



LA WEB 2.0: UNA ALTERNATIVA PARA LA NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

(The Web 2.0: An alternative for intercultural negotiation)

MSc. Helen Hernández Portillo
Universidad Rafael Bellosos Chacín, URBE. Venezuela.
lcdahelenh4@gmail.com

MSc. Rosalinda Peralta Portillo
Docente. Universidad de Los Andes (ULA). Venezuela.
csjuridicasypoliticasvzla@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la web 2.0: una alternativa para la negociación intercultural; partiendo de un contraste teórico entre autores como MacLuhan (1990), Freeman (2000), Salacuse (2010), Fanjul (2010), Blanchard (2015), entre otros. El estudio se abordó a partir del paradigma hermenéutico, bajo un diseño documental, basado fundamentalmente en la recolección, selección, organización y análisis del material obtenido a través de la opinión de los autores señalados, expertos en el tema estudiado. Se concluye que, el escenario dinámico donde se desenvuelven las organizaciones modernas, amerita el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como recurso mediador para poder alcanzar negociaciones efectivas, tomando en consideración, aspectos como la cultura subyacente en los distintos procesos organizacionales, traducida en el logro de los objetivos propuestos.

Descriptores: Web 2.0, negociación intercultural, cultura, tecnologías de la información y la comunicación.

ABSTRACT

This research purpose was to analyze the web 2.0: an alternative for intercultural negotiation; on the basis of a theoretical contrast between authors as MacLuhan (1990), Freeman (2000), Salacuse (2010), Fanjul (2010), Blanchard (2015), among others. The study that addressed from the hermeneutic paradigm, under a design documentary, based primarily on the collection, selection, organization and analysis of material obtained through the opinion of the designated authors, experts in the studied field. It is concluded that dynamic stage where they operate modern organizations, warrants the use of the technologies of information and communication as a resource mediator to achieve effective negotiations, taking into consideration, aspects such as the underlying culture in different organizational processes, translated in the achievement of the proposed objectives.

Keywords: Web 2.0, intercultural negotiation, culture, information and communication technologies.



INTRODUCCIÓN

El comportamiento del negociador, como elemento determinante en la diversidad de procesos organizacionales que integra, expone una serie de aspectos propios de la cultura, de los cuales emanan los cognitivos, las creencias, las normas, los valores, los signos y las formas no normativas de conducta.

En cuanto al primero, manifiesta que toda cultura cuenta con un nivel de conocimiento sobre el mundo y la sociedad que la rodea; el segundo, es un intangible del cual no puede afirmarse su existencia, ya que desde la perspectiva de Rocher (s/f) “es una cuestión de fe”; el tercero, enmarca una sucinta cantidad de reglas proscriptivas y prescriptivas destinadas a regular la conducta moral de los actores sociales; el cuarto, es propio del ser humano, quien somete a evaluación las actitudes catalogándolas como aceptables o reprochables.

De esta forma, los signos engloban las señales y los símbolos, ambos poseen significados complejos que varían dependiendo de la cultura, un ejemplo de ello; es el lenguaje aunado a los códigos lingüísticos seleccionados para la confección del mensaje, dichos códigos contienen unidades sonoras dotadas de expresividad dentro de las cuales convergen elementos paralingüísticos, tales como la entonación, los gestos, y los movimientos corporales. Al respecto, Rocher (s/f) ubica las formas no normativas de conducta que revelan la idiosincrasia de una comunidad, en cuanto a este elemento indica “podemos formar parte del mismo sistema cultural pero el comportamiento peculiar, es lo que nos hace diferentes”.

Considerando lo antes planteado, el estudio de la cultura afecta el juicio del negociador, lo conduce a formularse opiniones e ideas sobre cómo debe manejar la situación frente a la contraparte; en relación con esta alusión Alice (s/f, p. 5) apunta:

Los valores culturales dirigen nuestra atención hacia aquellas cuestiones que son más o menos importantes y que influyen en los intereses y prioridades de los negociadores. Las normas culturales definen que comportamientos son apropiados e inapropiados en una negociación e influyen las estrategias del negociador.



Entonces, la cultura también influye sobre las estrategias desplegadas por el negociador ya sea en el estilo que posee a la hora de plantear sus ideas, la manera de afrontar determinadas situaciones o el lenguaje que utiliza para persuadir a la parte interesada, en todo caso, la contraparte una vez que haya analizado a su interlocutor antes y durante la entrevista al identificar los valores culturales de éste podrá determinar sus intenciones reales para luego establecer las tácticas más eficaces que lo conduzcan al éxito, cuestión esta que no se puede plantear sin previamente haber desarrollado las competencias requeridas para ser considerado un negociador efectivo.

Para favorecer los procesos de negociación intercultural, este artículo analiza la web 2.0 como alternativa organizacional a tales efectos; por cuanto las tecnologías de la comunicación y la información, independientemente de la estructura organizativa de la cual se trate, pueden fungir como mediadoras para el logro de los objetivos trazados e incluso pudieran abrir paso para un cambio en la sistematización de la información gerencial y de ese modo una organización vertical pudiera llegar a adoptar un estilo aplanado, que le permita alcanzar nuevas metas, que a futuro, probablemente sean más competitivas a nivel mundial, sin perder de vista sus orígenes e intencionalidades.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en un escenario organizacional versátil

Desde una perspectiva direccional, la “ficción” de la organización que aprende, en el contexto de un clima por naturaleza dinámico, como lo es el que corresponde a tales estructuras, al igual que los individuos, se han visto obligadas a desaprender lo aprendido para reaprender las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como las imbricaciones que subyacen en el seno de los avances tecnológicos, donde la organización que no se adaptó al cambio, ya no existe. No obstante, conocer que el aprendizaje es una acepción propia de los seres vivos y no de las entidades abstractas; la incapacidad para adaptarse al cambio suele tener las mismas consecuencias en ambos, es decir, la tendencia es su extinción en el área en la cual no se logró materializar el proceso.



De este modo, según los autores Paz y otros (2017), con el advenimiento de soportes comunicacionales abiertos (on-line) se avizora el génesis de una nueva revolución social, conformada por usuarios de la web que se agrupan en comunidades virtuales con el propósito de satisfacer sus necesidades informativas, generar contenidos de interés e interactuar con otros.

Al respecto, Arroyo (2009) explica que los servicios de la web social representados a través de los Sitios de Redes Sociales (SRS) además de ser utilizados por las comunidades virtuales, también son empleados por grupos de profesionales que se sirven de las herramientas tecnológicas para desarrollar actividades destinadas a generar una amplia red de contactos con los cuales comunicarse.

Cabe destacar que, los SRS están conformados por redes sociales verticales cuyo propósito se enfoca en crear contactos profesionales con los cuales compartir recursos, socializar el conocimiento y establecer vínculos a través de la intermediación de agujeros estructurales que interconectan grupos de forma exclusiva. No obstante, redes profesionales como linkedIn, xing o viadeo han adaptado aplicaciones características de redes horizontales y servicios de microblogging para mejorar sus prestaciones.

El autor in comento manifiesta que, la vinculación de aplicaciones y servicios web genera una “mayor accesibilidad de los profesionales, que no sólo son más fáciles de localizar, sino que también disponen de más mecanismos para comunicarse entre ellos. Por lo tanto están más conectados e informados y los lazos se fortalecen con estas conexiones”, como resultado de tales interacciones “se fomenta una idea de comunidad (...) y se favorece la cultura de la colaboración”.

De esta forma, la organización adopta como principio la economía del tiempo, en este caso economía financiera que, permite ahorrar tiempo mediante la información en forma de saber, de tecnología, de conocimiento, de logística y de derechos. Es decir, en la medida que la organización adquiera herramientas tecnológicas acordes a sus requerimientos estará en capacidad de economizar su tiempo y realizar inversiones productivas.

Para los Maestros del web (2006 citado por Rojas 2011, p. 74):



Las redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.

De lo anterior se desprenden una serie de aspectos que discurren en una orientación unilateral, así; las redes se conciben como “formas de interacción social” donde predomina el intercambio de información entre grupos abiertos de personas, comunidades e instituciones, quienes ante la necesidad de reducir la complejidad del sistema corporativo trazan líneas formales e informales de comunicación para crear una visión compartida. Es de hacer notar que, la interactividad en el seno de las organizaciones es una constante, traducida en la creación de redes humanas, cuya construcción es permanente, convirtiendo la estructura empresarial en un entramado dinámico de unidades independientes.

En este sentido, las redes sociales son utilizadas como un medio estratégico cuya efectividad en la transferencia informativa permite cohesionar equipos multidisciplinarios, mientras rompe con la disyunción y el reduccionismo, propio del modelo gerencial fundamentado en el esquema estrategia – estructura – sistema. En esta línea, Rojas (2011, p. 75) sostiene que, los servicios de internet en el ámbito institucional “abren la posibilidad de establecer nodos de interacción” entre los colaboradores e impactan progresivamente sobre su desempeño.

Según Cohn y Marriot (1958, citado por Freeman 2000, p. 132) “todos los aspectos de la vida social están entrelazados a través de centros en la red de relaciones que vinculan y entretajan las distintas hebras hasta formar una estructura coordinada”. Para poder comprender la premisa anterior, es necesario recurrir a la teoría de grafos propuesta por Duncan Watts en donde plantea que la sociedad está compuesta por redes de nodos interconectados entre sí de manera imperceptible.



Sobre la base de esta teoría, todas las personas pueden llegar a conocerse a través de una cadena de seis intermediarios, esto se debe a la proximidad de las aristas que conectan un par de puntos en los grafos. Dicha centralidad conlleva a la creación de vínculos múltiples en la ciudad digital, fenómeno que guarda una estrecha relación con las redes humanas de socialización, pues, los individuos son capaces de auto – organizarse y buscar soluciones conjuntas para enfrentar situaciones adversas.

En otro orden de ideas, Leiva (2009) manifiesta que, los sitios web operan en tres ámbitos: el comunicacional, promoviendo la socialización del conocimiento a través de la participación de los internautas; la comunidad, estableciendo puntos de encuentro entre los usuarios de internet con el objetivo de conformar comunidades virtuales que se agrupen entorno a intereses comunes y la cooperación; donde finalmente las redes adquieren un sentido social al ofrecer una serie de herramientas que satisfacen las necesidades informativas del colectivo e incentivan la colaboración.

Desde esta óptica, la implementación de las herramientas tecnológicas mejoran el clima laboral, propicia ambientes de trabajo colaborativos y estimula la participación de los grupos de interés (stakeholders), para finalmente hacer de la organización una constelación de liderazgos múltiples; donde los trabajadores que conforman los diversos estamentos de la empresa adquieran confianza para negociar y dominar cierto grado de complejidad.

Es así como, se convierte en una acertada alternativa para la organización moderna, el uso, por demás necesario, de las tecnologías de la información y comunicación, en función de la multiplicidad de ventajas que ofrecen, independientemente de la estructura organizativa; puesto que si bien es cierto que la tendencia global es a la consolidación de empresas cuya estructura es horizontal, no es menos cierto, que las organizaciones burocráticas, entre otras, también realizan operaciones que, aunque fractales, se sirven de las plataformas tecnológicas.

Ante lo expuesto, cabría preguntarse ¿De qué manera las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) inmersas en la web social facilitan el proceso de negociación intercultural?, para responder a esta interrogante es preciso tener claro



¿Qué son las TIC?, para ello se tomará como sustento teórico la definición expuesta por la Unión Europea (2009, citada por Mora, 2009, p. 46):

Las Tecnologías de la información y de las Comunicaciones (TIC), son un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, aplicaciones y tecnologías, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones.

De manera pues que, las TIC, ofrecen una serie de herramientas, aplicaciones y prestaciones soportadas en formatos digitales procesables e interoperables, los cuales a su vez se hacen visibles a través de plataformas tecnológicas, como las redes sociales o los sitios de comunidad virtual. Esta alusión es compartida por Cabero (1998, citado por Salas y Col. s/f, p. 2) al manifestar que las TIC “giran en torno a tres medios básicos, la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo, de manera interactiva e interconectada, lo cual permite nuevas realidades comunicativas”.

El uso de las herramientas tecnológicas ejercen un papel preponderante en la negociación, entendida por Cubillo y Saorín (2008, p. 36) como “un proceso de toma de decisiones individual y conjunta, donde intervienen dos o más partes que poseen intereses en común, y desean generar valor”. Desde esta arista, negociar estriba en un proceso comunicacional cuyo propósito es establecer acuerdos entre dos o más partes que poseen intereses similares. A esta conceptualización se suma el esbozo de Ertel (1996), quien plantea como fin último de la negociación la resolución de conflictos de forma conjunta, así lo deja claro cuando recalca “los participantes construyen sobre las diferencias”. Ello obedece al hecho que, de materializarse el conflicto, generaría altos costos; en primera instancia en lo atinente al coste del tiempo.

En efecto, al no abordar adecuadamente los conflictos al interior de grupos y organizaciones, las decisiones que se deben tomar se limitan por la situación y su calidad suele ser deficiente. En antítesis a lo referido, las buenas decisiones se toman con base en información adecuada y certera, aisladas en lo posible de las pugnas que se generan por el control y poder de los grupos. En este orden de consideraciones, los



actores involucrados en dicho proceso deben estar conscientes de la responsabilidad que asumen, por ello se hace necesario conocer la contraparte y realizar un estudio exhaustivo, el cual permita analizar los factores que influyen en la negociación para así trazar estrategias efectivas, capaces de soportar el logro de los objetivos.

Las competencias del negociador a la luz de los procesos comunicacionales

Si bien es cierto que la negociación se lleva a cabo sobre la base de intereses compartidos, las partes inmersas en el acuerdo trazan en principio, planteamientos diferentes, desde esta arista; negociar, se trata de hallar un punto de encuentro donde se reconozca la otredad, imbricado en las necesidades que ésta representa, para así desarrollar una relación sostenible a través del tiempo. Ahora bien, el conjunto de rasgos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, caracterizadores de una sociedad determinada, que definen el concepto de cultura; influyen en las competencias a ser desarrolladas por el negociador, y condiciona sus actitudes y aptitudes. A partir de este punto, se pudiera concebir que esa figura gerencial, desplegara cualidades de líder.

En tal sentido, El Kadi y Martínez (2014), el líder encargado de realizar la negociación cuenta con una serie de competencias administrativas e interpersonales, las cuales según Lopera y Bernal (2011) promueven el trabajo en equipo y refuerzan valores intangibles como el criterio, el compromiso, o la responsabilidad; aspectos propios de la personalidad que pueden llegar a ser modificados con el paso del tiempo.

Ahora bien, dentro de las competencias administrativas se encuentran las habilidades de planeación, el autocontrol, y saber organizar el tiempo; sobre este particular resulta relevante enfatizar que la puntualidad es un reflejo de la responsabilidad, la cual a su vez genera confianza y credibilidad. En relación con las competencias interpersonales, el autor engloba los siguientes aspectos: saber escuchar con empatía, tolerancia a la ambigüedad, capacidad para argumentar y expresar sentimientos, actitudes colaborativas, capacidad de logro, deseos de aprender, capacidad para decir “no sé”, aptitudes de liderazgo, alta filiación, bajo narcisismo, creatividad, y finalmente buen humor.



Aunado a lo anterior, las organizaciones contemporáneas necesitan líderes capaces de alinear la misión, visión y objetivos medulares con las estrategias desplegadas por las unidades de trabajo. A este respecto Blanchard (s/f, p.112) expresa:

El líder del futuro tiene que dirigir el viaje hacia la efectividad y la eficiencia para crear una organización definitiva que sabe a dónde va y en la que todo el mundo está comprometido, organizado y listo para la puesta en práctica de una visión consensuada.

De acuerdo con esta postura, el líder posee competencias propias de la alta dirección ya que no sólo se encarga de “hacer lo correcto” sino también de garantizar que las actividades sean efectuadas eficientemente, haciendo uso para ello de soportes comunicacionales que permitan alinear los procedimientos, las estrategias y los comportamientos asumidos por los colaboradores con la visión de la empresa. En la actualidad los colaboradores tienen a su disposición herramientas tecnológicas que además de agilizar los procesos internos y promover la auto – organización les permiten recibir una amplitud de informaciones que pueden ser utilizadas para negociar y refinar los métodos de trabajo.

En otro orden de ideas, la comunicación es un factor de vital importancia dentro de una organización, los componentes deben conocer la visión, misión, objetivos y principios corporativos para poder identificarse con la empresa y crear un sentido de pertenencia, sin embargo; la misma complejidad del sistema corporativo genera criterios contrapuestos por lo cual dirigir una política comunicacional eficaz es indispensable para solventar los conflictos internos.

Según Parra, Rojas y Arapé (2008, p. 18) la ausencia de una acertada y bien dirigida política comunicacional afecta el clima organizacional, por lo cual los participantes inmersos en el conflicto deben establecer algún contacto que les permita dilucidar el objetivo perseguido por su adversario. A juicio de los autores, la comunicación es la única opción que existe para conocer los intereses, necesidades y motivaciones que estimulan al interlocutor a comportarse de determinada forma, asimismo, aseguran:



Para propiciar el entendimiento, las partes en divergencia deben partir del principio de la confianza. Por lo cual la comunicación va a aparejada de un conflicto y la solución del mismo llevará a los involucrados a desarrollar el arte de la negociación.

Sin lugar a dudas la negociación efectiva, depende en gran parte de las competencias del negociador, esas habilidades, capacidades, valores y comportamientos que posee al enfrentar una situación, en este sentido; la usabilidad de los espacios dialógicos como soporte comunicacional para la negociación ejercen un rol mediador entre las partes, por tal motivo se hace necesario que estas adquieran un conocimiento tecnológico integral para así aprovechar los beneficios que trae consigo el uso de los sitios web.

Desde otra arista, autores como Clifton (1991), Hill y Jones (1998) sostienen que los conocimientos y habilidades son menos importantes que ciertos rasgos de la personalidad a pesar del carácter favorable del clima organizacional, “los individuos difieren mucho en su habilidad para comunicarse (...) cada uno debe aflorar lo mejor de sus habilidades, en función de salir airosos del conflicto en el cual pueden verse envueltos debido a sus carencias originales”. De allí se desprende la importancia de la cultura en la negociación, por cuanto afecta la conducta del negociador, independientemente de su nivel cognitivo.

Hecho estos planteamientos, se hace imprescindible que el negociador adquiera competencias integrales asociadas con la visión holística de los procesos, el emprendimiento, la motivación, la agudeza factorial y la administración de recursos para poder adaptarse a un entorno cada día más cambiante en el que la tecnología sustenta las bases de la productividad, rentabilidad y crecimiento empresarial y donde se pretende o bien evitar el conflicto, o bien aprender a canalizarlo de forma tal que, se obtenga beneficio propio de él.

En función de lo anterior, es menester resaltar que, los conflictos de acuerdo a su impacto en el desempeño de los grupos o de la organización, son funcionales o disfuncionales. De acuerdo a Hocker y Wilmot (1995), un conflicto se puede describir



como una lucha expresada entre por lo menos dos partes quienes perciben sus metas incompatibles, una escasez de recursos e interferencia por el otro lado en el alcance de sus metas. Desde esta perspectiva, la negociación es una forma de resolverlos, destacando que, las estrategias distributivas e integradoras, son dos formas opuestas de negociación, mientras la primera busca ganar a expensas de la otra parte, la segunda, genera alternativas creativas que integran los intereses de las mismas, maximizando los bienes o los servicios del conflicto. En tal sentido, está dentro de las competencias a desarrollar por el negociador, aplicar las estrategias gerenciales acordes a la situación, de modo tal que el resultado final sea la negociación efectiva.

La cultura como elemento subyacente en la negociación

Evidenciada a través de conductas significativas de los miembros de una organización, la cultura facilita el comportamiento del capital humano y le permite identificarse a través de un conjunto de prácticas gerenciales, como elementos de la dinámica organizacional. En efecto, se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que, la misma es apreciada no solo como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, sino también, como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles y el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de dichas organizaciones.

Desde este punto de vista, el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Al respecto Fanjul (2010, p. 8), señala que la cultura reside en un comportamiento aprendido, afecta de forma directa las negociaciones junto a factores como la competencia, las condiciones comerciales, la financiación y la tecnología, la cual posteriormente enmarca dentro de “los elementos más importantes de la cultura”.

Por otro lado, se da por descontado que el flujo comunicativo es un proceso racional, así; los participantes, condicionados por su cultura, proponen interpretaciones



de la realidad o modificaciones de la misma en sentencias desarrollables argumentativamente. De esta forma, el negociador sabe que no agota el campo con su propuesta, más sabe que la otra parte va a interpretar la realidad de otra manera y, de forma hábil, le concede ese margen de libertad para realizar esa interpretación alternativa, y por demás, está al tanto que ninguna de las dos son las interpretaciones definitivas, que la negociación exige regateo y por lo tanto acercamiento de posturas, es decir, cesión de parte de las propias posiciones y aceptación de las opuestas.

En función de ello, tiene que dar ese margen a la otra parte, para después poder aprovecharlo en su propio beneficio. En tal sentido, un acuerdo sustentado en un falso entendimiento no será válido en cuanto una de las partes así lo perciba. No ser válido en este caso quiere decir que esa parte se considerará liberada de las obligaciones de la acción común y más o menos coordinada a la que obliga el acuerdo, salvo que se hayan pactado salvaguardas coactivas para asegurar el cumplimiento del mismo. Claro que, en este caso difícilmente se podría sostener que ha sido un acuerdo ya que con mayor propiedad habría que hablar de engaño.

Es menester tomar en cuenta, las implicaciones de la mediación como constructo, que deviene de la naturaleza del individuo según su cultura, que transpola a la organización a la cual representa. De acuerdo con esto, la producción de significados en el discurso por efecto de su mediatización se explica bajo las lógicas de funcionamiento de la mediación.

Bajo esta óptica, la mediación supone la idea de mediar, es decir, estar entre, situarse como medio de, interceder por. Así, hablar de mediación involucra un lugar de instrumentalización, un carácter de ambiente para la acción y una tercería en las interacciones sociales. En relación a lo anterior, Chevallard (1991) explica que, la mediación a través de las herramientas tecnológicas implica externalización e internalización de la realidad. Las tecnologías en este caso son un puente conector que facilita la comunicación, la interacción y la transposición del conocimiento.

Igualmente, Salomón, Perkins y Globerson (1992), acogen dicha postura, ya que, observan el efecto mediacional de las TIC desde dos vertientes; aquello que se puede aprender con la tecnología, y aquello que se aprende de la tecnología. Entonces, es



posible evidenciar que la mediación tecnológica influye en el proceso de negociación desde diferentes ángulos, siendo los más recalcados el pensamiento y la capacidad de aprendizaje; de este modo, la construcción del conocimiento configura una nueva realidad que se articula a través de un proceso individual.

Por tanto, el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), representadas a través de opciones digitales como las redes sociales, diarios dialogados por correo electrónico (e-mail), chat de conversación (IRC) o las videoconferencias se han convertido en una alternativa para la negociación generando estrategias en línea dinámicas y flexibles, esto gracias a la inmediatez, interactividad, ubicuidad, acceso a la información, y cercanía que ofrecen en un mundo cada día más globalizado e interdependiente.

Según Baena y otros (2013) las negociaciones mediadas con TIC fortalecen las relaciones comerciales de la empresa con sus grupos de interés (stakeholders); esto en comparación con los acuerdos efectuados cara a cara. En otras palabras, la adopción de herramientas tecnológicas además de potenciar la comunicación organizacional optimiza el desempeño procedimental de sus unidades de trabajo (UT) las cuales pueden recurrir a los servicios sincrónicos o asincrónicos para negociar.

Las herramientas sincrónicas (en tiempo real) y asincrónicas (en tiempo no real) influyen en la superación de limitantes importantes como la distancia en la negociación, de manera que los encuentros concertados a través de las plataformas virtuales pueden efectuarse rápidamente sin importar las distancias geográficas; lo mismo ocurre con los contenidos transmitidos a los sistemas de almacenaje, microformatos o base de datos son recibidos a la brevedad posible por el interlocutor.

Ahora bien, los tratados comerciales establecidos entre los actores involucrados se abren ante un proceso de comunicación multicultural expansivo; la cultura en el campo de las negociaciones no sólo ejerce una influencia trascendental sobre el ser humano como sujeto social cuya vida adquiere sentido cuando se adapta al entorno y/o comienza a relacionarse con los demás; sino que también afecta la forma en como las personas realizan alianzas estratégicas, intercambian información, utilizan sus influencias, participan en equipos, cooperan y resuelven conflictos.



En consonancia con los anteriores planteamientos, la globalización pone de manifiesto las múltiples manifestaciones culturales de la Aldea Global, cada pueblo posee valores, creencias, normas, y hábitos distintos los cuales deben ser respetados y catalogados como “capital cultural”. A este respecto, Brett (s/f, p. 204) sostiene “si usted quiere ser un negociador efectivo en un ambiente global, alcanzando acuerdos integradores y reclamando valores distributivos, usted tendrá que reconocer que la cultura importa y prepararse para las diferencias culturales en la mesa de negociación”.

En esta línea, Volkema y Lema (2002) consideran indispensable analizar la cultura del cliente para establecer el comportamiento que se desplegará ante él; esta iniciativa es de gran utilidad a la hora de planificar las estrategias y tácticas implementadas durante el proceso de negociación intercultural, el cual es comparado por Salacuse (2010) con una cebolla, donde el comportamiento y los valores se presentan como un todo integrado.

Desde esta óptica, si la cultura fuera una cebolla, y se buscará analizar la influencia que esta posee en la negociación, se estudiarían las capas de éste vegetal cuidadosamente para así determinar la conducta a seguir. Según el autor antes mencionado, la capa externa sería el comportamiento, es decir, lo primero que se percibe cuando se inicia la negociación, en este caso las señales proximales (aspecto físico, expresión verbal, sonrisa, actitud corporal, tono de voz, entre otras); la segunda capa sería la actitud asumida por el interlocutor con respecto a una situación concreta, es ahí donde emergen características distales como (responsabilidad, honestidad, iniciativa, decisión, carisma, criterio, liderazgo, entre otras).

Cabe destacar, que estos aspectos intangibles se hacen cada vez más visibles a medida que la negociación se va prolongando, hecho que no sólo permite afianzar las relaciones comerciales, sino también crear lazos afectivos donde prevalezca la confianza, el respeto, la cooperación y la sinergia entre las partes. La tercera capa expuesta por el autor en comentario, serían las normas, en este caso, la puntualidad irrestricta del sujeto social se presenta como el reflejo de su cultura y no como parte de una cualidad individual; finalmente la cuarta capa, estaría constituida por los valores, los cuales desde la perspectiva crítica de Méndez (2001, citado por Seijo 2009, p.150)



responden a una “cualidad apriorística e independiente de las cosas y los actos humanos.”.

Empero, las características culturales, siempre han sido y serán cualidades individuales del sujeto, que en mayor o menor medida se verán reflejadas en su capacidad para negociar y más allá, en la organización a la cual representa. De hecho, Fanjul (2010, p. 8) sostiene que la cultura influye en la negociación, pero no es un factor determinante para su consolidación pues desde su perspectiva en un mismo país “no todo el mundo va a tener la misma cultura y se va a comportar exactamente igual. Pueden haber variaciones regionales e individuales en la medida en que las personas han podido tener experiencias y procesos diferentes”.

Cabe destacar que, además del aspecto cultural per se; existen barreras culturales que gestan problemas de comunicación en la negociación, siendo una característica representativa de éste fenómeno la dificultad para comprender a la contraparte e interpretar lo que dice, por ejemplo; cuando las partes se expresan en un idioma diferente y necesitan la ayuda de un intérprete para entenderse es probable que surjan malentendidos.

Aunado a ello, la comunicación no verbal dada a través de gestos, silencios y actitudes varía dependiendo de la nacionalidad del negociador, no todas las personas se expresan de forma implícita, hay quienes prefieren ser claros y directos; este paralelismo afecta la negociación, pues, ciertos comportamientos pueden llegar a ser considerados como ofensivos e inadmisibles.

Otro aspecto que constituye una barrera para el uso de las TIC es la confianza, el hecho de intercambiar información confidencial a través del correo electrónico sin establecer un contacto real con el destinatario genera desconfianza en la contraparte, al respecto Pennington, Wilcox y Crover (2003, citado por Baena y otros, 2013) manifiestan que los modelos de negociación mediados por plataformas tecnológicas ameritan reforzar la confianza, todo ello por la ausencia de contacto real.

En relación con esta temática, Citera, Bearegard y Mitsuya (2005) realizaron un estudio donde se comprobó que las negociaciones realizadas cara a cara son más



confiables que las negociaciones efectuadas a través de medios electrónicos donde la credibilidad de las partes es puesta en duda constantemente.

En todo caso, las TIC por sí mismas no pueden transformar patrones de conducta, sin embargo, le permiten al negociador superar las barreras culturales, ya que, los servicios de internet soportados en la arquitectura tecnológica de la web posibilitan el acceso a información relacionada con las costumbres de otras sociedades lo que ofrece un mejor entendimiento del imaginario colectivo. Asimismo, las barreras del lenguaje también pueden ser superadas a través del uso de traductores semánticos que facilitan la comprensión de otros idiomas.

No obstante, los notables beneficios que ofrecen los soportes comunicacionales abiertos, en las organizaciones puede subsistir un desconocimiento significativo sobre el uso de las herramientas tecnológicas e incluso factores como la resistencia al cambio y el miedo a perder el control del capital humano coarta la posibilidad de adoptar herramientas tecnológicas innovadoras en la negociación interna y externa. Este comportamiento restrictivo, según MacGregor (1970, citado por Lopera y Bernal, 2011), obedece a una serie de filtros personales a través de los cuales el ser humano percibe el mundo y crea su propio mapa de la realidad.

Sobre la base de esta teoría, cada persona posee una forma determinada de interpretar la realidad, de ahí que las aptitudes tiendan a ser divergentes; en relación con esto último, McLuhan (1990) manifiesta que la sociedad vive sumergida en una suerte de “retrovisorismo” donde la búsqueda insaciable por establecer una conexión con el pasado, surge espontáneamente ante situaciones dotadas de gran complejidad. A raíz de ello, las organizaciones se enfrentan a una serie de limitaciones a su capacidad de logro e innovación; con todo, estas restricciones pueden ser superadas cuando el interés por hacer las cosas mejor, conduce a la fijación de objetivos y asunción de riesgos.

Ciertamente, realizar modificaciones en la estructura organizativa o asumir un modelo gerencial basado en el desarrollo de competencias resulta una tarea difícil de sobrellevar cuando los colaboradores no comparten la visión y a pesar de contar con las herramientas para desarrollar su trabajo de forma eficiente, negociar e intercambiar



opiniones carece de una dirección clara que les permita auto – organizarse. Finalmente, una inconsistencia en este momento puede deslegitimar a los negociadores, a la luz de la concepción habermasiana de racionalidad, que implica la preeminencia de la orientación al entendimiento sobre la orientación al logro de los propios fines. Habermas (1981).

Herramientas tecnológicas para la negociación efectiva

Con el paso del tiempo el correo electrónico también conocido como e – mail, del inglés, “electronic mail”, se ha convertido junto a la videoconferencia en una de las TIC más utilizadas en el ámbito organizacional, esto se debe en gran medida a su versatilidad y facilidad de uso, además del grado creciente de interacción que genera entre los usuarios de la web, aunado a la posibilidad de transmitir mensajes sin límite de caracteres.

El correo no sólo permite enviar y recibir contenidos informativos sino también adjuntar imágenes, videos y sonidos, a través de este espacio dialógico se construyen relaciones sociales sin importar las distancias, ya que dos personas pueden comunicarse de forma inmediata sin necesidad de recurrir a medios tradicionales primarios como las cartas o el teléfono. Otro aspecto sumado a la lista de beneficios aportados por el e – mail es la fiabilidad del sistema, aunque los mensajes lleguen a fragmentarse durante la emisión, no se pierden en la nube computacional, regresan al emisor de origen automáticamente bajo la premisa de haberse registrado un problema.

El proceso de envío ya sea de informaciones o recursos audiovisuales es posible gracias a la ejecución del servidor “Simple Mail Transfer Protocol” (SMTP), el cual actúa como buzón receptor de los mensajes que se desean enviar. Luego de que este agente software cataliza el contenido semántico lo reenvía a otros servidores que soportan la dirección web del destinatario quien para poder recibir la información deberá acceder a su cuenta mediante el protocolo web “Post Office Protocol versión 3” (POP3).

En la actualidad el correo electrónico opera con una versión web desfasada, por tal motivo, se hace necesario mejorar el servicio que ofrece a través de la incorporación de un sistema estandarizado más actual. A pesar de que esta problemática es



compartida por muchos sitios de comunidad virtual, wikis y redes sociales, las relaciones establecidas dentro de las plataformas tecnológicas tienden a constituir un factor determinante en la comunicación efectiva la cual prevé a juicio de Moreno (2009, p. 14) “orientar los esfuerzos hacia el logro de una visión compartida”.

De igual modo, el autor explica que para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de comunicación sino también establecer los mecanismos idóneos que garanticen la recepción del mensaje, así lo deja claro cuando apunta “la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos organizacionales y personales”.

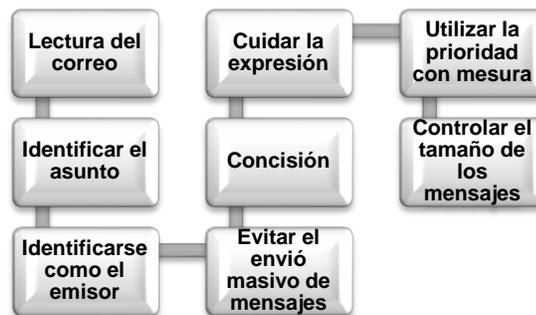
Al respecto Senge (1992, p. 286) manifiesta “cuando se logra compartir la visión, se establece un vínculo entre la parte conceptual y operativa producto de las aspiraciones comunes (...) las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso”. En tal sentido, las herramientas asincrónicas y sincrónicas dispuestas en la web constituyen el soporte ideal para articular las visiones personales que responden al imaginario individual del negociador con los objetivos y tácticas estratégicas que utiliza en la mesa de negociación virtual.

Aun cuando los medios dialógicos promueven la dinamización de la vida social, incentiven la interactividad de los usuarios y sean capaces de generar vínculos múltiples entre los actores que convergen en la ciudad digital, las herramientas asincrónicas como el correo electrónico (e – mail) presentan limitaciones en su servidor. Sobre este particular Ebner, Bhappu, Gerarda y Col. (2009, citado por Baena y otros 2013, p. 157) expresan:

El correo electrónico se considera un medio austero porque no es capaz de transmitir señales visuales o verbales, lo cual hace que los negociadores transmitan y reciban información de una forma distinta a como lo harían cara a cara. La falta de señales visuales y verbales reduce la presencia social de la contraparte y aumentan la distancia percibida entre estas partes.

Por consiguiente, las negociaciones efectuadas por medio del correo electrónico se alejan de la construcción de relaciones interpersonales para concentrarse en la emisión de contenidos semánticos concretos, es decir, los mensajes enviados por la partes giran en torno a temas específicos. El estilo de comunicación predominante en estos espacios es el asincrónico ya que los involucrados en el acuerdo deben esperar su turno para responder.

Las personas que utilizan el correo electrónico para agilizar el proceso de negociación deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:



Fuente: Elaboración propia (2017).

En relación con la lectura del correo, los usuarios deben leer los mensajes recibidos en la bandeja de entrada con regularidad y responder con la mayor celeridad posible ya que según Valverde (s/f) enviar y recibir información de forma tardía además de reflejar desinterés pone en duda la credibilidad de las partes, de igual forma, se debe rellenar el campo correspondiente al asunto, no solo para aportar información clave sobre el contenido adjunto sino también como muestra de seriedad.

Por lo general la dirección electrónica de la persona que emite el mensaje tiene su nombre, pero a pesar de ello, es recomendable que escriba su firma al final del texto acompañándola de datos como: dirección, teléfono fijo o móvil, profesión, cargo desempeñado, y organización a la cual pertenece. Otro aspecto que ejerce una influencia directa en la negociación efectuada a través del correo electrónico es la



expresión que se devela en el texto, por tal motivo, el negociador debe cuidar la ortografía, evitar abreviaturas y el uso excesivo de mayúsculas.

Cabe destacar, que el lenguaje utilizado en la web varía dependiendo de la plataforma esto se debe a los públicos que convergen ellas, en el caso del correo, escribir en mayúsculas es percibido por el receptor como si le estuvieran gritando, por lo que se sugiere redactar los textos en altas y bajas, también se recomienda separar los párrafos para ofrecer una mejor comprensión de la lectura.

Los medios electrónicos son muy fríos por lo que sensibilizarlos reduce las distancias con el interlocutor, los mensajes deben comenzar a redactarse con humildad elogiando el trabajo, esfuerzo e ideas de la contraparte, esta estrategia permitirá que afloren en ella sus necesidades e intereses fortaleciéndose así la relación comercial. Con respecto a la concisión, esta es una característica formal del contenido del mensaje junto a la claridad, precisión y fuerza, los códigos empleados para la construcción de la información deben ser puntuales omitiendo palabras innecesarias.

Al respecto Salazar (1999) explica que los contenidos informativos deben presentar una excelente redacción donde predomine la claridad, precisión, concisión y fuerza. La claridad implica el uso de términos comunes con una sintaxis correcta y vocabulario sencillo, que evite palabras rebuscadas y confusas, mientras que la precisión consiste en transmitir el mensaje lo más fielmente posible, hecho que sugiere exactitud en la forma de tratar los contenidos, por último, la fuerza radica en manejar un lenguaje vigoroso, directo, con palabras llenas de significado capaces de evocar imágenes.

Por otra parte, el negociador debe evitar el envío masivo de mensajes a la comunidad de usuarios que tiene adscritos a su lista de distribución cerrada (lista de correos) ya que esto puede generar malestar en el “grupo”, no todas las personas se interesan en leer el contenido. Una de las herramientas del correo electrónico es la posibilidad de etiquetar los mensajes con algunas señales que indiquen prioridad, aun cuando esta estrategia en línea sea factible no se puede abusar de ella pues genera incredulidad en el receptor.

Para finalizar, el negociador debe controlar el tamaño de los mensajes puesto que el archivo al ocupar mucho espacio corre el riesgo de no llegar a destino, en este caso es



recomendable comprimir el contenido para reducir su tamaño y posteriormente avisar al destinatario de la emisión del mismo.

Negociar a través del correo electrónico no es tan simple como parece, es un arte que requiere de competencias y habilidades concretas por parte del negociador quien debe conocer las herramientas tecnológicas y los flujos de comunicación en la esfera digital si es que desea obtener resultados satisfactorios, sin embargo, la usabilidad del medio a pesar de ser un factor indispensable en logro de los objetivos carece de importancia al confrontar la realidad de la contraparte quien al no sentirse en su zona de confort comienza a dar indicios de negatividad.

Para Bayo y Moriones (2013, p. 158) la desconfianza que genera el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) representadas por el e – mail, “puede ser superada con la combinación de otras TIC (...) existen TIC muy específicas para tareas y operaciones concretas de la negociación”. Esta postura es compartida por Aguilar (2007) y otros autores, quienes aseguran que las TIC pueden ser combinadas con herramientas tales como: e – procurement, e – sourcing y el e – bidding, las cuales ofrecen una interacción completa que eleva el nivel de la negociación. No obstante, Low y Ang (2011, citado por Baena y otros, 2013) sugieren que los problemas derivados de la utilización de las TIC en la negociación pueden ser solucionados al incorporar las videoconferencias y los foros virtuales para potenciar la comunicación y generar confianza entre las partes.

Ante lo expuesto, es importante resaltar que no todas las plataformas virtuales pueden ser adaptadas a espacios donde quizás no funcionarían, por ello las organizaciones están en la obligación de realizar un estudio que les permita determinar cuáles son los medios digitales idóneos para alcanzar una negociación efectiva, ya sea a nivel interno (con sus colaboradores) o externo (con representantes de otras organizaciones) considerando la cultura como factor determinante en el proceso de toma de decisiones estratégicas. De esta manera, se puede aseverar que la web 2.0 ha servido como una alternativa cierta, orientada a la concreción de los objetivos perseguidos por la estructura organizativa de la cual se trate, donde la negociación efectiva se logra a través de la sistematización comunicacional, que implica el uso



adecuado de los recursos informáticos, como eje mediador de los procesos interpersonales, de naturaleza organizacional.

Metodología

La presente investigación, sienta sus bases en una metodología documental. Al respecto, De Pelekais y otros (2015), quienes citan a Arias (1997), definen la investigación documental o bibliográfica, como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

Es decir, el conocimiento como producto, no se obtiene en esta oportunidad en base a la observación directa de la naturaleza, sino que hay un intermediario entre quien hace investigación y la naturaleza (El Documento). Así, pues, además de la observación como técnica empleada, por excelencia, en este tipo de estudios; también se empleó el arqueo bibliográfico (Parker, 1999), que no es más que, la revisión general de una serie de fuentes de información en torno a un tema, en principio general, pero que se tiene una idea de algo específico, y que se espera definir a lo largo de esta búsqueda llamada arqueo. De lo anterior se desprende, la tipología descriptiva del presente artículo, presentado como análisis reflexivo respecto de la web 2.0: una alternativa para la negociación intercultural. En este sentido, Sabino (2006) plantea que las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos para establecer una descripción de sus características.

Reflexiones Finales

La negociación se traduce en una situación que surge para ofrecer soluciones a los conflictos, y así poder mantener relaciones de intercambio. Las partes que se encuentran implicadas en una negociación poseen distintos grados de poder, más sin embargo, nunca será el poder absoluto sobre la otra parte. Así como lo expresan Kennedy, Benson y McMillan (1982), se negocia ya que ni nos dominan ni dominamos a otros.

De lo anterior se desprende que, las partes interdependientes poseen divergencias y tienen intereses propios, para esto se hace el intento de llegar a un acuerdo por



medio de la negociación. Bellanger (1984), presenta la negociación como una confrontación estrecha unida por una relación de poder pero con voluntad de llegar a un acuerdo, disminuyendo las diferencias para lograr soluciones efectivas en función de las metas y objetivos propuestos.

Entre los aspectos que puedes afectar positiva o negativamente la negociación, están las diferencias culturales que se hacen visibles a través del comportamiento estratégico de los negociadores, de hecho, algunos investigadores del tema, han identificado yuxtaposiciones entre culturas; éste fenómeno se caracteriza por la adopción de estilos negociadores opuestos al propio. No obstante, las normas por las cuales se rigen los individuos al institucionalizarse pueden ser acogidas por distintos grupos sociales, lo cual permite aprender otras culturas y facilita la interacción haciéndola más eficiente.

Por otro lado, las tecnologías de la información y la comunicación, desde el contexto del mundo globalizado, por naturaleza dinámico; no solo se establecen como soporte comunicacional, sino como alternativa de negociación intercultural, en función que, fungen como mediadoras en los diferentes procesos organizacionales. De este modo, independientemente de la estructura de la cual se trate, se puede optar por el “retrovisorismo” al que alude McLuhan (1990), donde constantemente se busca la conexión con el pasado, especialmente en situaciones de considerable complejidad o se puede evolucionar hacia un futuro con mayores y mejores expectativas, desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden y son capaces de avanzar sin resistirse al cambio.

Desde esta arista, en el ámbito organizacional que nos ocupa e incluso en las interacciones personales ajenas a esta esfera, suele incurrirse en el error de desconocer si nos encontramos en una situación propicia para la negociación. En general, la mayor parte de las situaciones que enfrentan los intereses de las personas pueden solucionarse por medio de tal transacción. Sin embargo, en unas pocas ocasiones, nos encontraremos en situaciones que no son susceptibles de resolverse desde el marco conceptual de una negociación tradicional. En resumen, confundir una



situación de negociación con una de conflicto es un grave error directivo que no nos podemos permitir.

Por ende, se debe tomar en consideración, que las competencias desarrolladas por el negociador determinarán el éxito o fracaso de su gestión, independientemente del uso de la web 2.0 como alternativa para la negociación; no serán sino sus destrezas y habilidades, aunadas a la influencia cultural, las que conducirán a la negociación efectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alice, M. (s/f). La cultura en la negociación.

Arias, F. (1997). El proyecto de investigación. Guía para su Elaboración. Editorial Episteme. C.A. Venezuela.

Arroyo, N. (2009). El uso profesional de las redes sociales. Anuario THINKEPI. ISSN: 1886-6344, N°1. (Noviembre 2015).

Baena, J., Cano, J., Jarrin, J.y Pérez, H. (2014). Uso de Tecnologías de Información y Comunicación para la Negociación Internacional ¿Ventaja para las empresas colombianas? Revista Ciencias Estratégicas. ISSN: 2390-0024. Vol. 22. N°. 32. Medellín, Colombia. (Noviembre 2015).

Blanchard, K. (s/f). La pirámide organizacional puesta al revés. (Noviembre 2015).

Bayo, A. y Moriones, B. (2013). Perceived performance effects of ICT in manufacturing.

Bellanger, L. (1984) La Negotiation. PUF. París.

Citera, M., Bearegard, R. y Mitsuya, T. (2005). An experimental study of credibility in e – negotiations. (Noviembre 2015).

Chevallard, Y. (1991). La transposición didáctica. Editorial: AIQUE. Buenos Aires, Argentina.



De Pelekais, C., El Kadi, O., Seijo, C. y Neuman, N. (2015). El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica. Ediciones: AstroData. Venezuela

El Kadi, O. y Martínez, L. (2014). Análisis del proceso de negociación y mediación del conflicto interno en Siria. Revista CICAG. Vol 12, N1. Venezuela.

Ertel, D. (1996). Negociación 2000. La colección de Conflict Management. Editorial: MACGRAMHILL. Bogotá, Colombia.

Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa.

Freeman, L. (2000). La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual. Revista: Política y Sociedad. University of California at Irvine. (Noviembre 2015).

Habermas, J. (1981) Teoría de la acción comunicativa. Editorial Taurus, Madrid.

Hocker, J. y Wilmot, W. (1995). Interpersonal conflict. Wcb Brown and Benchmark. Madison.

Leiva, J. (2009). Redes sociales. Situación y tendencias en relación a la información y la documentación. Editorial: BARATZ. Gestionando el conocimiento. <http://www.baratz.es/> (Noviembre 2015).

Kennedy, G. Benson, J. y McMillan, J. (1982). Cómo negociar con éxito. Bilbao: Deusto

Lopera, J. y Bernal, M. (2011). Saque al tiburón de su pecera. Cómo lograr el mejor desempeño de su grupo de trabajo. Editorial: INTERMEDIO. Bogotá, Colombia. (Primera edición).

McLuhan, M. (1990). La Aldea Global. Editorial: GEDISA. Barcelona, España.

Mora, A. (2009). Las TIC en la enseñanza de los negocios internacionales. Un asunto de competencias comunicativas. (Junio 2015).

Parra, E., Rojas, L. y Arapé, E. (2008). Comunicación y Conflicto. Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal "Redalyc". Vol. 4.



Nº. 10. Versión impresa ISSN: 1856-1810. www.revistanegotium.org.ve
(Noviembre 2015).

Parker, D., (1999). Arqueo bibliográfico. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Paz, J., Paz, J. y El Kadi, O. (2017). Comunicación estratégica en su visión gerencial, una herramienta para lograr la autotomía caudal. Revista CIHE. Edición 23, Año 12. Venezuela.

Rocher, G., (s/f). Introducción a la Sociología General, Herder, Barcelona.

Rojas, C. (2011). Las redes sociales en internet y su impacto en la comunicación organizacional universitaria. Revista científica digital del centro de Investigación y Estudios Gerenciales. Barquisimeto, Venezuela. (Noviembre 2015).

Sabino, C. (2006) Los caminos de la ciencia: una introducción al método científico. Argentina. Lumen-Humanitas.

Salas, E., López, O. y Cova, L. (s/f). Impacto de las TIC, iniciativas y recursos tecnológicos venezolanos. (Noviembre 2015).

Salacuse, J. (2010). Teaching International Business Negotiation: Reflections on Three Decades of Experience.
<http://fletcher.tufts.edu/~media/Fletcher/News%20and%20Media/2010/Feb/Op-Ed/Salacuse%2002%2010.pdf>

Salazar, A. (1999). La redacción, conceptos, características, sus fases.
<http://www.postgrado.unam.mx/arquitectura/aspirantes/LaRedacción.pdf>
(Noviembre 2015).

Salomón, G., Perkins, D. y Globerson, T. (1992). Coparticipación en el conocimiento: la aplicación de la inteligencia humana con las tecnologías inteligentes, comunicación, lenguaje y educación. (Noviembre 2015).



Seijo, C. (2009). Los valores desde las principales teorías axiológicas: cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). ISSN: 1315-2467. (Noviembre 2015).

Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. Editorial: GRANICA. Barcelona, España.

Valverde, J. (s/f). Herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica. Educar en red. Internet como recurso para la educación. (Noviembre 2015).

Volkema, R. y Lema, F. (2002). Alternative Negotiating Condiation and the Choice of Negotiation Tactics: A cross-cultural comprasion. Journal of Businees Ethics.