

LIBERTAD DE MANIOBRAS DE PROCESOS DE NEGOCIACIONES EN AMÉRICA LATINA

(Business processes of maneuver's freedom in Latin America)

Recibido: 07/10/2015 Revisado: 29/01/2016 Aceptado: 18/02/2016

Indriago, Fulvy

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE, Venezuela
findriago@gmail.com

Sarcos, Hender

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE, Venezuela
sarcoshen@hotmail.com

RESUMEN

La libertad de maniobras dentro de las negociaciones constituye una de las herramientas gerenciales de gran importancia en todas las organizaciones orientadas a generar nuevas tendencias y buscar rumbos más acertados, buscando responder de manera asertiva, conforme a la situación e innovar para alcanzar el objetivo planteado. En el mundo de los negocios, los ejecutivos tienen que diseñar su camino a recorrer para lograr metas exitosas, en este ambiente no solo lo racional impera, ya que en ocasiones debe obedecer a su instinto, lo que le marca la pauta y diferencia del resto para continuar en su ardua labor del día a día. Exaltando el accionar de la libertad de maniobras en el proceso de negociaciones, considerando el buen soporte científico que sustenta el presente artículo, se ha realizado una revisión bibliográfica de fuentes como Fisher y Shapiro (2007), Fisher y otros (2009), Drucker (2014), House (2009), Indriago (2016); entre otros.

Palabras clave: libertad de maniobras, estrategia gerencial, cultura, observación, método de Harvard.

ABSTRACT

In business world, the freedom of maneuvers constitutes an important management tool for the organizations pointed to generate new tendency and looks destinies more right, looking for the answer for assertive way agreed to the situation and innovation to reach the planned objective. In business world, executives have to design a way to develop better skills to get goals successfully, in this environment not only the logical is the point, sometimes the instinct check the rule and also the different in front of others to continue the hard duty day to day. Elevating the develop of the freedom of maneuvers in the business processes, considering a high scientist support that hold up this article, have been done a bibliographic investigation of sources as Fisher and Shapiro (2007), Fisher and others (2009), Drucker (2014), House (2009), Indriago (2016), as others.

Keywords: maneuver's freedom, management strategies, culture, observation, Harvard business method.

INTRODUCCIÓN

Dentro del dinamismo económico mundial, se encuentra presente el arte de negociar, el cual enmarca una serie de elementos que pueden ser vitales para su desarrollo, entre ellos la libertad de maniobra, la cual puede determinar el rumbo que debe tomar esta mediación para que se dé dentro de los parámetros de una relación ganar-ganar.

A la luz de estos nuevos paradigmas que se crean por el torbellino de información empresarial mundial, se implementan métodos de negociación que analizan y descomponen en elementos sencillos este proceso de mediación, con la finalidad de proporcionar a los negociadores herramientas que le permitan desenvolverse mejor al momento de encarar estos procesos.

Con relación a lo anterior, las partes que intervienen en el proceso de negociación emplean estas herramientas de distintas maneras, con la finalidad de mantener un margen de maniobra sobre las premisas con las cuales se estipuló la negociación. Puesto que es indispensable conocer lo mejor posible dichas premisas con la finalidad de obtener cierta flexibilidad en la mediación, para así dirigir con mayor exactitud sus propuestas negociadoras.

Es por ello, que en toda negociación las partes implicadas mantienen un margen, el cual es secreto, porque es propio de cada uno de ellos, ya que fija los límites máximos y mínimos de hasta dónde pueden llegar a ofrecer o pedir en la negociación, con la finalidad de lograr los objetivos que le dieron origen a ese proceso, asimismo, que lo ideal es que no hay que decir todo lo que se piensa ni dar explicaciones sobre el objetivo real de la negociación.

NEGOCIANDO CON EL MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIONES

La naturaleza del ser humano es negociadora por excelencia y lo hace desde el momento de su nacimiento; la demostración más simple es cuando se llora para obtener alimentos, recibir cariño o solicitar cambio de pañales acorde a una situación y tiempo preciso, de esta forma, es posible evidenciar como realizan las transacciones un hijo con su padre y viceversa.

Por otro lado, el coartar esta relación negociadora enmascarándola con elementos aisladores como dispositivos electrónicos, pueden truncar ese espíritu mediador o negociador que todos poseen, por ejemplo, si un niño está mucho tiempo jugando con su tablet, este se encierra en ese medio y pierde la capacidad de interactuar con el entorno, que en este caso puede ser la escuela, con lo cual no dedicaría el tiempo necesario para la realización de las actividades escolares, donde se entorpecería el arte de negociar con los compañeros de clases, ya sea para que le guarden un lugar en la línea para comprar las meriendas, puesto que este está más interesado en ocupar una posición en su juego electrónico.

Todos negocian a través del tiempo, entre vecinos, familiares y con todas las personas relacionadas, se realiza conforme al panorama presentado y es hecho de forma empírica

debido a la poca preparación, sin embargo, sabiendo cual es la forma de hacerlo se presentan ventajas que permiten liderar resaltando la figura del buen negociador, importante rol dentro de la sociedad moderna para lograr cumplir con las metas y objetivos establecidos.

En este sentido, hay pautas a seguir donde las partes involucradas estén claras, se establezca la premisa de llegar a un acuerdo satisfactorio, si es posible para todas las partes, hacer acuerdos con límites resaltando la necesidad que debe ser satisfecha por cada una de los involucrados. La Escuela de Harvard con sus exponentes Fisher y otros (2009) han analizado desde los años ochenta la metodología con teorías sencillas y comprobables consideradas al momento de tratar situaciones y alcanzar acuerdos donde ganen ambas partes, explicados en los titulados “Los siete elementos del Método Harvard”.

En continuidad con lo expuesto, los autores del mencionado método han establecido que dichos aspectos se relacionan entre sí y resultan de gran importancia al analizar cómo marcha el proceso o detectar dónde encontrar la falla de la negociación. Ha sido diseñado con un lenguaje muy sencillo y con pautas muy claras facilitando su accesibilidad y comprensión; ha sido diseñado para todo tipo de target y cualquier negociación, independientemente de su tamaño por ser todas de gran importancia.

Se ha dado un gran aporte a la Academia, con el diseño de un método avalado por la ciencia, que ha sido y sigue siendo implementado en grandes negociaciones donde incluso como plantean Fisher y Shapiro (2007) en estos procesos de negociación han estado en peligro de perder la vida seres humanos en masa y los resultados obtenidos han sido exitosos. A continuación se sintetizan los siete elementos que aborda de Método Harvard de Negociaciones:

Intereses y posiciones: La atención debe estar centrada en los intereses debido a que es lo que no puede ser cambiado con la otra parte, manteniendo la actitud referente al tema que se pretende negociar. Es el tema focal por ser la parte preocupante en el proceso.

Alternativas al no acuerdo: Se identifican como las opciones seguras que tiene el negociador en caso de que los escenarios que se presenten no cubran lo pautado, es decir, no se llegue a un acuerdo entre las partes involucradas.

Opciones: Estar atento a todas las aristas que se presenten para obtener un acuerdo y cubrir los intereses. Es idear las opciones que permitan obtener ganancias mutuas; interviene la creatividad.

Legitimación: Es necesario que los principios estén en concordancia con todo, permitiendo guiar el proceso con prudencia y equidad para ambas partes; para todo negociador es importante que su adversario tenga la creencia que lleva la delantera con la finalidad de facilitarle información acerca nuevos intereses y elementos útiles a la negociación.



Relación: Las negociaciones más relevantes son hechas con personas u organizaciones con quienes se tenga previa experiencia y hayan negociado anteriormente, todo fluye sin mayores contratiempos. Una vez identificado el punto a tratar es importante separar los problemas personales con los problemas inherentes a la negociación. En caso de fracturar la buena relación entre los negociadores, se aleja más el acuerdo entre las partes.

Comunicación: Los elementos de la comunicación deben estar muy bien empleados al momento para facilitar el desarrollo del objetivo en común y mucho más si las partes involucradas no habían tenido contacto alguno con anterioridad. Es recomendable que todas las partes se conozcan personalmente, permitiendo tener una percepción más clara de los involucrados y se estrechan nexos para facilitar el contacto de manera distante al utilizar los medios y redes en lo sucesivo. Está comprobado que ambas partes deben romper barreras de comunicación, lo cual trae como ventaja competitiva para las partes la confianza y el abundante flujo de datos para la resolución del conflicto. Sin comunicación, no hay negociación.

Compromiso: Se conocen como los pactos realizados de manera verbal o escrita donde se especifica la actuación y limitación de las partes; permite ser realizado respetando la estructura del planteamiento con sostenibilidad en el tiempo y de fácil acceso de la información y entendimiento. Puede ser elaborado a medida que la negociación va siendo desarrollada y adicional, se conoce como la carta modelo del convenio o borrador del contrato.

En tal sentido y en coordinación con lo planteado, se concluye que la negociación es la vía de alcanzar lo que se desea, a través del intercambio de información que conlleva al cumplimiento de acuerdo alguno en consideración a los intereses particulares y comunes entre las partes involucradas en un contexto sin barreras geográficas ni comunicacionales.

LIBERTAD DE MANIOBRAS

La capacidad de interactuar en sus múltiples manifestaciones y la gama de habilidades inherentes al ser humano, son generadores de canales para establecer escenarios donde los protagonistas puedan adaptarse a los cambios, requerimientos y conocer cabalmente lo necesario, propiciando un ambiente armonioso que servirá de motivación para mantener la equidad y comprender mucho mejor las vertientes que puedan surgir en una mesa de trabajo para alcanzar la meta: concretar negociaciones exitosas a través de una buena gestión de negociaciones.

Para Indriago (2016) la gestión de negociación queda definida como el proceso mediante el cual intervienen las habilidades gerenciales necesarias para alcanzar los intereses propuestos por cada una de las partes que conforman la negociación, estableciendo pautas y convenios que permitan llegar a acuerdos que cubran el objetivo de la transacción.

La globalización ha permitido abrir espacios comunes donde el ejecutivo actuará con intensidad y así encaminar cada uno de sus elementos, hilándolos de manera sistemática, buscando siempre tener claridad del medio y mantener bien ubicadas sus piezas de mayor alcance y es allí cuando la observación juega un papel fundamental a la hora de accionar. “Lo más importante en una negociación es escuchar lo que no se dice” Peter Drucker (2014). Previo al mirar adentro, el sujeto necesita ver todo su ámbito de acción y detallar cada uno de los elementos que lo componen de manera tal que le permita crear posibles escenarios y en caso de requerirlo, alternativas viables para cumplir con lo propuesto.

En este aspecto, el objeto a abordar es la necesidad de las partes, previo a estar bien identificadas y tratadas con objetividad, sin incluir posiciones personales, es separar las personas del problema en búsqueda de un estilo donde todos ganen, concediendo más no cediendo a la otra parte a cambio de lo carente. Es decir, se da una dependencia recíproca, la cual es conocida como interdependencia siendo este término definido como la vinculación entre sí de todos los derechos humanos, razón por la cual al tocar uno es impactado de inmediato en el otro; entre estos se ubican el respeto, garantía o bien, transgresión de cada uno de ellos, según la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Cámara de Diputados, 2011).

A tales efectos y en la búsqueda de balancear la obtención de los resultados, han sido desarrolladas pautas o guías a fin de informar, consultar y negociar para determinar el justo peso que deberían tener la autonomía y la influencia a la hora de tomar una decisión y que sea la más acertada. La autoestima y la motivación son tendencias que juegan un buen papel en el proceso, por el aporte positivo que dan a la negociación en obtención de hacer un ambiente agradable y de satisfacción.

El aspecto cultural influye con gran peso, de manera que el talento humano percibe, visualiza y se comporta ante ciertos escenarios en las negociaciones. Si bien, cada zona tiene su estilo, día a día los negocios se van convirtiendo en globales, tendencia que permite estar interconectados haciendo una mezcla entre diferentes culturas, por lo cual el objetivo de las idiosincrasias es extenderse y que sea claro por todos los entes que intervienen, es decir, que sea entendido; es por ello que las escuelas de negocios están incluyendo en formación los cursos de administración intercultural, House (2009).

En este sentido, todas las situaciones que se presenten deben ser coordinadas con libertad de acción y que conlleven a implementar acciones o maniobras estratégicas en la búsqueda de obtener ventajas competitivas, estando atentos ante cualquier cambio debido a que su repercusión podría traer como consecuencia la extinción del contrato.

No obstante, la ética no debe estar ausente, por lo que es necesario ser justo en lo todo lo que se hace, la honestidad debe prevalecer, al igual que la capacidad de servicio para con los demás, integridad y valores. Según Garry y Maxson (2006) la confianza y la buena reputación son adquiridas a través del tiempo, así como se va obteniendo la experiencia.

Otro punto que no puede obviarse son las leyes y regulaciones que imperen en el perímetro que abarque la negociación, tomando en consideración que en diferentes países pueden diferir, incluso en provincias y es allí donde los negociadores requieren adaptarse y familiarizarse con ese cúmulo de normativas para lograr el éxito, de manera coordinada con lo legalmente regente y enmarcado en la negociación.

LA LIBERTAD DE MANIOBRA Y CULTURA EN PROCESOS DE NEGOCIACIONES EN AMÉRICA LATINA

La holgura que se tiene para considerar la modificación o elegir los lineamientos en cada componente del mercado, determinarán el rumbo al éxito de las negociaciones. Si bien, es muy relevante el precio como medidor del retorno de la inversión, se deben estudiar todas y cada una de las oportunidades y barreras con que se enfrentan para así estimular la consecución de las negociaciones y su maniobrabilidad.

En este orden de ideas, la pericia en la maniobrabilidad de las empresas Lele (1995, citado por Indriago, 2016) viene determinada por el conocimiento y la comprensión del entorno, dando una visión del nivel de libertad de acción que se posee en cada uno de los componentes en determinado momento y buscar balancear esas cinco fuerzas para comparar con la programación y velar por la consecución de los mismos.

Es evidente que se encuentra latente la necesidad de interactuar bajo vigilancia al entorno para erradicar situaciones que bloqueen los lineamientos para la satisfacción de las necesidades, orientados a impulsar las estrategias formales para el proceso de negociación donde se ayuden a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, teniendo bien detectadas las carencias y oportunidades presentes.

Según Lele (1995 citado por Indriago, 2016) la libertad de maniobra de una empresa se mide en función de los cinco componentes de la posición de mercado (mercado objetivo, producto, distribución y precio). Cuanto mayor sea la libertad de acción que tiene una empresa para elegir o modificar cada uno de esos componentes, mayor será su libertad de maniobra.

Para llegar a conocer y comprender por completo la “maniobrabilidad” de una empresa en un determinado mercado, se debe analizar el nivel de libertad de acción que tienen en cada uno de los cinco componentes. Por ejemplo, para medir la flexibilidad en el área de los precios, se debe saber si la empresa puede establecer o modificar sus precios o si debe seguir los precios de referencia ya establecidos en el sector, si las cinco fuerzas competitivas limitan o no sus precios en relación con el nivel de precios líder, cuál es el nivel de flexibilidad que tiene para programar descuentos a los canales, entre otros.

También admitió Publicaciones Vértice (2008) que para centrar la atención en aspectos claves deben existir necesidades y el margen de maniobra. La necesidad puede ser un arma de doble filo y bien empleada puede servir para decantar el resultado de una negociación. Hacer ver una excesiva necesidad puede hacer que la otra parte disminuya el interés que había puesto desde principio y por lo tanto lleva la fuerza de la negociación para una de las partes.

En toda negociación las partes implicadas en la misma mantienen un margen de maniobra sobre las premisas iniciales de la negociación. Cada uno de ellas se guardará para que le suponga cierta flexibilidad en la negociación. Puesto que existe un margen de maniobra, el trabajo del negociador en este aspecto será conocer lo mejor posible dicho margen de cara a dirigir con mayor exactitud sus propuestas negociadoras. Es por ello que no hay por qué decir todo lo que se piensa ni dar explicaciones sobre el objetivo real de la negociación.

Existe también el principio de coherencia el cual determina que las posiciones se consoliden en los primeros minutos, aunque no se llegue a acuerdo alguno en ese corto lapso, por eso es importante estar preparados para consolidarse en posturas convenientes y de las que no haya de que arrepentirse posteriormente. No se debe pedir lo que no será concedido; si se ve que la petición será denegada, habrá que aplicar presión primero y solo será pedido cuando la fuerza haya abierto el camino a una respuesta afirmativa.

En todas las sociedades se estila llevar a cabo negociaciones que abarquen todo lo concerniente a la vida diaria y sean trascendentales para la evolución del conglomerado. Si bien es cierto que América Latina dispone de riquezas de recursos que pueden ser comercializados y transformados por el hombre, existe una gama de opciones que indican la forma de llevarlos a feliz término, es decir, cubrir los intereses que cada una de las partes posean ante las situaciones presentadas.

Es así como García (2012) cita que Herrero considera que la cultura está conformado por características universales que tienen categorías y formas de no confundirse con la realidad de tendencia a formar grupos, ya que posee un código simbólico que permite comunicarse eficazmente con un modelo de comportamiento estándar y es aprendido, más que genético, lo que facilita la socialización por estar integrado y ser adaptable, teniendo como función adaptarse a los grupos.

Este aspecto que es reforzado por Rodrigo (2000, citado por Hernández, 2012), al señalar que:

“La persona interioriza unas maneras de pensar, de sentir y de actuar. A partir de esta interiorización no solo comprende el mundo de su comunidad, sino que este se va a convertir en su mundo. Al mismo tiempo, esta persona va a ser un elemento constitutivo de esa cultura y va a ayudar a su transmisión, conservación y transformación. Además, se tiene en cuenta que la cultura es dinámica y cambiante como resultado de la interacción comunicativa que se produce en el seno de cualquier comunidad”.

Por todo esto, se podría decir que la cultura debe su existencia y su permanencia a la comunidad y que es en esta interacción entre personas donde, preferentemente, se manifiesta la cultura. A su vez, también cabe destacar que los seres humanos se socializan en una comunidad lingüística, con un bagaje cultural característico, en la que adquieren unas competencias comunicativas determinadas. El uso de símbolos, la selección de tópicos y canales de comunicación de una persona puede verse afectados

por su cultura subjetiva.

Del mismo modo, la interpretación es fundamental para el proceso de la comunicación, ya que la forma en que se interprete un mensaje varía de acuerdo con la cultura de la persona y la experiencia individual, así como según el contexto de la comunicación y de la situación en la que se da. Una situación especial y cada vez más frecuente en nuestra sociedad es la comunicación entre distintas culturas.

En este sentido, el aspecto cultural influye con gran peso de manera que el talento humano percibe, visualiza y se comporta ante ciertos escenarios en las negociaciones. Si bien cada zona tiene su estilo, día a día los negocios se van convirtiendo en globales, tendencia que permite estar interconectados haciendo una mezcla entre diferentes culturas, por lo cual el objetivo de las idiosincrasias es extenderse y que sea claro por todos los entes que intervienen, es decir, que sea entendido; es por ello las escuelas de negocios están incluyendo en formación los cursos de administración intercultural, House (2009).

En este mismo sentido, la cultura de cada nación incide en el proceso de negociación. Los rasgos señalados son generalizaciones basados en la observación de características recurrentes. No son estereotipos, conductas infalibles o universales de tales grupos. Son reflejos de modos de socialización, pautas culturales, historia e identidades asignadas. Conviene señalar que la mayoría de las tipologías solo ofrecen rasgos que corresponden a negociadores hombres. Recién comienzan a aparecer algunas tipificaciones que incorporan rasgos de hombres y mujeres en la negociación.

Tal y como lo describe Hoeden (1980 citado por Robbins y Judge, 2009) la inclinación predominante en la forma de negociar de los latinoamericanos es colectivista, ubicando en este grupo a Brasil, México, Chile, Perú, Colombia y Venezuela, lo que indica que sus riendas van orientadas a la resolución de situaciones pensando en el bienestar de todos los involucrados, en el bienestar común de la nación.

En este sentido, los autores en su carácter de investigadores y como aporte a este artículo, muy respetuosamente definen que los perfiles de los negociadores venezolanos, a pesar de muchas veces adoptar la aculturación, hay características muy puntuales que son particulares en ellos. Entre estas la inclinación a negociar con incertidumbre, siempre atentos a la comunicación verbal. La puntualidad no es prioridad, teniendo frecuencia a demorar el comienzo de las reuniones y a la modificación de las fechas. No es paciente. Susceptibilidad a las críticas. Es necesario confirmar la asistencia a todo proceso.

Las mujeres son bienvenidas en la negociación, sin distinción. Los saludos son frecuentes estrechando la mano fuertemente y es permitido beso en la mejilla para las féminas. Se considera temas personales como la familia, descendencia para hacer más armoniosas las relaciones. Proporcionan y requieren muchos detalles a la hora de negociar. Son confiados. Trata de presumir que siempre tiene la razón. De preferencia a los acuerdos escritos. El título universitario, grado de instrucción es muy importante.

Para ello, la cultura colectivista ve la necesidad de formar equipos de trabajo donde se

requiere la intervención de personas y elementos de diferentes países y culturas. Implicando ello un gran reto hacia el proceso de negociaciones como tal, por haber diversidad de costumbres, hábitos y valores. Existen factores y elementos que previo a toda mesa de trabajo, deben ser observados y estudiados por los intervinientes para mantener un ambiente armónico donde fluya la comunicación, enfatizando que debe haber un mínimo de inconvenientes para maximizando la garantía de alcanzar los objetivos propuestos.

Amador (2014) en su artículo cita de Asunción-Lande (1988) quien define la comunicación intercultural como un proceso donde se interactúa simbólicamente e incluye individuos y grupos con diferentes culturas que convergen en las percepciones y formas de conducta, y es así como esas variaciones repercutirán en la forma y el resultado del encuentro. Siendo los participantes quienes compartan basándose en supuestas culturales propias, que actuarán como pantallas perceptuales de los mensajes que intercambian.

El resultado de dicha interacción estará sujeto a la familiaridad de los participantes con antecedentes del interlocutor, siendo las percepciones que no convergen el causante de la separación y la reciprocidad del propósito. En vista que nuestras sociedades están siendo cada vez menos complejas, cada vez se hace más necesaria la capacidad interpretativa.

De igual forma, Rodrigo (2000, citado por Hernández, 2012) indica que para la obtención de una comunicación intercultural eficaz, debe existir una nueva competencia comunicativa mezclada con saber acerca de otra cultura. Teniendo en cuenta que la comunicación interpersonal va más allá de la comunicación verbal, es importante considerar la no verbal, respetando la cultura propia. Nuestra manera de expresarnos está cargada de valores que son transmitidos de manera automática.

Como refuerzo a lo antes formulado, se enfatiza que en el arte de negociar, comprar, vender, el aspecto multicultural e intercultural vienen a mostrar la necesidad de conocer y dominar otras culturas que contribuirán a consolidar la plataforma donde la equidad y la sinergia son relevantes como agentes potenciadores para consolidar que una atmósfera promueva la cooperación y el entendimiento de otras culturas dando paso a reafirmar que las negociaciones sean exitosas.

CONCLUSIONES

Asumiendo una actitud positiva, en posición asertiva, donde el resultado sea ganar-ganar, es el objetivo principal de toda negociación basada en el modelo de Harvard diseñado por Fisher y otros (2009) donde prevalezca la comunicación fluida, congruente y carácter objetivo que tengan como finalidad alcanzar acuerdos, basados en intereses. Para negociar es muy importante estar atento a todos los indicios que demarquen la comunicación, independientemente sea cualquiera su naturaleza, verbal o no verbal y la observación donde se escuche mucho más de lo que se hable para detectar las necesidades imperantes en determinada situación y momento que aporten un plus a la negociación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, A. (2014). Negociación Internacional y comunicación intercultural. Documento en línea. Disponible en: <http://negociosuaeh.blogspot.com/2014/03/negociacion-internacional-y.html>. Consulta: 22/06/2015.
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. (2011). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial 13/10/2011. México.
- Drucker, Peter. (2014). El Ejecutivo Eficaz. España. Ediciones Salamandra.
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2007). Las Emociones en la Negociación. Colombia. Editorial Norma.
- Fisher, R.; Ury, W; Patton, B. (2009). Obtenga el Sí: Arte de negociar sin ceder. España. Centro de libros P.A.P.F.
- García, M. (2008). Alianzas Estratégicas. España. Ediciones FIEC.
- Garry, F. y Maxson, J. (2006). Tus Decisiones y la Voluntad de Dios. Estados Unidos. Vida Publisher.
- Hernández, L. (2012). Influencia de la Cultura en la Comunicación y la Negociación. España. Editorial Salamanca.
- House, R. (2009). Culture and Management in the Americas. Estados Unidos. Stanford University Press.
- Indriago, F. (2016). Gestión de Negociaciones como Apalancamiento Estratégico de Licitaciones en Servicios de Coiled Tubing. Tesis Doctoral. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Publicaciones Vértice. (2008). Negociación Comercial. España. Editorial Vértice.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación.