resolution

El Instituto para el Análisis y la Resolución de Conflictos (ICAR) compromete a sus estudiante y demás miembros con el desarrollo de teorías, investigaciones, y prácticas que interrumpen ciclos de violencia.

ICAR es un innovador recurso académico para diferentes instituciones e individuos alrededor del mundo. Comprende toda una comunidad de académicos, estudiantes graduados, alumnos y organizaciones en el campo de solución de conflictos y peacemaking. ICAR es un centro para la excelencia reconocido por su liderazgo en el campo.

Tiene como misión la comprensión de los conflictos entre individuos, grupos, organizaciones y comunidades en EEUU y el resto del mundo, a través de la investigación, la enseñanza y la practica; a partir del estudio de la naturaleza, origen y tipos de conflictos sociales. Y así, desarrollar los procesos y condiciones requeridas para la solución productiva de conflictos.

Debido a que solo desde los últimos 60 años ha existido serio interés por el estudio del conflicto y su resolución de manera sistemática, ICAR se ha interesado principalmente por temas como: conexión entre globalización y

conflicto, la religión y el conflicto, dinámica de los conflictos, asuntos de identidad en los conflictos y práctica reflexiva. De ahí que dichos temas requieran de la aplicación de herramientas intelectuales de muchas disciplinas en la búsqueda de las teorías generales sobre las fuentes, dinámica y medios de resolver conflictos, desde niveles sociales micro a los macro.

En las décadas de los ochenta y los noventa, los cursos de universidades en los nuevos campos de estudio comenzaron a ser ofrecidos al público. Desde allí, ICAR ha sido parte de la investigación y educación en los conflictos. El instituto ofrece uno de los primeros programas de maestría en gestión de conflictos y algunos doctorados.

Su método de enseñanza y de investigación está basado en el legado de Bouldings, Galtung, Burton, Richardson, Kriesberg, Deutsch. Aunque aun acoge algunos de las más recientes líneas de investigación: teoría de la trampa, el análisis de narrativas, procesos peacebuilding, conciliación y reconciliación, el problema del “interceptor” y el problema para los negociadores por las mercancías indivisibles. ICAR introduce a sus estudiantes en las teorías e ideas sobre la posible difusión del fenómeno del conflicto, junto con los procesos para convertir esos conflictos en caminos productivos y creativos.

### **6.1 ICAR y su Teoría del Conflicto**

El conflicto es el producto de las necesidades insatisfechas y de las diferencias no asumidas. A menudo, es el resultado de la actual o futura incompatibilidad de planes, metas o acciones. Pero el conflicto es también el producto de asuntos no reconocidos. El instituto para el análisis y la resolución del conflicto ve el conflicto como producto normal de la interacción humana, ni bueno ni malo. ICAR reconoce que los efectos del conflicto pueden ser positivos o negativos. Su trabajo procura maximizar las cualidades positivas y creativas de renovación del conflicto mientras que reduce al mínimo las negativas y destructivas.

Describimos el conflicto como un sistema dinámico en el cual los acontecimientos y el entendimiento constantemente reestructuran y reinterpretan el pasado, presente y futuro. En un nivel consciente y racional todos los conflictos se pueden describir a partir de sus orígenes, dinámicas, procesos y resultados. Pero dentro de los conflictos, la experiencia ha demostrado que lo que para una parte es una fuente o el comenzar de un conflicto, para otra puede representar un punto medio o una respuesta de otro punto de vista.

Así, trabajando con las técnicas de la investigación tomadas de otros campos de la sociología, ICAR esta generando muy lentamente los nuevos métodos más apropiados para el contexto de su trabajo.

El objetivo es obtener relaciones sociales institucionales y globales más resistentes, capaces de manejar conflictos rutinarios eficientemente y de resistir a los conflictos serios que pudieron destruir estructuras más rígidas. Para alcanzar una comprensión de tales relaciones, los métodos de aprender y de enseñanza deben también ser convenientemente adaptables.

## **6.2 Fundadores del ICAR**

### *6.2.1 Sara Cobb*

- Ph.D., University of Massachusetts, Amherst.

Sara Cobb es directora del instituto para el análisis y la resolución del conflicto (ICAR). Trabaja para apoyar la producción de la investigación original y la integración entre la teoría y la práctica. En la facultad, ella enseña teoría, investigación, cursos prácticos basados en la negociación y la transformación de disputas.

En su papel como directora, proporciona enlaces entre ICAR y otras agencias del sector privado – corporaciones – en los niveles nacionales e internacionales. Con su investigación, se ha especializado en el análisis de las narrativas del conflicto y ha contribuido a la crítica de la “neutralidad” en procesos de resolución de conflictos.

La Dra. Cobb ha publicado extensamente en estudios de la comunicación y estudios legales, apoyada por concesiones de la fundación de Ford y Comisión de la O.N.U para refugiados.

Ella ha sostenido las posiciones administrativas y académicas en una variedad de instituciones de investigación incluyendo la escuela de derecho de Harvard, la Universidad de California, Santa Bárbara, y la universidad de Connecticut.

Ella ha conducido el entrenamiento para la American Bar Association, Fox Learning Academy y un número de universidades en Europa y América latina. La mezcla de la investigación académica, el desarrollo de programa, y la práctica permite a la Dra. Cobb ofrecer la crítica sistemática de los métodos tradicionales para la intervención en el conflicto, así como los nuevos métodos para la intervención que se centra en la transformación de narrativas en los procesos de conflicto.

#### *6.2.1 Kevin Avruch*

- Director Asociado de ICAR

Kevin Avruch es actualmente profesor de resolución de conflictos y antropología en el instituto para el análisis y la resolución del conflicto. Es director superior en el programa de la política de las operaciones de la paz (escuela del orden público), en la George Mason University.

Recibió su A.B. de la universidad de Chicago y del M.A. y Ph.D. de la universidad de California en San Diego. Él ha enseñado en UCSD, en la universidad de Illinois en Chicago y, desde 1980, en GMU, donde fue coordinador del programa de antropología del departamento de sociología. En 2005 se vuelve director asociado de ICAR.

Sus escritos incluyen artículos y ensayos sobre teoría de la cultura, análisis y resolución de conflictos, procesos una tercera parte, negociación intercultural, movimientos sociales nacionalistas y etno-religiosos, derechos humanos, política y la sociedad en el Israel contemporáneo.

El Profesor Avruch está trabajando actualmente en proyectos de investigación de fuentes de la violencia política en conflictos prolongados, el papel de los

derechos humanos, la reconciliación en la reconstrucción de la paz luego del conflicto, y aspectos culturales de operaciones humanitarias y pacificadoras.

## **7. Complejo Educativo para el Comercio en París, NEGOCIA<sup>141</sup>**

NEGOCIA, es un Establecimiento de Enseñanza de la Cámara de Comercio e Industria de París dedicado completamente a asuntos comerciales que propone una gama de programas de formación que cubren todos los campos y niveles de calificación de las funciones comerciales, adaptándose perfectamente a las necesidades de las empresas y a los factores que afectan los mercados internacionales,. Igualmente, NEGOCIA se ha consolidado, como un centro de búsqueda de un nivel elevado en donde la vocación es explorar las formas emergentes de comercio y de distribución.

Con el tiempo, este establecimiento -que cada año forma 1300 estudiantes, de los cuales 600 son aprendices y 200 son colaboradores de empresas en formación continua-, se ha convertido en el lugar de referencia en cuanto a temas comerciales, y en uno de los más dinámicos en términos de empleo y de oportunidades de comenzar y consolidar una carrera.

Así mismo, este primer centro integrado de enseñanza consagrado exclusivamente a los oficios comerciales, se ha convertido en tan sólo unos diez años en un polo de referencia de los oficios comerciales, contribuyendo, desde su creación, a la revaloración (o valorización) y a la profesionalización de los oficios de la venta. Mediante la “Gestión en innovación”, basada en el estudio de las competencias necesarias para el ejercicio de los oficios comerciales con el fin de integrarlos en sus dispositivos de formación. Así como, mediante la creación de 5 polos de competencia, con el fin de responder a las necesidades de las empresas y a los cambios profundos del mercado de manera eficaz. Estos 5 polos son:

---

<sup>141</sup> Toda la información aquí consignada, sobre este centro de pensamiento, ha sido tomada de la pagina Web oficial: <http://www.negocia.fr>

1. Competencias comerciales y técnicas
  - Dominar las técnicas de venta y de negociación
  - Comprender a la empresa y a su estrategia
  - Conocer el entorno económico y jurídico de su actividad
  - Adelantar negociaciones y construir su plan de negocios
  - Desarrollar una cultura general
  - Administrar y manejar equipos comerciales
  
2. Competencias sociales y relacionales
  - Dominar las técnicas de conversación
  - Practicar una escucha activa
  - Adaptarse a los perfiles de cada cliente
  - Administrar su tiempo, su estrés y su frustración
  - Convencer y concluir una venta
  - Trabajar en un equipo pluricultural
  
3. Competencias empresariales
  - Ser capaz de analizar una problemática de empresa y de sintetizar una oferta comercial
  - Anticipar las necesidades y requerimientos de los clientes
  - Adoptar una gestión comercial estratégica a corto y a mediano plazo
  - Comprender la estrategia de empresa de su cliente y sus problemáticas
  - Saber tomar provecho de las situaciones: oportunismo y capacidad de reacción.
  - Tomar riesgos medidos y sortear las situaciones imprevisibles
  - Tomar decisiones y ponerlas en marcha.
  
4. Competencias asociativas
  - Disponer de una cultura profesional extendida
  - Comprender y dominar las nuevas tecnologías de la información
  - Practicar las lenguas vivas
  - Aprender de otros entornos culturales
  - Analizar las realidades económicas, sociales y comerciales.

## 5. Competencias estratégicas

El arte de navegar sobre los campos de múltiples competencia. Técnicas, sociales y relacionales, empresariales y asociativa.

En lo referente a los métodos de aprendizaje, NEGOCIA, propone una diversificación de los mismos, teniendo en cuenta que en la actualidad es necesario no sólo el aprendizaje tradicional en aulas de clase sino también el uso de otras herramientas y métodos pedagógicos, como Estudio de casos, cursos a distancia y semi-distancia (o semipresenciales) Método para la solución de problemas (PBL por sus siglas en francés) , trabajo individual o en pequeños grupos, trabajo por proyectos y seminarios de integración, entre otros<sup>142</sup>. Todo esto se traduce en la creación de polos de experiencia y conocimiento, que integran enseñanzas académicas de alto nivel – Bac + 5 – en materias como la distribución, el mercadeo, la formación y la negociación.

### 7.1 Negoshare

Este último polo de experiencia, se desarrolla bajo el nombre de NEGOSHARE, en el cual se propende por un fuerte conocimiento en materia de investigación. Consecuentemente, su objetivo principal consiste en reunir una comunidad de buscadores, educadores, formadores, y profesionales, y con otras entidades socias, para tener sinergias en los campos de la investigación, la formación y las prácticas de negociación, desarrollando un acercamiento transversal a la negociación, concerniente a los campos de aplicación , los métodos y los equipos. Igualmente, las reflexiones y desarrollos que se llevan a cabo en NEGOSHARE, gracias a la ayuda de investigadores socios activos de este polo, influyen el contenido de los programas de formación en negociación de NEGOCIA. Así como, del Master en Negociación NEGOSUP<sup>143</sup> y los seminarios profesionales que se ofrecen en el tercer

---

<sup>142</sup> Para hacer posible lo anterior, NEGOCIA, cuenta con un cuerpo académico de 62 profesores permanentes y 500 practicantes participantes de empresas. Así como de equipos y aulas entre las que se cuentan 1 auditorio de 350 puestos, 5 anfiteatros, 112 aulas de clase, 4 laboratorios de idiomas, 1 estudio audiovisual, 1 infoteca, 1 centro de recursos multimedia, 300 computadores conectados a Internet. De los cuales se benefician 1300 alumnos y 3000 auditores en formación continúa.

<sup>143</sup> NEGOSUP es un programa de 3 años completamente dedicado a la negociación comercial. Es accesible a los titulares de un Bac +2/3 como a los que han cursado clases preparatorias HEC. Este programa es validado por un diploma Bac + 5 visé por el ministerio de la Juventud, de la Educación nacional y de la investigación, obteniéndose un grado de Master a nivel internacional.

semestre del mismo. NEGOSHARE acompaña su desarrollo estableciendo asociaciones con instituciones y universidades francesas e internacionales entre las que se cuentan: Le LEARN (Laboratoire d'Etudes Appliquées et de Recherche sur la Négociation) de l'ESC Lille, El Grupo Francés de Negociación (Le Groupe Français de la Négociation GFN), La facultad de Derecho de la Universidad de Sherbrook y El Centro de Investigaciones y de Intervenciones Sociológicas - C.R.I.S. Por sus siglas en francés- de la Facultad de economía, de gestión y de las ciencias sociales de la Universidad de Liège.

## **7.2 Miembros**

### *7.2.1 Christophe Dupont*

Director de LEARN de L'ESC en Lille - Responsable científico de Negoshare  
Christophe Dupont es Doctor en Ciencias de la Gestión y miembro de diferentes programas de investigación franceses e internacionales especializados en la

negociación y el manejo de conflictos entre los que se cuentan: LEARN/ESC Lille, GFN (Groupe Français de Négociation - Paris), Centro PIN (Processes of International Negotiation Project – Laxenburg - Autriche), Programa Iréné/essen y el "ProjetDruckman" (Druckman/LEARN/Essec-Iréné).

Se especializa en la enseñanza de temas relacionados con la negociación y el manejo de conflictos, los cuales, acompañados del tema de Relaciones Internacionales, también se constituyen como los tópicos centrales de las investigaciones por él realizadas.

Entre las obras publicadas por el profesor Dupont se encuentran “La Négociation : conduite, théorie, applications ». 4ème édition 1994. Dalloz-Gestion y La Négociation : exercices et applications. 1994. Dalloz-Gestion. Así mismo, ha colaborado en la elaboración de capítulos en obras colectivas como Negotiated Risks - G.Sjöstedt, éd. : The general case, donde elaboró el capítulo introductorio, “La négociation décloisonnée”, donde realizó una pequeña reseña de NEGOCIA, y el capítulo conclusivo en “La négociation: du

cloisonnement à la transversalita” (chapitre conclusif), en el 2005, entre otros. Igualmente ha escrito artículos como la Revue Française de Gestion - Numéro spécial sur la négociation - Coordonné par A. Lempereur (Essec) : Le "négociable" et le "nonnégociable" - A paraître, LA Revue de Prévention et de Règlement des Différends (Université de Sherbrooke - Canada) - Vol.2, n°2 (printemps 2004) La Négociation décloisonnée pp. 7-18.

### *7.2.2 Catherine Chastenet de Géry*

Profesora y Delegada de Investigación de NEGOCIA

Catherine de Géry es Doctora en Ciencias Económicas y Miembro del Consejo Científico de la Revisión de la Prevención y del Reglamento de Litigios (Conseil Scientifique de la Revue de Prévention et de Règlement des Différends (RPRD)) – publicación de la Facultad de derecho de la Universidad de Sherbrooke (Québec). Así como, del Consejo Científico de la Revisión de la Negociación (Conseil Scientifique de la Revue Négociations) publicación del departamento de Ciencias Sociales, de la Facultad de Economía, de Gestión y de Ciencias Sociales de Liège (Belgique).

La Profesora Géry se especializa en la enseñanza de temas como la Metodología de la Investigación, los Sectores Económicos, la Economía Industrial y talleres de Proyectos Profesionales. Los campos de investigación en los que se especializa son la formación continua, la relación entre formación continua y el empleo y el E-learning (aprendizaje virtual)

Entre sus publicaciones se encuentran los libros « Réseau d'entreprises et coûts de re-négociation des contrats : pour une approche intégrative de la négociation ? » en colaboración con Laurence-Claire LEMMET (NEGOCIA) en el 2004, y Marketing et management commercial – Etudes et recherches à NEGOCIA » - una obra colectiva en Junio de 2003 ; y el artículo « Formation professionnelle continue, marchés du travail et salariat » Innovations, L'Harmattan. Igualmente ha escrito múltiples comunicaciones sobre los temas de investigación en los cuales se especializa y un libro de Trabajo de Estudios e Investigación de NEGOCIA en el 2002 llamado « Réforme du système

français de formation professionnelle continué: enjeux et perspectives de la e-formation

### 7.2.3 Dorothee Tokic

- Responsable de NEGOSHARE

Dorothee Tokic es la persona a la que se debe acudir para obtener contacto directo con NEGOSHARE. Ella es la encargada de brindar información pertinente sobre la investigación de este polo de Experiencia y Conocimiento sobre Negociación, así como de las actividades que el mismo realiza. Para contactarla escribir al correo electrónico: dtokic@negocia.fr o comunicarse directamente al teléfono 33 1 44 09 31 22

## 8. Universidad de Oslo<sup>144</sup>

Al interior de la Universidad de Oslo, como centro de pensamiento, existen diferentes cursos y programas relacionados con la negociación, los cuales presentan un enfoque que identifica a la negociación con la resolución de conflictos.

El primer curso, “Negociaciones internacionales/resolución de conflictos”, consiste en una introducción a las negociaciones internacionales como un mecanismo para la resolución del conflicto en política internacional. El énfasis se da a una comprensión del comportamiento de la negociación, la naturaleza de los resultados del proceso y de la negociación en sí, así como la relación entre el comportamiento, el proceso y el resultado de la negociación.

El segundo curso, denominado Negociaciones Internacionales, igual que el curso anterior, pretende exponer una introducción a las negociaciones internacionales como un mecanismo para la resolución del conflicto en política internacional. Hace énfasis en el comportamiento del negociador y el resultado de la negociación.

---

<sup>144</sup> Toda la información aquí consignada pertenece a la Página Web de la Universidad de Oslo: [www.uio.no/english](http://www.uio.no/english)

Ambos cursos, además de una introducción general a algunos conceptos teóricos básicos, temáticamente se dividen en tres partes principales. La primera parte tiene como objetivo una aproximación teórica a los factores dominantes y los mecanismos ligados a la dinámica de la negociación, principalmente en el papel de concesiones, de tácticas de la negociación, y de aspectos de poder. La segunda parte tiene un enfoque teórico en los factores dominantes y los mecanismos ligados al callejón sin salida y a la mediación de la negociación, enfocado en el desarrollo de la diagnosis del conflicto, el papel y la aceptación de mediadores y otros terceros, y las estrategias para desarrollar acuerdos negociados y para asegurar su puesta en práctica. La tercera parte de los cursos introduce las varias soluciones substantivas de conflictos interiores de los Estados y entre ellos mismos, así como varias medidas de construcción de la paz.

## **9. Entrenamiento Avanzado de la Negociación en Oslo (Noruega) y Práctica de las Habilidades de la Negociación\***

### **Calum Coburn and Associates**

Calum Coburn y Asociados constituye un equipo de desarrollo de liderazgo y asesoría que ha gozado de carreras acertadas incluyendo posiciones de gerencia en comercio. Todos se han orientado al entrenamiento en los negocios o coaching ejecutivo debido a que la correcta conducción en asistir a clientes del negocio mejora su funcionamiento. Aunque presenta un sistema único de habilidades, donde la experiencia y el estilo se complementan, consideran que el aprender y la realización de metas debe ser una diversión. Su inversión continua en los progresos más nuevos e innovadores de la comunicación significa que goza de los avances más eficaces y más rápidos posibles en abrir los potenciales de la empresa.

Esta empresa trabaja con los CEOs y las juntas directivas, con la organización de ejecutivos y el personal de ayuda técnica y administrativa, lo que le da gran profundidad para entender rápidamente las necesidades de las diferentes organizaciones. Toda la información aquí presente, sobre este centro de

pensamiento, ha sido tomada de la página web oficial: [www.calumcoburn.co.uk/](http://www.calumcoburn.co.uk/)

Su misión consiste en diseñar y entregar metodologías y soluciones principales prácticas de la negociación. Igualmente buscan instituir una gran capacidad que permita la sostenibilidad de la negociación dentro de las organizaciones del cliente, optimizando perceptiblemente los resultados de la negociación.

## **9.1 Miembros**

### *9.1.1 Calum Coburn*

Calum Coburn es un miembro Senior de la Academia de la Negociación de Europa (TNA – Europe). La TNA es una organización consultora y de entrenamiento especializado de la negociación establecida en Londres. La junta abarca algunos de los líderes más respetados de las negociaciones por todo el mundo.

El participar en el desarrollo y el uso de la metodología de la negociación “ground breaking” para ganar más, le ha permitido a Coburn integrar herramientas y tecnologías disciplinarias para entregar resultados tangibles en la negociación.

El estilo de entrenamiento de Calum se ha descrito como desafiante y altamente cohesionado. Su uso extensivo de juego de roles específico, los ejercicios de habilidades y las sesiones de retroalimentación permiten que el nuevo aprender sea asimilado rápidamente con los sistemas existentes de la habilidad. Calum es un autor ávido del aprender haciendo.

Para lograra realizar todas las actividades y objetivos que propone Calum Coburn, en el centro de pensamiento, se desarrollan diferentes cursos de entrenamiento en habilidades de la negociación y cursos de negocios. Los asociados de Calum Coburn tienen su atención principal en las intervenciones, que con su entrenamiento previo se traducen directamente en un impacto positivo inmediato hacia el funcionamiento del negocio. Sus asociados contratados son experimentados regularmente en asistir a organizaciones para

abrirse y generar valor en sus ventas, comercialización, compras, recursos humanos y disciplinas del ejecutivo. Así, para lograr esto, los cursos que proveen son los siguientes:

### **Habilidades de Negociación, mejores prácticas**

Los individuos fallan a menudo en negociaciones porque no han tenido ningún proceso de desarrollo en las habilidades de la negociación. El éxito de los resultados depende enteramente de la comprensión del proceso de la negociación y de la comunicación. Cuando se está enganchado a las negociaciones donde la habilidad como negociador puede prevenir pérdidas, aumentar o realzar las circunstancias, es imprescindible que se invierta en las siguientes capacidades:

- Prepararse con eficacia
- Entender las necesidades y los intereses de todos los partidos implicados
- Concluir acuerdos mejores con creatividad
- Identificar las barreras potenciales o los obstáculos al contrato
- Adoptar un acercamiento de colaboración y asegurar la confianza

La Academia de la Negociación de Europa ha desarrollado una metodología diseñada específicamente para mejorar el funcionamiento de la negociación. La llaman “negociación para ganar más!”, la cual forma la espina dorsal de todos los contratos de consultoría y de entrenamiento. La metodología está basada en una combinación de la teoría académica y la experiencia en la negociación práctica, lo cual provee un marco de diligencia que apunta a la mejor práctica en negociación y a habilidades centradas en la negociación por principios. Los miembros que atienden a este curso se benefician con los siguientes resultados:

- Dirigir las negociaciones posicionales/tácticas a un ambiente de colaboración
- Moverse desde el valor que demanda a la creación de valor
- Convertir las relaciones desafiantes en relaciones de beneficio mutuo

- Entender el propio estilo personal de negociación y el impacto que éste puede tener

### **Entrenamiento avanzado en negociación**

Cuando se está enganchado en las negociaciones de alto valor y complejas donde la habilidad como negociador puede prevenir pérdidas y mejorar los aumentos para la organización, se debe aumentar la capacidad de negociar perceptiblemente para:

- Prepararse con eficacia
- Entender las necesidades y los intereses de todas las partesIdentificar las tácticas contrarias de la negociación
- Concluir acuerdos perceptiblemente mejores como resultado de creatividad
- Formalizar los acuerdos que se pueden describir como totalmente óptimos

Igual que el curso anterior, el entrenamiento avanzado en negociación aplica la metodología “negociación para ganar más!”, la cual le permite asegurar que los participantes del curso adquieren habilidades para entender el impacto completo de las actividades de la negociación, crear el BATNA ideal (la mejor alternativa a un acuerdo negociado), manejar con éxito las negociaciones complejas con los partidos desafidores, identificar y las tácticas contrarias de la negociación, moverse hacia una creación de valor, asegurar la composición eficaz del equipo basada en la negociación, fortalezas y debilidades, y mantener en el largo plazo, relaciones de la calidad basadas en la colaboración 100%. Quienes participan del curso de entrenamiento avanzado en negociación pueden tener diversos objetivos, sin embargo se anima a todos a que traten objetivos y desafíos individuales durante el taller para asegurar la ayuda y soporte personalizado.

### **Entrenamiento de la negociación en ventas y compras**

El curso consiste específicamente en ventas dirigidas y profesionales de las compras que intentan realzar y mejorar sus habilidades de la negociación. Se

trata de crear un foro por el que las ventas y los profesionales en compras puedan obrar recíprocamente y actuar el uno con el otro con objeto de aprender más sobre metas, desafíos, estrategias y técnicas de la contraparte. La mayoría de las partes convienen que ambos miran sus negociaciones como un panorama “nosotros contra ellos”. Es bien sabido que muchos resultados de la negociación están restringidos a los resultados negativos cuando el pensamiento “nosotros contra ellos” domina el proceso.

El curso sobre la negociación en las ventas y las compras desafía este pensamiento competitivo y anima a que las partes trabajen juntas hacia las metas comunes, centrándose en posiciones comunes de los intereses. El taller proporciona un acercamiento hacia una mejor comprensión hacia lo que es la negociación desde ambas posiciones y en última instancia desplegar una estrategia para cada negociación individual.

### **Certificación del Entrenador**

Este programa está diseñado para las organizaciones que quisieran desarrollar internamente la capacidad de licenciar y entregar la metodología “negociar para ganar más” y todo el entrenamiento pertinente.

## **10. Escuela de Economía de Estocolmo (Stockholm School of Economics)**

La escuela de economía de Estocolmo es una escuela de negocios única. SSE es una universidad privada con dependencia muy pequeña de la ayuda de gobierno, la cual entrena a jóvenes en medio de su carrera profesional para las posiciones principales en los sectores privados y públicos. Ponen a cerca de 1.900 estudiantes en programas de los varios niveles. Los programas de investigación de SSE alinean entre el mejor del mundo en áreas tales como economía de la salud, finanzas, ley y economía de negocios.

La SSE fue fundada en 1909 como una iniciativa de los líderes suecos de negocios, y la escuela ha mantenido siempre cerca lazos con la comunidad de negocios.

La escuela constituye un centro de pensamiento sobre la negociación internacional, que se concentra en el desarrollo de las habilidades en negociación intercultural. Para esto posee un curso, habilidades de negociación intercultural, que consta de cuatro sesiones sobre habilidades internacionales de la negociación. El énfasis está en la negociación con eficacia y la negociación a través de cultura. Los participantes consiguen la retroalimentación en habilidades de la comunicación y de la negociación y el entrenamiento en cómo hacer las negociaciones más eficaces en situaciones de negocios internacionales.

Los objetivos del seminario se resumen en comprender:

- Cómo desarrollar la estrategia más eficaz de diversas situaciones internacionales
- Cómo el bagaje cultural de la compañía puede ayudar en negociaciones y reuniones de negocios
- Evaluar el propio estilo de la negociación; qué hay para mejorar y donde se encuentran las fortalezas
- Estilos de negociación y negocios en diversos países
- Cómo ocuparse de objeciones y mantener una atmósfera positiva
- Cómo ser asertivo sin ser agresivo
- Cómo crear panoramas ganar-gana de las situaciones de la negociación

Para lograr todo lo anteriormente descrito, el centro de investigación propone diferentes métodos de entrenamiento, en los cuales los participantes estarán implicados activamente en ejercicios de negociaciones y de comunicaciones. Además, las sesiones del curso son interactivas requiriendo un de alto nivel de implicación en las actividades. La retroalimentación individual se da a través del seminario, tanto desde el grupo así como de evaluaciones del entrenador.