

El papel de la diplomacia y la negociación como estrategia económica militar en el nuevo orden mundial

MAGÍSTER CARLOS A. SEGURA VILLARREAL

DRA. JANELLY MITSUÉ HAROS-PÉREZ, PhD

Actualidad

La situación actual con la carrera armamentista es un círculo vicioso, ya que las naciones cada vez invierten más en armamento, pero para realizar esas inversiones necesitan recursos, los cuales, si la economía de la nación está debilitada o destruida es imposible alcanzarlos. Es aquí donde la diplomacia y la negociación como estrategia económica militar, vienen a jugar un papel trascendental.

Dentro de la política internacional, Morgenthau enfatiza en su libro *"Politics Among Nations"* que toda política es una lucha por el poder, y que cualesquiera que sean los objetivos últimos de la política internacional, el poder es siempre el objetivo inmediato.¹ Pero, ¿qué es el poder? Dahl, uno de los principales exponentes en ciencias políticas, define el concepto de poder donde un actor "A" tiene poder sobre un actor "B", de tal modo que este último se vea obligado a hacer algo que de otro modo no haría.² En este sentido, es necesario especificar el grado de alcance de poder de los agentes o actores particulares involucrados, así como qué temas están involucrados, es decir, el dominio del poder de cada uno de ellos.³

En este punto, quizás muchos creen saber que es el poder, sin embargo, cuando se busca tratar de definirlo, muchos elementos no son contemplados como parte de este fenómeno.⁴ No debemos olvidar que cada día existe una mayor interdependencia entre los Estados y, por ello, "es preciso crear con urgencia reglas, políticas e instituciones globales mejores y más justas".⁵ Para lograr esto, es indispensable disponer de metodologías de negociación efectivas y una diplomacia excepcional.

El presente artículo tiene como objetivo, 1) explorar los elementos pertinentes a las relaciones de poder dentro de la estrategia económica militar con respecto al impacto del ejercicio de la diplomacia pública y cultural, y 2) el análisis de metodologías relacionadas a la negociación y el uso del *Soft Power*. De esta forma permitiéndonos dar respuesta a la pregunta de investigación correspondiente: ¿Cuál es el papel de la diplomacia y la negociación como estrategia económica militar en el nuevo orden mundial? Entre las conclusiones se resalta la relevancia de las

estrategias que combinan el poder suave con el duro, así como recomendaciones para futuras investigaciones.

El nuevo orden mundial

La historia y la experiencia han puesto de manifiesto la evidente mutación e hiperactividad estratégica que hemos venido experimentando en las relaciones internacionales y por ende el nuevo orden mundial.⁶ Entre los años cuarenta, después de la segunda guerra mundial, y los ochenta, cuando iniciaban los más evidentes deseos de integración de bloques económicos, fue posible observar como una “guerra fría” se desarrollaba por la lucha de dos súper potencias, la antigua Unión Soviética (URSS) y los Estados Unidos de América (EUA), las cuales se esforzaban por influir en las diferentes ideologías de los Estados que los observaban como modelos económicos y estratégicos a seguir. Dicha lucha los llevo a una potencial destrucción dada a su capacidad nuclear.⁷ Sin embargo, con la caída del bloque soviético, los líderes mundiales y la humanidad en general veían como el estado global de la bipolaridad llegaba a su fin y como después de la victoria de EUA, que demostraba su eficacia y capacidad en el modelo económico orientado a los mercados, se convertía en una potencia hegemónica.⁸

La potencia hegemónica no se sostendría con la misma fuerza y capacidad ya que en las últimas décadas con el desarrollo del internet, otras tecnologías de la comunicación y el comercio internacional ligados a una globalización cada vez más fuerte en la que han venido surgiendo nuevos actores que impulsan con más fuerza el multilateralismo tanto diplomático como económico, el mundo ha caído en un nuevo orden mundial más específicamente relacionado a un “Nuevo Orden Económico Internacional (NOEI)”, que viene a manifestar la realidad actual del mundo en que vivimos.

Como bien lo menciona la Comisión Económica para América Latina (CEPAL):

No se trata simplemente de un nuevo movimiento del ciclo económico ni de una alternativa anecdótica de la coyuntura internacional. Es un punto de inflexión en la historia económica contemporánea, un momento para la revisión serena de la experiencia pasada y la construcción paciente de un nuevo sistema de relaciones económicas internacionales.⁹

Se debe tener muy en cuenta que el fenómeno de la globalización está provocando que el multilateralismo se convierta cada vez más indispensable e inestable, por lo cual el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones conexas vienen a proporcionar una base para las políticas internacionales en áreas como el desarrollo económico, la paz y la seguridad internacional, así como muchos otros campos técnicos y sociales.¹⁰ Además de lo anterior, podemos apreciar que “el multilateralismo,

incluido un sistema de comercio multilateral universal, basado en normas, abierto, transparente, predecible, inclusivo, no discriminatorio y equitativo, es la plataforma de cooperación internacional más adecuada para resolver los problemas que afronta la humanidad” y esto no es posible alcanzarlo sin la diplomacia y la negociación.¹¹

Por otra parte, ligado quizás a un interés por alcanzar un mayor protagonismo en el mundo globalizado que habitamos, ha generado que con el afán de imponer o defenderse de políticas o acciones amenazantes se haya caído en una mayor necesidad de recursos bélicos. Al igual que como ocurrió con los inicios de la primera guerra mundial en la cual “las potencias imperialistas habían comenzado una carrera armamentista que ya se reflejaba en las economías y las finanzas públicas previas a la guerra” en la actualidad experimentamos algo similar, lo cual se ha visto aún más motivado por la situación entre Rusia y Ucrania.¹²

Si bien es cierto, han existido múltiples esfuerzos por reducir dicha demanda para beneficio social y económico de la humanidad, sin embargo “(...) ha proseguido la carrera armamentista al mismo ritmo y, aun habiendo sido muy numerosos, los intentos de invertir esta tendencia no han resultado hasta la fecha muy eficaces”.¹³ Lo anterior, se puede convertir en un grave problema de inestabilidad para la paz mundial ya que la tendencia sería destinar recursos que podrían utilizarse en educación y salud para equiparse de armamento poniendo en riesgo la existencia y futuro económico de las personas.¹⁴

En el mundo actual existe una verdadera necesidad por que los países y por ende, el sistema de las Naciones Unidas se adapten a los procesos que trae consigo la globalización buscando con ello un mayor equilibrio de poder entre los Estados. Sin embargo, una constante alteración en la configuración de los poderes políticos y económicos dados a las insistentes demandas de los países en vía de desarrollo, han venido “dificultando las negociaciones internacionales, provocando la cólera y la frustración de todas las partes, y reduciendo la efectividad de las organizaciones internacionales”.¹⁵

Un claro ejemplo puede ser el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, el cual “tiene la responsabilidad primordial de mantener la paz y la seguridad internacionales”, para garantizar el nuevo orden mundial que la humanidad añora.¹⁶ En este órgano, es complicado poder ejecutar acciones concretas dado a que principalmente los miembros permanentes (China, Francia, la Federación de Rusia (antigua URSS), el Reino Unido y los EUA) actúan con base a sus propios intereses y beneficios nacionales haciendo en algunas ocasiones uso del veto sobre la resolución o decisión evitando que esta se aplique.¹⁷

De lo anterior, algo que es interesante rescatar es que de los miembros permanentes del consejo de seguridad podemos ver dos bandos o ideologías. Por un lado, tenemos a Rusia y a China y por el otro a EUA, Francia y Reino Unido. Esto nos hace

pensar si estamos en un orden mundial que busca, mediante un juego estratégico de diplomacia y negociación, polarizar nuevamente las relaciones internacionales dado a que a muchos Estados alrededor del mundo les interesaría tener un “aliado” con poder de veto dentro del consejo de seguridad, librándose así de posibles sanciones u otras medidas. Es quizás dada a esta situación que se ha podido observar en los últimos años el gran esfuerzo que estos países han venido haciendo por establecer alianzas con otras naciones, tratando con esto de expandir sus ideologías o continuar con sus políticas de “sanciones” fuera del seno de las Naciones Unidas. Un ejemplo es el caso de Rusia en su guerra contra Ucrania. Si se establecieran medidas en el Consejo de Seguridad estas no tendrían efecto dado a que Rusia podría vetarlas, por este motivo los “no aliados” de Rusia, buscan con ansias solicitar a los demás Estados que actúen por su cuenta condenando las acciones de Rusia.

Con relación a lo anterior podemos ver que “(...) los gobiernos de los países desarrollados, se reservan y ejercitan el derecho de acción unilateral y bilateral, y el derecho a participar en ámbitos regionales, simultáneamente a los debates y negociaciones de carácter global”.¹⁸ Por esta razón, como bien lo menciona la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

La trayectoria actual de la globalización debe cambiar. Son demasiado pocos los que comparten los beneficios que de ella se derivan, y son demasiado numerosos los que carecen de voz para contribuir a la planificación de la misma e influir sobre su curso.¹⁹

En este sentido, y dado a la constante interacción de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, resulta difícil definir con claridad y exactitud cuál es el nuevo orden mundial en el que nos encontramos.²⁰ Sin embargo, algo que si se puede afirmar es que este nuevo orden busca entre los actores un mayor respeto, equidad, paz, igualdad de oportunidades, compromisos y la no intervención; obligándolos a una mayor y más eficiente diplomacia y sistemas de negociación.

Globalización de la información

Día con día, la globalización ha venido fomentando un mundo que es cada vez más dinámico, conectado e inestable desde todo punto de vista, a cada instante se generan nuevos problemas que los estrategas militares deben poder solucionar o por lo menos minimizar de manera efectiva. Como bien lo mencionan Case & Fair:

Los aumentos espectaculares en los flujos de información y comercio por Internet y la mayor velocidad y menor costo de viajar han convertido el mundo en un lugar mucho más pequeño y mucho más consciente de las diferencias culturales, políticas y religiosas.²¹

Lo anterior, ha incentivado una mayor “interacción humana”, la cual podría definirse en una sola palabra: personalidad—de modo que resulta difícil separar la interacción de las personas.²² A como lo menciona Ellis, el internet, los medios sociales e inclusive los teléfonos fomentan una mayor participación en la creación de ideas y opiniones.²³ Ideas que han venido clamando por un mundo más pacífico, equitativo y equilibrado con oportunidades para todos. Lo anterior, se puede apreciar por medio de un interés más profundo por los aspectos sociales y económicos que tienen un impacto directo en los Estados y sus habitantes.²⁴

Ahora bien,

(...) no se podría hablar de globalización sin la mundialización de la cultura, ni de nueva economía sin los avances de las industrias culturales, ni de ciudadanías y derechos humanos sin el perfil de los derechos culturales. Es en este contexto que la cultura ha cobrado significación en las relaciones internacionales en asuntos vitales como los fenómenos mencionados de la globalización, los flujos migratorios, la afirmación de los derechos culturales como derechos humanos fundamentales, la diversidad cultural, y el incremento de la influencia de las nuevas tecnologías en la vida social y cultural de los ciudadanos.²⁵

Con relación a lo anterior, es importante recordar que en época de guerra “no fue una disuasión militar ni el interés económico lo que salvó a París y Roma de una demolición, sino la proyección cultural de esas ciudades”.²⁶ Con todo esto se refleja un fenómeno que le ha permitido a la comunidad internacional observar y experimentar con hechos la interrelación que existe en la actualidad entre los países.²⁷ Esto nos obliga a buscar “una globalización con una dimensión social, que preserve los valores humanos y mejore el bienestar de la gente en términos de libertad, prosperidad y seguridad”.²⁸ Actualmente, con el apoyo que se tiene en tecnologías de información ha sido posible diseminar el poder tradicional dado a la creación y desarrollo de redes que han transformado al mundo en uno más multipolar y “multipoder”, con más plataformas y más intereses que compiten por la influencia mundial.²⁹

Uno de los efectos más significativos de la transformación de las tecnologías de la información ha sido el aumento de la necesidad de la diplomacia pública. En el siguiente apartado se detallan los elementos tanto de la diplomacia pública como el de la diplomacia cultural y el concepto de poder blando o suave, también conocido como *Soft Power*.

El papel de la diplomacia pública y cultural

La diplomacia es un término escuchado por muchos, pero quizás entendido por pocos. Por esta razón resulta necesario analizar este concepto. Para Funck-Brentano & Sorel, diplomacia “es la ciencia de la constitución social y política de

los Estados y el arte de conciliar los deberes, los derechos y los intereses. Su objetivo es mantener, afirmar y desarrollar las relaciones pacíficas entre los Estados”.³⁰ De igual forma, Henry Kissinger describía el concepto de diplomacia como el arte de restringir el poder y el arte de contener la fuerza; siendo la fuerza un elemento de poder, pero difícilmente su única manifestación.³¹

Relacionado a esto, por su parte, también es posible haber escuchado acerca de la diplomacia cultural, la cual es el intercambio de ideas, información, arte u otros aspectos entre las naciones y sus pueblos con el fin de lograr un entendimiento mutuo.³² Este tipo de diplomacia, en los últimos años, ha venido cobrando una relevancia especial dentro de la política exterior de varios Estados y por ende en las relaciones internacionales.³³ Esto nos hace recordar que la diplomacia es una de las actividades más antiguas que los grupos sociales realizan para establecer relaciones con otros grupos sociales y que en la actualidad, producto de la globalización y avances tecnológicos, existen múltiples actores, lo cual hace que el equilibrio y armonía en las relaciones sea más complejo.³⁴

De acuerdo a Pigman, la diplomacia cultural se centra en el cómo los gobiernos usan la cultura de su Estado para comunicar a otros sobre sí mismos como un medio para superar la alienación de los demás.³⁵ Asimismo, podemos decir que un aspecto importante de la diplomacia cultural también es “(...) la búsqueda del entendimiento recíproco a través de la expresión de los valores, las tradiciones y las manifestaciones artísticas y culturales”.³⁶ Esto puede verse claramente plasmado en la situación actual que se vive con la guerra entre Rusia y Ucrania. Por ejemplo, “en los últimos meses, la acción diplomática de las ciudades, en especial europeas y norteamericanas, ha mantenido un ritmo frenético. En marzo el alcalde de Rotterdam envió una carta a su homólogo de San Petersburgo para que denunciara la invasión” tratando de llegar a si a acuerdos pacíficos que permitieran el cese al fuego, y por supuesto un menor daño a la economía global.³⁷

En este sentido, de forma más amplia, se refiere a la diplomacia pública como a la comunicación que los gobiernos y otros actores diplomáticos hacen al público en general. La creciente relevancia de la diplomacia pública ha sido la constante transformación de las tecnologías de la información. Ésta se ha utilizado para fomentar el apoyo hacia las políticas exteriores de un gobierno, así como los objetivos y operaciones de una organización multilateral.³⁸

La diplomacia cultural y la diplomacia pública están estrechamente ligadas bajo el concepto de “poder blando”. De acuerdo a Nye, el poder blando es la capacidad de influir en otros para obtener los resultados que uno desea a través de la atracción, sin tener que recurrir a la coerción o el pago.³⁹ De igual manera, Nye resalta que la definición de poder duro encaja cuando decimos que un actor ejerce fuerza sobre otro actor (como el sometimiento físico) para conseguir de ese otro lo que

se desea.⁴⁰ Sin embargo, por otro lado, no siempre solamente depende de la coerción. En muchas ocasiones las relaciones de poder dependen de la opinión o punto de vista del otro actor y, en este sentido, la relación tiene que ser necesariamente bidireccional. Esto sucede solamente con el poder blando.

Un claro ejemplo de las ventajas que brinda la inclusión del poder blando a la estrategia militar son las operaciones psicológicas militares (*PSYOPS* de acuerdo a sus siglas en inglés) en tiempos de guerra. Estas operaciones son diseñadas para influir en el comportamiento de los actores extranjeros, que, finalmente, evitan enfrentamientos directos.⁴¹ En el siguiente apartado se detalla a profundidad desde el diseño de estrategias hasta su aplicación en la economía militar.

La estrategia económica militar

Previo a profundizar en la materia de este apartado, resulta necesario y lógico analizar que es en sí la estrategia. Como primer aporte a esta definición, la Real Academia Española, expone que estrategia es el “arte de dirigir las operaciones militares”.⁴² Ahora bien, si nos preguntamos que es el “arte”, tenemos que es la “capacidad o habilidad para hacer algo”.⁴³ Entonces bajo la primicia anterior y mediante la integración de los conceptos, diríamos que estrategia es la capacidad o habilidad para dirigir las operaciones militares.⁴⁴ Continuando con el análisis de lo anterior, podemos entonces manifestar que estrategia es la capacidad o habilidad para dirigir las acciones que buscan alcanzar un objetivo claramente propuesto a través del elemento sorpresa en contra de su competencia.

Siguiendo con otras definiciones, Mintzberg por su parte, menciona que las estrategias son “planes para el futuro y patrones del pasado”.⁴⁵ En otras palabras, aprender de lo que hemos vivido en el pasado para planear nuestras actividades a futuro. Lo que se puede rescatar de esto, es que el aprender de nuestras experiencias nos ayudara positivamente en el crecimiento de nuestro entorno, incluyendo por supuesto, nuestras acciones económicas y militares. Por otro lado, Ohmae Kenichi explica que la estrategia “(...) es lograr las condiciones más favorables para uno mismo, juzgando precisamente el momento adecuado para atacar o retirarse y siempre evaluando los límites del compromiso correctamente”.⁴⁶ Lo anterior se podría interpretar como a la capacidad o habilidad de analizar muy bien los factores internos y externos de la unidad militar para mediante el elemento “sorpresa”, atacar a nuestros enemigos, logrando así, una ventaja competitiva en nuestra zona de guerra. Por último, para este autor, estrategia “es la acción de sorprender, confundir o engañar a nuestros competidores con ayuda de la información de la cual disponemos, esto, con la intención de alcanzar una meta”.⁴⁷ Ahora bien, ya teniendo un panorama más claro acerca de lo que es en sí la estrategia, resulta más práctico el poderla integrar en la idea central de este ensayo.

El fenómeno de la globalización ha traído consigo una interacción y conexión en ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y militares sin precedentes. Mismos que de una u otra forma han obligado a los Estados a buscar estrategias efectivas que les permitan minimizar al máximo su impacto negativo ante una sociedad cada vez más hipersensible a las violaciones de los derechos humanos. Estas estrategias han generado que “las políticas económicas adoptadas por los países en su intento de triunfar en la economía global han traído consigo una liberalización de gran alcance del comercio, la inversión y las políticas financieras”, las cuales de una u otra forma se han convertido en su propia trampa.⁴⁸

La estrategia económica militar viene a poner en el centro de discusión la importancia que tiene para los Estados el desarrollo económico de su territorio, así tal que los eventos o problemáticas internacionales de alto impacto tienen grandes y graves consecuencias para la economía. Por ejemplo, lo ocurrido con las torres gemelas en Nueva York y la subsecuente guerra contra el terrorismo generaron una gran disminución en el tráfico del turismo y los viajes de negocios, esto provocó que varias aerolíneas importantes quebraran y que empresas hoteleras de todo el mundo sufrieran grandes pérdidas. De igual manera, la guerra en Irak y una huelga en Venezuela en el 2003 pusieron a convulsionar a los mercados de petróleo en el mundo, lo cual provocó a nivel global un incremento en el costo de la energía.⁴⁹

Este tema es quizás algo lógico para muchos, el disponer de una economía sana y creciente permite a los Estados gozar de distintas capacidades para invertir en diversas áreas de interés para su sociedad. Como bien lo comenta la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO):

La experiencia de los últimos decenios indica que el desarrollo de la tecnología bélica acarrea una situación en la cual el potencial bélico de las distintas naciones depende cada vez más de su potencial económico general, incluido el nivel de desarrollo de las investigaciones científicas y la posibilidad de aplicar sus resultados.⁵⁰

Interpretando la cita anterior, podemos insinuar que, si la economía de un Estado no está en constante crecimiento, bien desarrollada y equilibrada, será difícil para éste desarrollar su industria militar. Lo mismo ocurre si existiera un desequilibrio fundamental entre la economía, la sociedad y la política.⁵¹ Es dado a lo anterior, que podría surgir la idea de interpretar a la “búsqueda del dialogo y la paz” por parte de algunos Estados como una “estrategia”, ya que por un lado reflejan estos deseos de dialogo y paz y por el otro incrementan su presupuesto militar. Esta actitud engaña y confunde a los demás Estados entrando de esta manera a una estrategia. En línea con lo anterior y bajo el supuesto de que el desarrollo de la globalización es un fenómeno complicado, de múltiples dimensiones y que algunas de sus facetas más visibles y determinantes son las económicas⁵², es que se puede observar cómo los actores

internacionales buscan evitar los conflictos directos y fomentan la cooperación multilateral a pesar de ser, en algunos casos, países más poderosos.⁵³ Ejemplo de esta cooperación podría ser la colaboración internacional para la producción de recursos bélicos, especialmente en la región del Atlántico Norte.⁵⁴

Es indudable que “el desequilibrio entre la economía y el sistema de gobierno está socavando la rendición de cuentas democrática”.⁵⁵ Esto es lo que quizás, en cierta parte, hace menos probable que existan enfrentamientos bélicos a gran escala. Las naciones anteponiendo un interés dudoso por la estabilidad y paz mundial podrían estar previniendo dañar su propia economía y por ende su carrera armamentista. Es acá donde la “diplomacia y la negociación como estrategia económica militar” vienen a jugar un papel trascendental. Por medio de la diplomacia y la negociación, las naciones logran alcanzar acuerdos que garantizan un entorno económico estable lo que les permite “en secreto” continuar con sus carreras armamentistas.⁵⁶ Lo anterior, tiene una relación directa con el *Soft Power*, dado a que es, “la capacidad de un estado de conseguir sus objetivos no a través de la amenaza y recompensa económica, sino a través de la atracción y la persuasión, la cultura o los ideales de un país”.⁵⁷

Por otra parte, como se puede apreciar en el estudio *The Soft Power 30*, en el cual se mide y analiza “la estabilidad política de los países, su aportación a la cultura mundial, su compromiso en los asuntos internacionales, su calidad de educación, el uso de las tecnologías y el entorno para la inversión”, es que los cinco países que representan más del 60% del gasto militar mundial, se encuentran dentro de la lista de los primeros 30 países con mayor poder blando “diplomacia”.⁵⁸ Se quiso ver si existía una correlación entre el gasto militar y la posición dentro de dicha escala, sin embargo, al parecer no la existe. Por ejemplo, el Reino Unido ocupa la posición número dos de dicho ranking, pero su presupuesto militar aumentó en un 2,9% en el 2020. Los EUA ocupa la posición cinco pero su gasto militar aumento para el 2020 en un 4,4%. Por su parte, China, quien ha venido experimentando un aumento de más del 76% desde el año 2011 y cuyo incremento para el año 2020 fue de un 1,9%, ocupa la posición veintisiete. India no aparece en la lista de los primeros 30 países con mayor poder suave y su gasto militar se incrementó en un 2,1% para el mismo año. Por último, Rusia ocupa la posición número 30 del ranking y su presupuesto militar para el año 2020 fue de 2,5%. Si comparamos estos Estados con otros dentro de la misma lista y en cuyos casos su presupuesto militar es muchísimo menos, podemos darnos cuenta de que no existe una relación directa entre el nivel de poder blando con respecto al gasto militar. En otras palabras, tener un menor presupuesto militar o estar fuera de la carrera armamentista no es sinónimo de contar con un mejor puesto dentro de dicho ranking de *The Soft Power 30*.⁵⁹

Esta situación nos puede hacer pensar que existe una doble moral, traducida en una estrategia militar y económica, que toma como base la diplomacia; ya que por un lado se dispone de una buena posición dentro de los países con poder suave (diplomacia) y por el otro se está completamente activo en la carrera armamentista. Esta situación es en muchos casos es obvia, ya que, si un gobierno emite una imagen positiva y de confianza, enfocada en el dialogo y la paz, las oportunidades de inversión se incrementarán—lo contrario ocurriría si se hace uso de la fuerza militar. Por otra lado, más recientemente y motivados por los grandes acontecimientos políticos, económicos, sociales y militares que trae consigo la globalización, los países han comprendido “que para tener una sólida presencia internacional no bastaba solo el poder económico ni militar”.⁶⁰ Debemos tener en cuenta que “los conflictos pueden prevenirse con una estrategia bien fundamentada y no solamente con una apertura y curiosidad despreocupada”.⁶¹ Por ejemplo, “la cultura es un elemento estratégico por su versatilidad y plasticidad debido a que actúa en el campo de las consciencias y conductas”.⁶² Como se vio anteriormente, la diplomacia está integrada por el componente cultural el cual directa o indirectamente repercute en las economías de las naciones. Una diplomacia cultural bien diseñada contribuirá a una estrategia económica fundamental para evitar el desarrollo de conflictos armados incoherentes. En este punto es importante tener en claro que “(...) las estrategias de diplomacia pública buscan la popularidad de un país basándose en la difusión de una imagen; mientras que la diplomacia cultural busca el entendimiento mutuo y la creación y consolidación de lazos de confianza”.⁶³

Como se pudo observar en este apartado, el desarrollo económico repercute directamente en la carrera armamentista “el alcance y la trascendencia de los aspectos económicos del desarme están íntimamente relacionados con los efectos económicos” por ello, la búsqueda de la paz por medio de la diplomacia y las negociaciones, debería ser considerada como una estrategia económica militar ya que al momento de que las potencias militares hicieran uso de esta estrategia, ocultarían su real interés que consiste en un mayor periodo “pacífico” que les permita seguir adelante con sus carreras armamentistas permitiéndoles así estar preparadas para defenderse o atacar a sus enemigos en cualquier momento.⁶⁴

La negociación y el Soft Power como métodos alternos en la estrategia militar

Sumado a una diplomacia efectiva y transparente, el análisis de una situación, el juicio y la negociación, son aspectos fundamentales que los responsables estratégicos y líderes mundiales pueden poner en práctica para la efectiva toma de decisiones.⁶⁵

Sin darnos cuenta, cada día estamos inmersos en procesos de negociación que de una u otra manera nos ayudan a poder tomar decisiones para así alcanzar nuestros objetivos y satisfacer nuestros intereses.⁶⁶ Como bien lo menciona Budjac:

Sin importar la naturaleza de su negocio, profesión o intereses actuales, de manera constante usted se enfrenta a conflictos y negocia. La vida está llena de interacciones humanas y éstas son esencialmente un escenario para la negociación. Otras personas influyen en nuestras emociones y comportamiento, y nosotros influimos en las emociones y el comportamiento de otros. De modo que nuestra participación es un continuum en el que percibimos a los demás y formamos actitudes hacia las personas, las situaciones, las cosas y los conceptos; en tanto que los demás nos perciben y a su vez forman actitudes hacia nosotros.⁶⁷

En relación con lo anterior, no se puede olvidar que “(...) los potenciales mal-entendidos aumentan debido a que no solamente la percepción varía sino también la cultura y los valores de una nacionalidad distinta entre emisor y receptor”.⁶⁸ Además, es importante recordar que las personas, las organizaciones y los Estados se relacionan entre sí a través de la negociación y es mediante esta que es posible alcanzar los acuerdos para el equilibrio y armonía del ambiente donde desarrollamos nuestras actividades.⁶⁹ Por ejemplo, uno de los factores que contribuye a potenciar el desarrollo de la unidad militar, son las alianzas estratégicas, locales o internacionales, y su efectiva vinculación con otras organizaciones.⁷⁰ Esto es algo que es imposible de lograr alcanzar sin una efectiva negociación.⁷¹ Desde el punto de vista económico, podemos decir que “(...) las consideraciones económicas dominan las relaciones internacionales. Por lo tanto, las consecuencias económicas (...) tienen un gran papel en la política y las negociaciones internacionales”.⁷²

Pero, dicho lo anterior, ¿qué se puede entender por negociación? Por una parte, Cambridge University la define como “el proceso de discutir algo con alguien para llegar a un acuerdo”.⁷³ Por otro lado, para la Real Academia Española, el término negociación se refiere a las acciones que se ejecutan para dar por concluido un acuerdo entre las partes.⁷⁴ Al analizar más definiciones de negociación, Shonk menciona que negociación es la acción necesaria para ponerse de acuerdo, con la contraparte, acerca de una situación específica que no puede ser resuelta de forma independiente y que, de igual manera, en caso de disponer de intereses o posiciones opuestas acerca de una misma situación, también es necesario negociar para poder llegar a un acuerdo.⁷⁵ Por lo anterior, se puede concluir entonces que:

(...) la negociación es el proceso mediante el cual dos o más personas, a través de ideas bien fundamentadas o sin fundamentar, interactúan entre sí con la intención de llegar a un acuerdo que sea aceptable para las partes que desean alcanzar un resultado dentro de un contexto específico.⁷⁶

Visto lo anterior, podemos decir que es importante tener una ideología que busque el ganar-ganar de todos los actores involucrados. Con relación al aspecto ganar-ganar, Covey menciona que:

Ganar-ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición y no en principios.⁷⁷

No cabe la menor duda que dentro del mundo convulso e hipersensible en el cual se desarrollan las relaciones internacionales de la actualidad, el poder negociar de forma efectiva se convierte en una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos, sin necesidad de dañar la economía propia que pudiera haberse visto afectada por una acción militar. Por otra parte, y relacionado con lo visto hasta este momento, no podemos dejar de lado la importancia que tiene la implementación de metodologías relacionadas a la negociación y que pueden ser puestas en práctica. Por un lado, tenemos el “Método Directo de una Negociación Exitosa”, el cual puede apreciarse en la siguiente figura:

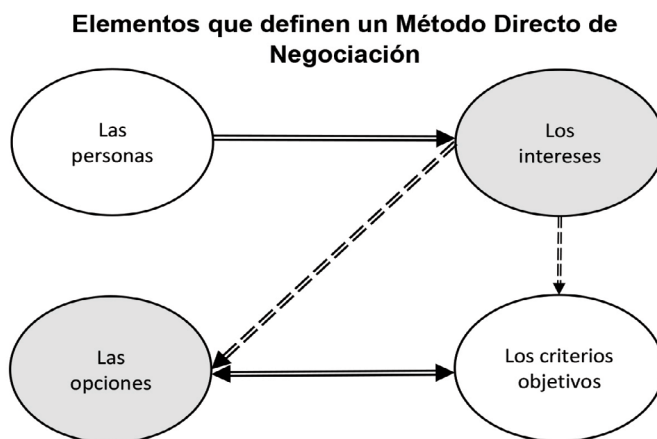


Figura 1. Elementos que definen un Método Directo de Negociación

Fuente: Autor⁷⁸

A partir de la Figura 1 podemos decir que, para iniciar el proceso de la negociación, se debe analizar muy bien a las personas que estarán involucradas y se deben identificar y confirmar los intereses, lo que permitirá desarrollar ideas de propuestas (opciones). De las ideas que se generen, se debe verificar si existen criterios objetivos que las respalden, para poder fundamentarlas. También, de los intereses, se puede saltar a los criterios objetivos para analizar la información disponible y diseñar las propuestas (opciones). Es por esta razón que existen las flechas punteadas y

la flecha de doble sentido entre estos elementos. En otras palabras, primero se crean las opciones de propuesta y se respaldan con los criterios objetivos, o, primero se recopilan los criterios objetivos y, a partir de acá, se crean las propuestas.

Otra metodología que puede ser puesta en práctica en el ámbito de la negociación es el diagrama para la elaboración del Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN—BATNA, por sus siglas en inglés). En la Figura 2 se expone dicho diagrama:

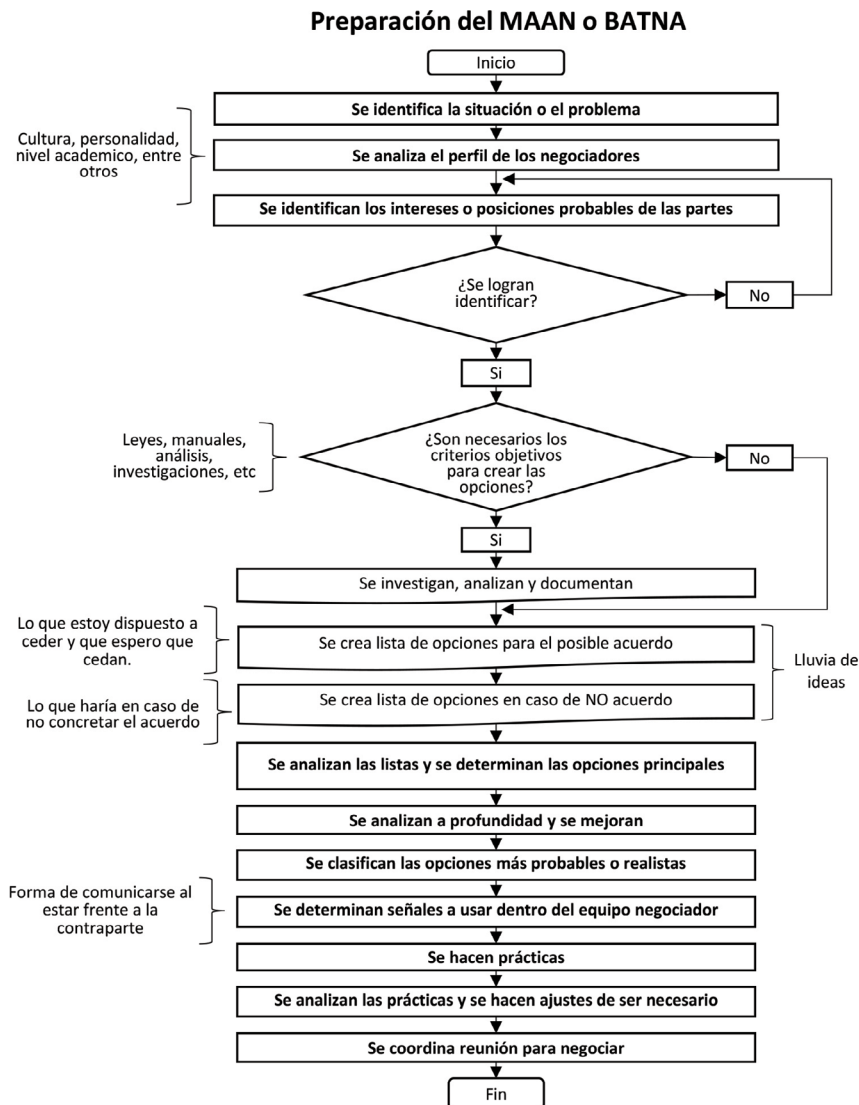


Figura 2. Preparación del MAAN o BATNA

Fuente: Autor⁷⁹

Con el diagrama de la Figura 2 como herramienta para la estructuración del MAAN, será posible saber qué pasos seguir a la hora de desarrollar una negociación. Debemos recordar que “es importante buscar formas de equilibrar su deseo de alcanzar un objetivo elevado con la necesidad de construir una buena relación”.⁸⁰ Las buenas relaciones facilitarán el desarrollo armonioso de las actividades y reducirán los costos en los que podría haberse incurrido en caso de proceder por la vía militar.

Los beneficios que se obtienen al establecer canales diplomáticos y vías de negociación efectivas son realmente importantes y representan una ventaja estratégica ya que, si recurre a la vía militar, esta podría hacer que las estructuras económicas del globo, y por ende las de su propio país, colapsen.

Por otro lado, adentrándonos en el tema referente al *Soft Power*, quizás es dado al fenómeno de la globalización en el cual se integran factores políticos, económicos, sociales/culturales y tecnológicos que de una u otra manera, sin darnos cuenta, hemos venido entrando en una reestructuración de poder, en la cual se requiere negociación y diplomacia. Dicha “reestructuración de poder” o “bloques de poder”, directa o indirectamente, puede ser considerada como un nuevo orden mundial, un orden en el cual surgen más enemigos que aliados.⁸¹ Igualmente, este sería un orden en el cual se buscan equilibrios que permitan diálogos efectivos que traten de alcanzar la paz y estabilidad económica.⁸² Esto nos lleva directamente a pensar en la teoría de juegos, ya que esta:

(...) estudia de manera formal y abstracta las decisiones óptimas que deben tomar diversos adversarios en conflicto, pudiendo definirse como el estudio de modelos matemáticos que describen el conflicto y la cooperación entre entes inteligentes que toman decisiones. Tales decisiones se consideran estratégicas, es decir, que los entes que participan en el juego actúan teniendo en cuenta las acciones que tomarían los demás.⁸³

Por supuesto, en dichas decisiones o acciones que tomen los actores de un conflicto que busca imponer su máximo poder, estarán presentes aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que cada uno de los actores involucrados buscará equilibrar para beneficio de su propia nación. Con esta situación, es un hecho que veremos a las relaciones internacionales evolucionar y moldearse de acuerdo con las condiciones del entorno global.⁸⁴

En este punto las sociedades multinacionales juegan un papel importante, ya que son “(...) el eje portador del fenómeno de la globalización bajo un perfil financiero y lato sensu económico: gestionan por lo tanto la producción, el comercio, la distribución de la riqueza, y la investigación tecnológica”.⁸⁵ De una u otra manera, esto refleja por qué los “Estados ya no sólo buscan su paz y seguridad a

través de la diplomacia, sino que buscan su propio desarrollo económico”.⁸⁶ Si por ejemplo, los Estados se enfocaran en manifestar tácitamente su poder por medio del conflicto bélico, además de que la sociedad actual los condenaría, también sus economías colapsarían, trayendo de esta manera desgracia y múltiples problemas a sus ciudadanos.

A pesar de lo mencionado anteriormente, aún se puede observar que el gasto militar es cada vez mayor. Según Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), en el 2020 el gasto militar a nivel mundial se incrementó 2,6% más que en el año anterior. Entre los principales competidores de esta carrera armamentista tenemos a: EUA, China, India, Rusia y Reino Unido, los cuales representan un 60% del gasto militar mundial.⁸⁷ Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO):

El modo de dar por terminada la carrera armamentista y de conseguir el desarme constituye un tema prioritario de nuestro tiempo. La opinión pública se siente muy preocupada por la persistencia de esta carrera armamentista y sus consecuencias negativas, de orden social y económico.⁸⁸

Es precisamente dado a esta situación que resulta fundamental e indispensable para los gobiernos poder establecer a la diplomacia y la negociación como una herramienta estratégica. Solo así se podrá facilitar a su población mejores condiciones económicas, por medio de una completa paz imposible pero una guerra improbable, fomentando con esto un mejor desarrollo social en el nuevo orden mundial.⁸⁹

Por otro lado, si bien es cierto que es más difícil ejercer el poder suave, ya que el poder completo no está bajo el control de los gobiernos debido a que el resultado depende en gran medida de la aceptación de otros actores, es de suma importancia la inversión de tiempo y recursos en este elemento.⁹⁰ Como se ha mencionado anteriormente, difícilmente el objetivo será logrado basándose solamente en el poder duro.

En el trabajo realizado por Guerrero es fácil apreciar que el uso de la fuerza militar como único medio, o como medio directo para la solución de diferencias es poco inteligente y económicamente destructivo.⁹¹ Por lo cual, el no contar con estrategias suaves que permitan llegar a acuerdos por medio de la diplomacia y la negociación, sería como dispararse en su propio pie ya que un enfrentamiento militar en el mundo globalizado en el que nos encontramos, traería consigo problemas económicos tanto para quien recibe el ataque militar como por quien lo lleva a cabo.

Como bien lo menciona la CEPAL, “un nuevo orden económico tiene fundamentos objetivos. El más obvio es el interés recíproco de todos los países. Un

mundo próspero beneficia a todas las economías y, muy particularmente, a las más adelantadas”.⁹² Por lo anterior, se solicita a los “Estados a que fortalezcan la cooperación, en particular en el marco de las organizaciones competentes del sistema de las Naciones Unidas y otros foros regionales o internacionales pertinentes (...)”.⁹³

Es indudablemente comprensible que la sociedad internacional esta sedienta de las nociones de democracia, el desarme, la necesidad de una paz duradera y estable, y la corrección de las desigualdades económicas y sociales para poder alcanzar un equilibrio en la paz y desarrollo de la humanidad, aspectos que son difíciles de alcanzar sin un mecanismo diplomático y en base a negociaciones efectivas.⁹⁴

Por otra parte, debemos tener presente que “al igual que ninguna teoría explica la falta de progreso económico, ninguna estrategia de desarrollo tiene probabilidades de tener éxito en todas las naciones”.⁹⁵ Lo importante es hacer el esfuerzo en beneficio de la humanidad y tener siempre presente que “(...) los principios básicos que deben guiar la globalización son la democracia, la igualdad social, el respeto de los derechos humanos y el Estado de derecho”.⁹⁶

No cabe duda en que las acciones políticas y económicas globales, tomadas con base a principios diplomáticos y efectivas metodologías de negociación, deben ser la prioridad y único recurso válido para garantizar el éxito de los Estados que deseen tomar el liderazgo en el mundo globalizado en el que nos encontramos: Un mayor poder blando podría ser la clave.⁹⁷ En palabras de McClory, los Estados se han venido dando cuenta de que su “poder duro” tradicional, como lo es el militar y el económico, ya no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos en temas de política exterior.⁹⁸ En este sentido, cabe resaltar que hasta una súper potencia como los EUA necesita la cooperación de otros países para hacer frente a amenazas que atenten en contra de su seguridad nacional.

En la actualidad, el éxito de una política depende de la capacidad de atraer, construir y movilizar redes de actores para colaborar. Es precisamente para poder lograr esto que se requiere de la habilidad, el talento y la estrategia para persuadir a otros sin hacer uso de la fuerza. Finalmente, tal y como lo resalta Nye:

El poder en la era global de la información no sólo proviene de una defensa firme, sino de un firme intercambio. La posición ideológica tradicional de la “*Realpolitik*” dificulta el intercambio. Pero en la era de la información, este intercambio no sólo aumenta la capacidad de otros de cooperar con nosotros, sino que también incrementa su proclividad a hacerlo. Al compartir con otros inteligencia y capacidades, desarrolla visiones y enfoques comunes que mejoran nuestra capacidad de enfrentar los nuevos desafíos. De esa atracción fluye poder.⁹⁹

Conclusión

Puntualmente podemos decir que la diplomacia y la negociación permiten de una u otra manera “distracer” o generar cierta “confianza” en los enemigos u otros actores. Esto ayuda al Estado a generar una buena imagen ante el mundo, una imagen de paz y capacidad de dialogo, lo cual incentiva la inversión extranjera directa, que a su vez le generaría más recursos para invertir en su carrera armamentista—la esencia del concepto de estrategia empleado por Segura, dado a que una acción así engañaría o confundiría a sus adversarios.¹⁰⁰

Por lo tanto, la búsqueda de la paz por medio de la diplomacia y las negociaciones debería ser considerada como una estrategia económica militar, ya que al momento de que las potencias militares hacen uso de esta estrategia, ocultarían su real interés que consiste en un mayor periodo “pacífico” que les permita seguir adelante con sus carreras armamentistas, permitiéndoles estar preparadas para defenderse o atacar a sus enemigos en cualquier momento. De una u otra manera, esto vincula la diplomacia y negociación como estrategia económica militar, ya que, si las naciones son capaces de solucionar sus diferencias por el medio diplomático y los canales de negociación, no les hará falta cargar con inversiones fuertes en armamento militar, minimizando los efectos negativos.

Por último, recomendamos para futuras investigaciones realizar estudios de caso de los principales países que se encuentran dentro del ranking de *The Soft Power 30* para analizar en qué medida influye el nivel de poder blando con respecto al gasto militar. □

Notas

1. Daneil Drezner, “Power and International Relations: A Temporal View,” *European Journal of International Relations*, Vol. 27, No. 1, (2021), 29–52.
2. Robert A. Dahl, “The Concept of Power,” *Behavioral Science* 2 (3), (2007), <https://scihub.se/10.1002/bs.3830020303>.
3. Joseph Nye, “Soft Power: the evolution of a concept,” *Journal of Political Power*, Vol. 14 No. 1, (2021).
4. Josep Redorta, *El poder y sus conflictos* (España: Editorial Paidós Plural, 2004).
5. Tarja Halonen, et al., *Por una globalización justa: crear oportunidades para todos* (España: Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, 2004), <https://www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/docs/report.pdf>.
6. Santiago Ripol, “El ‘Nuevo Orden Internacional’: ¿un nuevo concepto para un nuevo contexto?” *Revista CIDOB*, Vol. 27. No. 59-76, (1994), <https://www.cidob.org/>.
7. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía* (México: Pearson Educación, 2008); Esther Barbé, *Relaciones Internacionales* (España: Editorial Tecnos, 2006).

8. Santiago Ripol, "El 'Nuevo Orden Internacional': ¿un nuevo concepto para un nuevo contexto?" (1994), 64; Evan Ellis, "La Estrategia de Estados Unidos para América Latina y el Caribe," *USAF Journal of the Americas*, Vol. 29, No. 1, (2017), https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-29_Issue-1/2017_1_02_ellis_s.pdf
9. Comisión Económica para América Latina [CEPAL], "Temas del Nuevo Orden Económico Internacional," Naciones Unidas, (1976), https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27796/S7600292_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Santiago Ripol, "El 'Nuevo Orden Internacional': ¿un nuevo concepto para un nuevo contexto?" (1994), Evan Ellis, "La Estrategia de Estados Unidos para América Latina y el Caribe," *USAF Journal of the Americas*, Vol. 29, No. 1, (2017), https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-29_Issue-1/2017_1_02_ellis_s.pdf.
10. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, "Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", Organización Internacional del Trabajo [OIT], (26 de octubre de 2005), <https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/KD00068ES/lang--es/index.htm>.
11. Asamblea general de la ONU, "Hacia un nuevo orden económico internacional: A/RES/75/225," Resolución aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, (21 de diciembre de 2020), <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/380/18/PDF/N2038018.pdf?OpenElement>.
12. Vicente Guerrero, "Economías de guerra: Algunas ideas sobre la importancia de la Primera Guerra Mundial desde el punto de vista económico," *Economía Informa*, No. 392, (2015), <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/392/03GuerreroFlores.pdf>.
13. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], "La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía," Naciones Unidas, No. 39, (1978), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000135772>.
14. UNESCO, "La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía," (1978).
15. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, "Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", (26 de octubre de 2005).
16. Consejo de Seguridad de la ONU, "Paz y Seguridad," Naciones Unidas, (2022). <https://www.un.org/securitycouncil/es>.
17. Consejo de Seguridad de la ONU, "Sistema de votación. El derecho al veto," Naciones Unidas, (2022). <https://www.un.org/securitycouncil/es/content/voting-system>.
18. Comisión Económica para América Latina [CEPAL], "Globalización y desarrollo," Naciones Unidas, (2002). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/2/S2002024_es.pdf.
19. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, "Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", (26 de octubre de 2005).
20. Carlos Segura Villarreal, "El análisis PEST y su integración con las 5F de Porter como herramienta estratégica," *LOGOS*, Vol. 3, No. 1, (2022).
21. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía*, (2008).
22. Barbara Budjac, *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (México: Pearson educación, 2011).

23. Evan Ellis, “La Estrategia de Estados Unidos para América Latina y el Caribe,” (2017), 6.
24. UNESCO, “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía,” (1978).
25. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” *Espacios Públicos*, Vol. 18 No. 43, (2015), <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415002.pdf>.
26. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” *Espacios Públicos*, Vol. 18 No. 43, (2015).
27. CEPAL, “Temas del Nuevo Orden Económico Internacional,” (1976).
28. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, (26 de octubre de 2005).
29. Jonathan McClory, “Soft Power y Latinoamérica,” *Foreign Affairs Latinoamérica*, (2017). <https://revistafal.com/soft-power-y-latinoamerica/>.
30. Théophile Funck-Brentano & Albert Sorel, *Précis du droit des gens* (Canada: Imprimeurs Editeurs, 1900). <http://agora.qc.ca/Dossiers/Diplomatie>.
31. Yoav Tenenbaum, “Diplomacy is the Art of Enhancing Power,” *E-International Relations*, (2017). <https://www.e-ir.info/2017/02/22/diplomacy-is-the-art-of-enhancing-power/>.
32. Milton Cummings, “Cultural Diplomacy and the United States Government: A Survey,” *Center for Arts and Culture*, (2009), <https://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/cultural-diplomacy-and-the-united-states-government-a-survey>.
33. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015).
34. Janelly Haros-Pérez & Gabriela Mata-Sánchez, “La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa,” *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, Vol. 10 No. 2, (2021).
35. Geoffrey Pigman, *Contemporary Diplomacy* (Cambridge: Polity Press, 2010).
36. Fabiola Rodríguez, “Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?” (2015).
37. Agustí Fernández de Losada, “La diplomacia de las ciudades ante la guerra en Ucrania,” *El País*, (2022), <https://elpais.com/planeta-futuro/seres-urbanos/2022-04-26/la-diplomacia-de-las-ciudades-ante-la-guerra-en-ucrania.html>.
38. Pigman, G. 2010.
39. Joseph S. Nye, “Public Diplomacy and Soft Power,” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 616, (2008), <http://www.jstor.org/stable/25097996>.
40. Joseph Nye, “Soft Power: the evolution of a concept,” (2021).
41. Joseph Nye, *El Poder Suave* (Ciudad de México: Universidad Iberoamericana, (2016).
42. Real Academia Española, “Estrategia,” Diccionario de la lengua española, (2022), <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>.
43. Real Academia Española, “Arte.” Diccionario de la lengua española, (2022). <https://dle.rae.es/arte?m=form>.
44. Carlos Segura, “Military Strategy Innovation - Innovating with the support of the Modern Strategic Tool: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) +1,” *USAF Journal of the Americas*, Vol. 3, No. 2, (2021), <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%203%20Issue%202/Journal%20of%20the%20Americas%20-%20%202nd%20Edition%202021.pdf>.
45. Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989).
46. Kenichi Ohmae, *The Mind of Strategist* (New York: McGraw Hill, 1982).

47. Carlos Segura, "Military Strategy Innovation - Innovating with the support of the Modern Strategic Tool: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) +1," (2021).
48. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, "Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", (26 de octubre de 2005).
49. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía*, (2008).
50. UNESCO, "La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía," (1978).
51. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, "Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", (26 de octubre de 2005).
52. CEPAL, "Globalización y desarrollo," (2002).
53. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, "Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", (26 de octubre de 2005).
54. UNESCO, "La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía," (1978).
55. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, "Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización", (26 de octubre de 2005).
56. UNESCO, "La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía," (1978).
57. Fabiola Rodríguez, "Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?" (2015), Jonathan McClory, "Soft Power y Latinoamérica," (2017).
58. Jonathan McClory, "Soft Power y Latinoamérica," (2017).
59. Staff, "The Soft Power 30," *Portland*, (2022). <https://softpower30.com/>; Stockholm International Peace Research Institute [SIPRI], *SIPRI Yearbook 2021: Armaments, Disarmament and International Security* (Oxford: Oxford University Press, 2021). https://www.sipri.org/sites/default/files/2021-09/yb21_summary_esp.pdf.
60. Fabiola Rodríguez, "Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?" (2015).
61. Janelly Haros-Pérez & Gabriela Mata-Sánchez, "La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa," (2021).
62. Fabiola Rodríguez, "Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?" (2015).
63. Fabiola Rodríguez, "Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?" (2015).
64. UNESCO, "La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía," (1978).
65. Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, (1989).
66. Roger Fisher & William Ury, *SI DE ACUERDO! Como Negociar Sin Ceder* (Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 1985).
67. Barbara Budjac, *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*, (2011).
68. Janelly Haros-Pérez & Gabriela Mata-Sánchez, "La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa," (2021).
69. Fabiola Rodríguez, "Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es?" (2015).
70. Andres Fernández-Osorio et al., "Dynamics of State Modernization in Colombia: The Virtuous Cycle of Military Transformation," *Democracy and Security*, Vol. 15, No. 1, (2019). <https://>

www.academia.edu/44311150/Dynamics_of_State_Modernization_in_Colombia_The_Virtuous_Cycle_of_Military_Transformation.

71. Carlos Segura-Villarreal, “El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar,” *Ciencia y Poder Aéreo*, Vol. 16, No. 2, (2021). <https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/issue/view/49/11>.

72. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía*, (2008).

73. Cambridge University, “Negociación,” Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/negotiation>.

74. Real Academia Española, “Negociación,” Diccionario de la lengua española, (2019). <https://dle.rae.es/?w=negociaci%C3%B3n>.

75. Katherine Shonk, *What is Negotiation?* (Harvard: Harvard Law School, (2019). <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/what-is-negotiation/>

76. Carlos Segura-Villarreal, “El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar,” (2021).

77. Stephen Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa* (España: Editorial Paidós Plural, 2003).

78. Carlos Segura, “*El Proceso de un Estratega: Menos Directivos y más Estrategas*,” *KUMLAY Internacional*, (2020).

79. Carlos Segura-Villarreal, “El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar,” (2021).

80. The Program on Negotiation, “Negotiation Skills: Negotiation Strategies and Negotiation Techniques to help you become a better negotiator,” Harvard University, (2020), 6. <https://www.pon.harvard.edu/freemium/negotiation-skills-negotiation-strategies-and-negotiation-techniques-to-help-you-become-a-better-negotiator/>.

81. Esther Barbé, *Relaciones Internacionales*, (2006), 239.

82. Agustí Fernández de Losada, 2022.

83. Fernando Fernández, *Teoría de juegos: análisis matemático de conflictos*, sctm05, 2005, <http://imarrero.webs.ull.es/sctm05/modulo1lp/5/fernandez.pdf>.

84. Mayra González, “La eficiencia estratégica en la negociación del comercio internacional”, *Revista ECORFAN*, 3(7), 843-850, 2012, <https://www.elsevier.es/es-revista-economia-informa-114-pdf-S0185084915000195>.

85. Franco Cardini, “La configuración del nuevo orden internacional, 1989-2005”, *Memoria y Civilización*, 8, 51-96, 2005, <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/17685/1/24391728.pdf>.

86. Janelly Haros-Pérez & Gabriela Mata-Sánchez, “La inteligencia cultural como elemento de la diplomacia corporativa,” (2021).

87. SIPRI, (2021), 12-13.

88. UNESCO, “La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía,” (1978).

89. Esther Barbé, *Relaciones Internacionales*, (2006).

90. Joseph Nye, *El Poder Suave*, (2016).

91. Vicente Guerrero, “Economías de guerra: Algunas ideas sobre la importancia de la Primera Guerra Mundial desde el punto de vista económico,” (2015).

92. CEPAL, “Temas del Nuevo Orden Económico Internacional,” (1976).

93. Asamblea general de la ONU, “Hacia un nuevo orden económico internacional: A/RES/75/225,” (21 de diciembre de 2020).

94. Santiago Ripol, “El ‘Nuevo Orden Internacional’: ¿un nuevo concepto para un nuevo contexto?” (1994).
95. Karl Case & Ray Fair, *Principios de Macroeconomía*, (2008).
96. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, “Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización”, (26 de octubre de 2005).
97. Staff, “The Soft Power 30,” *Portland*, (2022).
98. Jonathan McClory, “Soft Power y Latinoamérica,” (2017).
99. Joseph Nye, *El Poder Suave*, (2016).
100. Carlos Segura-Villarreal, “El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar,” (2021).

Magíster Carlos A. Segura Villarreal

Ingeniero Industrial por la Universidad Latina de Costa Rica. Magister en Gerencia y Negociaciones Internacionales por la Universidad Estatal de Costa Rica. Docente universitario en las carreras de Ingeniería Industrial y Administración de Negocios. Director y lector de tesis de posgrado en la Universidad Estatal de Costa Rica. Presidente de la Asociación de Profesionales Hispanos en Japón (Del año 2017 a mayo del año 2020). Consultor en temas de estrategia, negociación, producción, mejora continua y control de costos.

Dra. Janelly Mitsué Haros-Pérez, PhD

Tiene un Doctorado en Filosofía con Orientación en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia por parte de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Asimismo. Es Licenciada en Relaciones Internacionales, Licenciada en Ciencias de la Educación, cuenta con una Maestría en Educación Superior y con una Especialidad en Gestión Global por el Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid. Su línea de investigación incluye la comunicación intercultural, la inteligencia cultural y la diplomacia cultural en temas multidisciplinarios.