



## *Comunicación pro acuerdo... Negociar ante el conflicto*

*Eleonora Parra de Párraga  
Yany Rincón Quintero  
Universidad del Zulia  
eleogil@gmail.com  
yanyrincon@gmail.com  
Maracaibo-Venezuela*

### **Resumen**

La diversidad del pensamiento humano trae consigo múltiples posibilidades de asumir la comunicación dentro de una misma realidad; sobre esta premisa se puede inferir de manera obvia que todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto y la necesidad de establecer acuerdos para unificar los criterios bajo los cuales se asume dicha realidad, con base en el supuesto implícito de que la comunicación está asociada al conflicto; se hace necesario la resolución de conflictos latentes y potenciales con base en la negociación. En tal sentido, la presente investigación se fijó como objetivo analizar la comunicación como herramienta para el alcance de acuerdos mediante la negociación; para lo cual se pretende: a) Identificar los elementos del proceso de comunicación en el marco de la diversidad socio-cultural; b) Caracterizar el Conflicto; c) Identificar la necesidad de acuerdo en el contexto organizacional d) Determinar las fases del proceso de Negociación; y e) Proponer pautas para una comunicación pro-acuerdo mediante una negociación efectiva. Las investigadoras concluyen que la comunicación es el elemento fundamental para la solución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas, fijar posiciones, establecer acuerdos y tomar decisiones.

**Palabras clave:** Comunicación, conflicto, negociación, acuerdo.

---

Recibido: 23-02-2009 • Aceptado: 29-04-2009

## *Pro Agreement Communication... Negotiate Before the Conflict*

### **Abstract**

The diversity of the human thought brings with it multiple possibilities of assuming communication within a same reality; based on this premise, it can obviously be inferred that all communication processes carry in their interior the possibility of conflict and the need to establish agreements to unify criteria whereby this reality is assumed, based on the implicit assumption that communication is associated with conflict; therefore, the resolution of latent and potential conflicts based in negotiation becomes necessary. The objective of this study is to analyze communication as a tool for reaching agreements through negotiation and it intends to: a) Identify elements of the communication process in the framework of socio-cultural diversity; b) Characterize the conflict; c) Identify the need for agreement in the organizational context; d) Determine phases of the negotiation process; and e) Propose guidelines for pro-agreement communication through effective negotiation. The researchers conclude that communication is the fundamental element for solving conflicts; its opportune and efficient use contributes to dispelling doubts, clarifying ideas, fixing positions, establishing agreements and making decisions.

**Key words:** Communication, conflict, negotiation, agreement.

### **1. Introducción**

Toda realidad supone un marco que unifica tres dimensiones esenciales: a) la dimensión individual (realidad personal); b) la dimensión colectiva - organizacional (realidad institucional); y c) la dimensión cultural (realidad socio - cultural); sin duda alguna se requiere fomentar una comunicación asertiva, en los diversos niveles de la realidad con la intención de garantizar los acuerdos y contribuir a mejorar los procesos individuales, colectivos y sociales; con el objeto de impulsar la productividad; mejorar el sentido de identidad-pertenencia; estableciendo un ambiente propicio para el bienestar y el éxito; disminuyendo así, las barreras comunicacionales y con ellas los posibles conflictos; esto brindará múltiples beneficios en todos los sentidos para alcanzar una mejor manera de comunicación conducente a generar acuerdos.

Visto de esta forma, los factores perturbadores de una empresa, residen sustancialmente en una falta elemental de comunicación entre sus miembros, aún cuando alegan tener niveles de entendimiento medianamente aceptables, éstos normalmente son de mala calidad, lo que conduce inevi-

tablemente a la ruptura de vías y acuerdos para lograr entendimientos perdurables que beneficien a todos los miembros de la comunidad laboral.

En efecto, la ausencia de una acertada y bien dirigida política comunicacional, acarreará situaciones indeseables, llegando incluso a afectar el clima organizacional; por lo cual los actores en manifiesto conflicto deben necesariamente establecer algún contacto permitiendo indagar lo verdaderamente deseado por su interlocutor. Sólo así podrán ambos actores enterarse, negociar y aceptar propuestas beneficiosas; por tanto, la fluidez de la comunicación dependerá de cada una de las partes.

En tal sentido, la presente investigación pretende analizar la comunicación como herramienta para el alcance de acuerdos mediante la negociación; para lo cual se pretende: a) Identificar los elementos del proceso de comunicación en el marco de la diversidad socio-cultural; b) Caracterizar el Conflicto; c) Identificar la necesidad de acuerdo en el contexto organizacional d) Determinar las fases del proceso de Negociación; y e) Proponer pautas para una comunicación pro-acuerdos mediante una negociación efectiva.

Dicho estudio está enmarcado en una metodología de tipo descriptivo, bajo un diseño documental, no experimental, transaccional descriptivo; con el fin de especificar los aspectos que presenta la comunicación como una herramienta para generar negociaciones y acuerdos a partir de la observación directa, con base en revisión y análisis de documentos y postulados teóricos.

## **2. Radiografía de la comunicación organizacional**

Para hablar de la comunicación, es necesario empezar por develar su significado; así pues, algunos diccionarios especializados en la materia, establecen que la comunicación es la acción y efecto de comunicar o comunicarse; es la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor mediante un código común.

Por su parte, filósofos, sociólogos y psicólogos, se han servido de este concepto para designar el conjunto de modos específicos que pueden adoptar las relaciones humanas en cuanto son o pueden ser, relaciones de participación recíproca o de comprensión de los seres humanos que participan en la misma. Claudin y Anabitarte citados por Hodgetts y Altman (1983: 29); Villasmil (1998: 75-98).

Asimismo, Roda Salinas y Beltrán de Tena, citados por Hodgetts y Altman (1983: 22-23), sostienen que la comunicación humana es un fenómeno complejo, variado y múltiple en sus formas, capaz de articular los procesos al desarrollo de la vida en sociedad y facilitar la adaptación del ser

humano a su entorno; en tanto, Sallanave (1996), afirma que la comunicación es un *proceso* que ocurre *dentro* de las personas.

Es en esa diatriba interna suscitada en cada ser humano al momento de entablar una comunicación, cuando a juicio de Hodgetts y Altman (1983) se inicia el verdadero proceso; según estos autores la discusión más o menos severa con el yo interior de cada persona es el primer paso para aceptar que en verdad se establece una comunicación; obviar este paso solo sumaría dificultad e irrelevancia.

La comunicación es un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro y fuera de individuos y organizaciones, incidiendo en aspectos como motivación, toma de decisiones, liderazgo entre otros. Esto confiere diversidad de aspectos y criterios a considerar, los cuales gestan en el seno de estos conflictos donde esperan de la efectividad comunicacional para alcanzar un acuerdo y negociar la alternativa adecuada.

En este marco de ideas, el proceso de la comunicación presenta seis elementos considerados básicos: la fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor; en atención a los postulados de Robbins (1996: 380), el emisor y el receptor se consideran elementos claves; los cuales interactúan a partir de un mensaje; este es codificado, es decir se convierte en símbolos y éstos se envían por algún medio o canal al receptor, quien lo traduce o decodifica de nuevo, de manera que el resultado es una transferencia de significados de una persona a otra.

Ahora bien, en una organización, el emisor o fuente del mensaje es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicarlo a otra persona o varias. El receptor es quien percibe el mensaje y, en una organización, puede estar representado por una cantidad de personas, por ejemplo cuando se dirige un memorando a todos los miembros de la organización, o puede haber sólo uno, cuando un empleado de la organización habla de algo privado con un compañero de trabajo (Costa, 2000: 59).

Partiendo de estos supuestos, la efectividad de la comunicación, depende según Stoner (1996: 375), de la codificación, decodificación y el ruido ó barreras de comunicación. Sin embargo, Berlo (1964), citado por Robbins (1996: 407), refiere este mismo proceso como fidelidad, de donde, el comunicador ha de lograr lo deseado, apuntando que dentro de la fuente hay cuatro factores capaces de aumentar dicha fidelidad: a) Las habilida-

des comunicativas; b) Las actitudes; c) El nivel de conocimiento; y d) el sistema socio-cultural.

Asimismo, el decodificador-receptor, también posee factores que contribuyen a lograr la efectividad o fidelidad en la comunicación; no obstante, es preciso señalar que cuando se entabla una conversación intrapersonal, la fuente y el receptor son la misma persona, por lo tanto, si se quiere, puede decirse que al hablar de la fuente codificadora, en este caso también se está hablando del decodificador-receptor. Pero, para un fin analítico, resulta muy útil hablar de ambos por separado. Berlo (1964: 30.32), citado por Robbins (1996: 407).

Teniendo en cuenta este planteamiento, puede inferirse entonces como en el decodificador-receptor también los factores de efectividad están relacionados con *sus habilidades comunicativas*: escuchar, leer y pensar; *con las actitudes* mostradas hacia sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido del mensaje; con el *nivel de conocimiento*, porque si no conoce el código no puede entender el mensaje y, con *su cultura y su situación dentro de un sistema social*, porque los componentes del grupo al cual pertenece y sus formas habituales de conducta afectan la manera como se recibe e interpreta el mensaje.

Para Stoner (1996: 376-410), la diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede deberse a la forma como las partes involucradas manejan los aspectos relacionados con las diferencias de percepción, en cuanto a que las personas perciben los fenómenos en función de sus conocimientos y experiencias.

Por otro lado, las reacciones emocionales como la ira, el odio, el amor y el miedo, entre otros influyen en la manera cómo se entienden las cosas. Asimismo, los mensajes enviados y recibidos están sujetos a las influencias de factores no verbales como los movimientos corporales, la ropa, la postura, los gestos, los movimientos de los ojos y el contacto corporal. Otro factor muy importante, es la confianza o desconfianza en el mensaje, debido al grado de credibilidad mostrado con respecto al emisor.

Para las organizaciones, la comunicación viene a representar un proceso de particular interés ya que proporciona los medios para transmitir información vital que se requiere para la realización de las actividades combinadas y para lograr, a través de diferentes canales, las metas propuestas.

Italo Pizzolante (1997: 23); Sanz de la Tajada (1994) y Costa (2000) al hablar de la comunicación en la organización, señalan que ésta se da en dos sentidos: la comunicación con el mundo exterior y la comunicación

con el mundo interior, elementos muy importantes para la formación de la imagen de la empresa o institución.

En cuanto a la comunicación con el mundo exterior, explica como puede darse haciendo uso de la publicidad, pero ella sola no basta para transmitir la credibilidad buscada. Otras alternativas, son las noticias a través de los medios de comunicación social, sin embargo, siempre habrá la posibilidad que algunas de éstas no sea seleccionada para ser publicadas.

Es necesario advertir que la imagen de la empresa u organización, no sólo se construye con publicidad o noticias, sino mediante la forma como se presenta y actúa la empresa frente a la comunidad y en especial junto al público objetivo, es su estilo y comportamiento en la actividad gremial y sectorial; frente a funcionarios de gobierno; constituyendo la presencia en exposiciones, los folletos publicados o patrocinados, la manera como se involucra socialmente con la comunidad a la que pertenece y no sólo aquello que dice sino lo que deja de decir, dependiendo del medio utilizado para comunicarse.

Ahora, según Fernández (2007), García y Dolan (1997), Koont y Foor (1998), la comunicación que deben establecer las organizaciones con su mundo interior, no basta sólo con una actitud amplia y clara de la gerencia. También es prudente considerar, que el proceso no culmina con la publicación de noticias en impresos internos, folletos, memorandos o charlas. Aquí entran en juego variables muy importantes como el clima organizacional, el sentido de pertenencia, el nivel de satisfacción y de beneficios y el ejemplo de sus jefes, entre otros.

La comunicación interna incluso, puede llegar a ser en un momento dado, elemento clave para tomar decisiones puntuales capaces de conducir al éxito de la organización, así lo señalan autores como Parra (2006), Castell (1999), Joyanes (1999), Robbins (1996), sin embargo, existen empresas u organizaciones que se niegan a reconocer esto, privilegiando con mayor frecuencia la comunicación externa.

La complejidad misma de la comunicación nutre cada vez más su clasificación; estableciéndose diversidad de tipologías en las cuales aún los autores no terminan de alcanzar acuerdos definitivos; sin embargo, luego de revisar los postulados teóricos de Rincón (2007), Ramírez (2006), Adler (2005), Robbins (2004) y Chiavenato (2002) al observar las tipologías presentes en las organizaciones, las autoras han generado un constructo ecléctico de la Clasificación de la Comunicación (Cuadro 1) con base en las tipologías de Rincón (2007) en atención a los objetivos y de Ramírez (2006) con base en siete indicadores diferentes.

En otro orden de ideas; Parra (2004), Floyd y Wooldridge (1997), Sanz de la Tajada (1994), establecen como para lograr una comunicación eficaz en las organizaciones, se requiere eliminar las barreras que impiden obtener una retroalimentación (Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Clasificación de la Comunicación

<b>Tipología</b>	<b>Sub-tipología</b>	<b>Definición</b>
<b>Psicológica</b>	<b>Intrapersonal</b>	Aquella que se activa internamente en el individuo, conduciéndole por un proceso de conciencia, permitiéndole aclarar su actuación personal a partir de la organización de sus ideas.
	<b>Interpersonal</b>	Proceso que posibilita la interacción entre dos o más personas, permitiendo un intercambio de valores e ideas, en procura de acuerdos.
	<b>Grupal</b>	Comunicación conducente al establecimiento de un orden lógico en las ideas que orientan el sentido y actuación de los miembros de un grupo, propiciando su integración, cooperación, colaboración y sentido de equipo.
	<b>Masas</b>	Proceso que establece la transferencia de un mensaje para la generación de una opinión pública en el ánimo de impulsar la retroacción de la masa; es decir que la masa se comporte en atención al mensaje que recibe; dando con ello respuesta al proceso comunicacional. Este proceso está técnicamente definido como difusión.
<b>Semiológica</b>	<b>Verbal</b>	Construcción a partir de códigos alfa-numéricos que posibilitan un ordenamiento lógico y secuenciado del mensaje para ser expresados con soporte del aparato fonador y de la estructura de alfabetidad.
	<b>No Verbal</b>	Construcción a partir de estructuras sígnicas diversas, que permiten construir un mensaje bajo diversidad de códigos gestuales, táctiles, kinestésicos, audibles, lumínicos, entre otros.
<b>Administrativa</b>	<b>Formal</b>	Esta tipología se presenta en el marco de las organizaciones para referir la construcción del mensaje orientado por los objetivos y naturaleza propia organizacionales.
	<b>No Formal</b>	Posibilita un mensaje, fuera de la estructura organizacional en el marco de esta; sin atender los objetivos ni la naturaleza de la misma. Parece importante señalar que esta tipología queda justificada a nivel simpático en el marco de la organización; pero no orienta los niveles de empatía y comprensión en el seno de la organización.

**Cuadro 1.** Continuación

<b>Tipología</b>	<b>Sub-tipología</b>	<b>Definición</b>
<b>Direccional</b>	<b>Ascendente</b>	Permite el flujo comunicacional dentro de las organizaciones desde la base hacia la dirección; permeando una gestión de puertas abierta que impulsa la participación de sus miembros.
	<b>Descendente</b>	Direcciona el flujo comunicacional desde la estructura de dirección hacia la base; garantizando la transmisión de la estrategia organizacional, el marco de instrucciones para el desempeño en el dintorno de la misma.
	<b>Lateral u Horizontal</b>	Posibilita la interacción y el flujo comunicacional entre los pares de la comunicación, vale decir, entre los miembros de un mismo nivel organizacional.
<b>Funcional</b>	<b>Innovación</b>	Tiene como objetivo orientar los procedimientos que permiten la acción creativa de la organización para generar nuevos métodos, procesos y productos – servicios; así como la búsqueda de nuevos canales que permitan la transferencia del mensaje de manera efectiva.
	<b>Desarrollo</b>	Tiene como objetivo orientar los procedimientos que permiten el mejoramiento y optimación de estrategias, métodos, procesos y productos – servicios; para optimar la realidad comunicacional y productiva de la organización.
	<b>Mantenimiento</b>	Tiene como objetivo orientar los procedimientos que garantizan la efectividad del proceso comunicacional de la organización evitando el desarrollo de métodos procesos y productos – servicios; así como la continuidad logística del proceso comunicativo y del proceso operativo.
<b>Instrumental</b>	<b>Oral o hablada</b>	La comunicación oral se expresa a través de la oratoria como instrumento esencial para vehicular el mensaje.
	<b>Escrita o impresa</b>	Prevé el uso y aplicación de los instrumentos escritos y/o impresos para realizar la transferencia del mensaje.
	<b>Audiovisual</b>	Los recursos audio - visuales son decisivos para garantizar que el mensaje llegue a su destino final.
	<b>Nuevas Tecnologías</b>	La transferencia del mensaje requiere vehículos soportados en las nuevas tecnologías de comunicación e información que incluye las telecomunicaciones y las herramientas digitales
	<b>De Imagen</b>	Los soportes de transferencia de la comunicación fundamentada en la imagen son tridimensionales y atiende la mixtura de instrumentos comunicacionales que permitan esencialmente la inserción de la simbología o gramática organizacional.



**Cuadro 1.** Continuación

<b>Tipología</b>	<b>Sub-tipología</b>	<b>Definición</b>
<b>Operativa</b>	<b>Directiva</b>	Aquella que se activa en el contorno de la Organización para generar la estrategia de la misma, dando forma a la filosofía de ésta. Los actores comunicacionales fundamentales son los accionistas y directivos.
	<b>Organizativa</b>	Considera las diversas formas de comunicación que posibilitan la estructura organizativa de la empresa/institución a nivel del entorno para proveer un marco de identidad y sentido de pertenencia.
	<b>De Marketing</b>	Tiene como objetivo proveer mensajes oportunos al mercado donde se inserta la organización en el ánimo de vincular esta con sus públicos para proveer un mensaje que coadyuve la proyección de imagen.
<b>Por Objetivos</b>	<b>Informar</b>	Refiere la responsabilidad de la transmisión de mensajes adecuados a los intereses de la organización, sus públicos y su entorno; sin espera de respuesta o feed back.
	<b>Difundir</b>	Provee la activación de los medios masivos como herramientas para la conducción del mensaje institucional, noticioso y/o publicitario hasta los públicos masivos. La acción de los públicos y la dinámica del entorno ofrece la retroalimentación como efecto del mensaje difundido.
	<b>Diseminar</b>	La diseminación provee el arraigo o siembra en tal sentido; persiguen diseminar los valores organizacionales, con el ánimo de hacer germinar la credibilidad y confianza en la organización.
	<b>Generar Identidad</b>	Posibilita la creencia de que organización, públicos y entorno conforman un todo armónico, donde cada una de sus partes se siente miembro indispensable, desarrollando el sentido de pertenencia y la lealtad a la organización.
	<b>Generar Imagen</b>	Tiene la intencionalidad de hacer del dominio público los criterios, conceptos y lineamientos de pensamiento y acción que posee una organización para con sus públicos y su entorno.
	<b>Persuadir</b>	La persuasión impulsa la creencia de otros en las propuestas que se le realizan, de tal forma que éstos las adopten y asuman con credos y acciones propias. Inspira y convence a otros acerca de atributos, bondades, experiencias, conveniencia, ventajas, elocuencia.

**Cuadro 1.** Continuación

<b>Tipología</b>	<b>Sub-tipología</b>	<b>Definición</b>
	<b>Sistematizar</b>	El más ambicioso de los objetivos organizacionales es la aceptación de la unicidad de sus comunicaciones y relaciones como un sistema donde confluyen e interactúan una serie de elementos organizacionales, los cuales pueden ser considerados en forma aislada como un sistema independiente; sin embargo, ante el engranaje con otros elementos actúan de manera interdependiente.
	<b>Incentivar</b>	Las relaciones públicas están llamadas a impulsar la acción y proveer motivos para la acción, son determinantes para mantener a los públicos internos.
	<b>Vincular</b>	Las relaciones públicas posibilitan la creencia de que organización, públicos y entorno conforman un todo armónico, donde cada una de sus partes se siente miembro indispensable, desarrollando el sentido de pertenencia y la lealtad a la organización.
	<b>Promocionar</b>	Se plantea favorecer la misión-visión organizacional mediante la transmisión de mensajes que permitan impulsar los objetivos y metas organizacionales de producción, finanzas y comercialización.
	<b>Normar</b>	Provee una estructura de políticas y normas para conducir la actuación de los miembros organizacionales.

Fuente: Ramírez (2006) y Rincón (2007). Adaptado por Rincón y Parra (2008).

Entre las técnicas que posibilitan o impiden las barreras organizacionales, se presentan:

- *La comunicación cara a cara*: que le permite al jefe ver a la persona y observar como reacciona ante su mensaje.
- *Simplicidad y repetición*: independientemente del medio de comunicación que se utilice, los mensajes deben expresarse en un lenguaje sencillo y comprensible.
- *Empatía*: este proceso permite que una persona se coloque figurativamente en el lugar de otra, habilidades que pueden reducir enormemente las barreras de la comunicación.
- *Escucha efectiva*: escuchar, constituye una empresa difícil y requiere un amplio margen de concentración y esfuerzo, no se debe fingir que se está prestando atención, o rehuir de presentaciones di-

ficiles o técnicas, ni tampoco permitir que palabras emocionales interrumpen el proceso de escuchar.

### **3. Diversidad y divergencia... ¿Cuándo surge el conflicto?**

Individuos y organizaciones difieren mucho en la manera de comunicarse debido a la diversidad de competencias, talentos y habilidades para hacerlo; este marco de diferencia provee variaciones de estilo y personalidad individual y corporativo; las cuales conducen a resultados propios de la complejidad y diversidad de instrumentos que posibilitan escribir, aconsejar, entrevistar, debatirse y hablar en público.

Sin embargo, estos conocimientos y habilidades son a veces menos importantes que ciertas características de la personalidad, tales como simpatía, empatía, locuacidad, agresividad y carácter; las cuales pueden proveer situaciones capaces de conducir a los sujetos involucrados en verdaderos laberintos comunicacionales, donde cada uno debe aflorar lo mejor de sus habilidades, en función de salir airoso del conflicto en el cual pueden verse envueltos, debido a sus carencias originales (J. Clifton W., 1991: 208; Hill y Jones, 1998: 315; Costa, 2000: 175).

Existen diversos elementos que deben ser considerados al analizar la situación comunicacional de una organización; entre las cuales destacan: el insistente olvido por parte de la gerencia de la necesidad de los empleados de ser escuchados; el reconocer a los empleados como seres pensantes y parlantes y no como simples operarios robotizados e incapaces de razonar por sí mismos.

De allí la importancia de analizar y hasta cuantificar los grados de comunicación e incomunicación prevalecientes en la organización, y sobre todo la calidad de la misma, para cada uno de los polos involucrados.

Surge entonces la necesidad de liderar el proceso comunicativo en las organizaciones, pero la elección del líder debe surgir por varias vías: innatamente donde sus cualidades naturales lo llevarán a esta posición dentro del grupo, o por encauzamiento por parte de la empresa al observar la potencialidad del sujeto. De cualquier forma, toda organización necesita líderes que coordinen el trabajo, energías, sentimientos y expectativas de los trabajadores en busca de beneficios comunes según las consideraciones de David (1994), Davis y Newstrom (1991), Göran Ro y Wetter (2000), Covey (1992).

Cuando se establece un equipo, usualmente aparecen dificultades entre los miembros del mismo y el líder. Lamentablemente, estas diferencias pueden no ser tan evidentes para el líder del grupo, pero es algo obvio para sus subordinados y para un observador externo. El problema no consiste en las diferencias existentes entre supervisor y subordinados, sino en cómo las enfrentan. Una consecuencia común de estas diferencias es la condición de conformidad exagerada, donde los subordinados sienten que la única manera de llevarse bien con el supervisor es hacer y estar de acuerdo con lo dicho por él; empero, esto es menos angustiante que estar en conflicto todo el tiempo (Freid, 2000: 281).

Algunas veces, esta conformidad puede representar la aceptación real de la posición del jefe. Es posible que una característica de los subordinados sea la dependencia, lo cual elimina cualquier posible conflicto (pero también se elimina la riqueza de la variedad de opiniones), aprendidas por estos a través del tiempo donde la conformidad parece ser la mejor estrategia.

Por otra parte, la conformidad se convierte, en realidad, en una resistencia pasiva; dado que en atención a las consideraciones de Robbins (1998) e Imai (1998); los actores organizacionales pueden estar de acuerdo con el jefe públicamente, pero en privado guarda resentimientos y se resiste en la toma de acción y decisión; en contraposición algunos se adhieren a la conformidad exagerada dando apertura a lo que el supervisor desea; en abandono de los procedimientos normales para solucionar problemas; por cuanto al reunirse supervisor y subordinados se propicia una lucha de intereses. Esta lucha también puede ser oculta, y aunque la interacción superficial puede parecer compatible, hay fuertes conflictos internos en el fondo.

En realidad, no debe asumirse el conflicto como malo o bueno, no debe someterse a prejuicios de ética, ni ser considerado como una pelea, sino simplemente como una diferencia de opiniones e intereses que debe ser dilucidada. Parra (2004), Ayala (2002) y Esqueda (1999), consideran que la dificultad radica en cómo enfrentarse a estos conflictos y revertirlos a favor de los objetivos de la organización.

Lo anterior permite explicar cómo la riqueza de este proceso, se centra en la inteligencia de los actores comunicacionales, quienes además de un conocimiento profundo de las normas y políticas organizacionales, deben imprimirle a sus acciones la agudeza mental y suspicacia de sus potencialidades, constituyéndose en elementos fundamentales para iniciar cualquier proceso comunicacional donde el conflicto está presente.

Según las consideraciones teoréticas de Freud (2000), Robbins (1991) y Nash (1991), el conflicto trae consigo sus enseñanzas y experiencias de las cuales se nutre el ser humano, estableciéndose como base o soporte para afrontar nuevas realidades o vivencias y aumentando sus herramientas para solventar situaciones de manera rápida y efectiva en respuesta a sus intereses.

Cuando se estudia el conflicto, se han de considerar varios elementos: en primer lugar, el problema o situación generadora del conflicto, las cuales tienen causas externas o internas; las circunstancias que precipitan el conflicto, las cuales pueden ser sucesos como interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, etc.; el comportamiento de los protagonistas al afrontar el conflicto también debe ser considerada, pues las estrategias competitivas para ganar el conflicto pueden agravarlo; por último, no deben ser subestimadas las consecuencias que se generen, sobre todo si éstas no son constructivas.

#### **4. Conflicto base cero**

Conflicto, según Gordon (1996: 374), quiere decir desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos, como consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones. Normalmente, el conflicto se presenta debido a cuatro circunstancias: a) La primera presenta el conflicto cuando las personas o los grupos perciben sus metas o valores como excluyentes; b) La segunda ocurre cuando un comportamiento diseñado para demostrar, reducir o suprimir a un contrincante puede ocasionar conflictos; c) La tercera, cuando los grupos enfrentados entre sí con actos, se oponen o contraatacan ocasionando conflictos; y d) La cuarta y última, si cada grupo trata de crear una posición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto.

En tal contexto, Freud (2000) determina que los conflictos entre personas, sistemas o subsistemas de sistemas complejos, pueden percibirse como un aspecto indeseable o como una oportunidad de cambio; en tanto, Kriegel y Patler (1994) presentan como la vía en la resolución de conflictos, a la comunicación y las prácticas discursivas y simbólicas que promueven diálogos transformativos, a través de los cuales pueden emerger acciones significativas para los participantes.

Las necesidades de la empresa deben traducirse de forma tal, haciendo partícipe a los empleados para así contribuir con su desempeño diáfano, claro y puntual y conllevar al logro de las metas trazadas por la empre-

sa, de donde surgirán como intereses que le rodean respuestas que homologue los acuerdos comunes, que a juicio de Cortina (2000), Etkin (1993) y Dalla (1999) no deben deformar ni deteriorar el total de la masa laboral. Este principio es indudablemente importante en el caso de empresas que se trasladan a otros países para instalar filiales o subsidiarias, pues, dependiendo del país donde está ubicada la filial, así será el tratamiento comunicacional tanto para la empresa como para sus empleados, teniendo en cuenta la cultura empresarial que la organización desea instaurar en todas sus operadoras.

Belle (1990), citado por Pizzolante (1997: 69), establece cómo en el proceso de la comunicación, usualmente aparecen dificultades, pues no todos los miembros están al mismo nivel en cuanto a conocimientos y manejo apropiado sobre el tema, surgen diversas situaciones como: interés por asumir el liderazgo merecido o no del proceso y diferencias en la apreciación de las posibles soluciones (Palacios, 2001: 16; Ayala, 2002; Tannenbaum, 1992: 95-101). En estos aspectos nace el conflicto, pero la habilidad de los jugadores involucrados en el mismo, determinará que los resultados obtenidos sean positivos o negativos.

## **5. Negociación paso a paso**

Se concibe la negociación en atención a los postulados de De Manuel y Martínez-Vilanova (2005: 32) como un proceso de comunicación entre dos o más partes para llegar a una mutua satisfacción, de donde cada parte debe hacer una propuesta inicial y recibir una contrapropuesta, con el intento de aproximarse a un equilibrio de ambas ofertas.

Negociar es lidiar con las diferencias y enfrentarse a variables complejas, difíciles de controlar o incluso incontrolables, según las apuntes de Ribeiro (2004); por ello se hace imprescindible negociar ante la existencia de diversidad de opciones para la toma de decisión y dada la necesidad de alcanzar un acuerdo; asimismo cuando se percibe el conflicto por diversidad o confrontación de intereses.

En tal sentido, Ribeiro (2004) afirma que todas las negociaciones, en teoría, son conducentes al éxito cuando estiman una resolución positiva y viable para todas las partes; consagrando la negociación como un proceso fundamentado en la comunicación efectiva para encontrar una solución satisfactoria, sobre la perspectiva del ganar-ganar.

Para desarrollar una Negociación paso a paso, se requiere considerar los componentes para una negociación eficaz, los cuales serán presentados de conformidad con lo expuesto por Amado (2005), De Manuel y Martínez-Vilanova (2005), Robbins (2004), y Hindle (1998), atendiendo a estilos diferentes para negociar (Cuadro 2).

### **Cuadro 2.** Componentes de la Negociación

<b>Amado (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Intereses</li> <li>b) Opciones</li> <li>c) Compromiso</li> <li>d) Relación y Comunicación</li> </ul>
<b>De Manuel y Martínez-Vilanova (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preparación</li> <li>b) Desarrollo;</li> <li>c) Acuerdos y Conclusiones</li> </ul>
<b>Robbins (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preparación y Planeación</li> <li>b) Definición de las Reglas Básicas.</li> <li>c) Aclaración y justificación</li> <li>d) Negociación y solución de problemas</li> <li>E) Conclusión e Implantación</li> </ul>
<b>Hindle (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preparación</li> <li>d) Debate</li> <li>e) Propuesta</li> <li>f) Regateo y</li> <li>g) Acuerdo</li> </ul>

Adaptado por Rincón y Parra (2008).

Cualquiera de los procesos y etapas, es susceptible de ser aplicado para la prosecución de acuerdos; no obstante, las investigadoras consideran oportuno destacar la influencia que ejercen la personalidad, el género, los aspectos culturales y la condición espacio temporal de la negociación, la cual nos hace recurrir a terceros para arbitrar, mediar, conciliar y consultar.

En tal sentido, parece importante, tocar la posición del autor Gray (1993) del Best Seller *Los Hombres son de Marte y las mujeres son de Venus*, analizada por Rincón (2004) para estructurar los vínculos de diversidad propuestos en la interrelación Mujer-Mujer; Hombre-Hombre y Hombre-

Mujer (Cuadro 3); quienes acuerdan que hombres y mujeres son capaces de entender y aceptar sus diferencias para alcanzar acuerdos que posibiliten crear oportunidades; pues como dice el Génesis “Y Dios creó Hombre y Mujer a su imagen (...) Hombre y Mujer les creó” (1:27).

“*La vida en Venus* está caracterizada por el amor, la comunicación, la belleza y las relaciones. Dedicando mucho tiempo a brindarse respaldo y apoyo. La realización se experimenta a través de la participación y las relaciones. Existe una preocupación por vivir en armonía, comunidad y cooperación afectuosa. La comunicación resulta fundamental. Psicología, Asesoramiento, Crecimiento personal y Espiritualidad son los puntos fuertes. Vida, Salud y Crecimiento conforman sus objetivos. Y Venus está cubierta de parques, jardines, centros comerciales y restaurantes(...) *La vida en Marte* está signada por la competencia, el poder, la eficiencia, la realización. Dedicando mucho tiempo a probarse a sí mismos y desarrollar su poder y sus habilidades. Se realizan a partir del éxito y el logro. Preocupados por todo aquello que les permita expresar poder, creación y logro. Son autónomos y quieren hacer las cosas por sí solos. La autonomía es un símbolo de eficiencia, poder y competencia. Se resisten a ser corregidos o a que le digan lo que tiene que hacer”. Gray (1993) citado por Rincón (2005: 7) (Cuadro 3).

## 6. Cómo desarrollar una comunicación pro-acuerdos

Una vez revisados los postulados de Ribeiro (2004), y de Puche (2002); Covey (1998) y Caaunt, J et all (2001) citados por Rincón y Caridad (2006); las autoras señalan que se hace vital proponer algunas líneas de acción para garantizar una comunicación efectiva, por considerarle vital para el desarrollo y mantenimiento de un clima organizacional óptimo; donde se viabilicen y concreten acuerdos ganar-ganar en procura del quebrantamiento de las barreras personales, físicas o semánticas en el marco de la organización.

En tal sentido, se presentan algunas pautas para una comunicación pro-acuerdos:

- Diferencie pero no discrimine; se hace determinante que los actores comunicativos discriminen y acepten sus diferencias, siendo tolerantes para no discriminar las perspectivas de pensamiento divergentes; en la variedad se enriquece la organización.



**Cuadro 3. Pautas Para la Negociación de Géneros****Mujer-Mujer**

Ambas participantes piensan, sienten y actúan en forma similar; por tanto

1. Vístase para ganar y siéntase una triunfadora.
2. Establezca un sitio abierto y un ambiente de socialización que apoye el proceso.
3. Active el marco de relación antes que el marco de la situación, para crear un clima de confianza.
4. Tome la iniciativa y plantee las reglas para que la comunicación fluya.
5. Active la escucha empática: Esto le permitirá conocer los puntos comunes y establecer con mayor facilidad los puntos divergentes.
6. Exprese preocupación y comprensión de la situación planteada: establezca una síntesis de los puntos comunes y divergentes y concrete en forma clara el objetivo de la negociación.
7. Apertura del abanico de opciones para la resolución del conflicto escuchando las propuestas y luego presentando sus propuestas. Comportese en forma comprensiva y presente los argumentos que validen o rechacen la propuesta en la búsqueda de un acuerdo ganar-ganar.
8. De no establecer acuerdo, muéstrese comprensiva y busque una salida salomónica para retomar la negociación en una próxima sesión; pero jamás pierda la compostura, la elegancia o el glamour, eso representaría la pérdida de la negociación ante su opositora.

**Hombre-Hombre**

Ambos participantes conocen sus fortalezas y sus debilidades por cuanto:

1. Plantee un sitio y una hora concreta de reunión. Llegue puntual.
2. Vaya al grano no se ande por las ramas. Exponga el objetivo de la negociación y plantee sus opciones de resolución del conflicto en virtud de sus intereses sin atentar contra la parte opositora.
3. Escuche el planteamiento de la contraparte.
4. Evalúe las propuestas presentadas y establezca la aceptación o no aceptación del proceso.
5. Si el acuerdo se establece, abra el espacio para la celebración, total es su logro y hay que celebrar.
6. Si el conflicto continua, retírese de inmediato y en tal caso pague la cuenta para mostrar su superioridad.

**Cuadro 3.** Continuación**Mujer-Hombre**

Dadas las diferencias existentes en Marte y Venus lo determinante es poner los pies en Tierra, de tal manera que yo como mujer al enfrentarme a una negociación con un hombre se debe:

1. Vístase para ganar y siéntase una triunfadora.
2. Sugerir un sitio abierto y un ambiente de socialización y crear un clima de confianza. Sea puntual.
3. Ante todo compórtese como una dama, jamás pierda el glamour y mucho menos la dignidad.
4. Esperar que la contraparte tome la iniciativa y plantee las reglas para que la comunicación fluya.
5. Active la escucha empática: Esto le permitirá conocer los puntos comunes y establecer con mayor facilidad los puntos divergentes. No interrumpa a su interlocutor cuando hable. Si requiere que algún punto le sea aclarado o ampliar la información, jamás utilice las inferencias, solo realice preguntas directas y concretas. Active la forma interrogativa y no la afirmativa en su expresión.
6. Exprese en forma concreta el objetivo de la negociación, manifestando la comprensión de los objetivos de él al tiempo que establece la aceptación o no aceptación de sus argumentos.
7. Propicie el establecimiento de opciones para la resolución del conflicto escuchando las propuestas y luego presentando su propuesta. Genere su estrategia. Deje siempre una opción alternativa o plan B.
8. Socialice en la medida que la contraparte lo permita. Deje que muestre su superioridad incluso pagando la cuenta.
9. Una vez que sea tomada la decisión, exista o no el acuerdo retírese de la mesa de negociaciones.

Fuente: Gray (1993) Adaptada por Rincón (2005).

- Persuadir antes que manipular; el mensaje en el marco de las organizaciones está llamado a integrar y jamás dispersar; exponga claramente los argumentos decisivos para incentivar el seguimiento por parte del equipo.
- Lidiar con las objeciones; las objeciones posibilitan las profundas reflexiones que dan lugar a nuevas opciones para abordar una realidad.
- Esté atento a los cambios; la dinámica es lo único constante en el momento actual; el cambio si se afronta con proactividad puede resultar un gran aliado para alcanzar el éxito.

- Confianza y Credibilidad, resultan dos valores esenciales en las comunicaciones que generan acuerdo por ello se hace indispensable trabajarlos con los públicos organizacionales.
- Inteligencia Emocional; recuerde que hoy día se atiende a dos dimensiones fundamentales de Inteligencia: la cognitiva y la emocional; se requiere un equilibrio de las emociones para poder acoplarse en la racionalidad del acuerdo ganar-ganar.
- Ser congruente y manejarse con ética: la triada del pensamiento, palabra y obra orienta las comunicaciones efectivas y evidencia la transparencia y honestidad en las relaciones.
- Establecer una visión, dado que *cuando una organización tiene claramente desarrollada su filosofía organizacional, es mucho más fácil que todos impulsen en un solo sentido, es reconocer que todos estamos a bordo de este proyecto común y que su realización nos beneficia a todos. Es importante, monitorear constantemente la organización con el objetivo de promover la visión de destino compartido y realizar los ajustes necesarios.*
- Impulsar la productividad organizacional, y por ende desarrollar programas de capacitación que refuercen el aprendizaje organizacional.
- Estructurar un plan de remuneraciones y beneficios tocando dimensiones que generen identidad corporativa para evitar la fuga del talento humano por considerarle factor de éxito,
- Incentivar un proceso continuo de autoevaluación para la delimitación de las responsabilidades y el reconocimiento de la etapa de acción.
- Manejo de un esquema ganar-ganar, las normas son para todos y deben ser cumplidas por todos, de allí que el ejemplo del líder juega un papel esencial.
- Formular controles en concordancia con el marco ético individual.
- Propicie una comunicación de estructura plana, sistémica o en red en respaldo de la igualdad y la equidad; lo que provee confianza, además se propone pasar de las estructuras organizacionales fragmentadas a estructuras integradas.

- Se requiere transformar los encuentros con la dirección en un diálogo consultivo y productivo que incentive la organización, delimitando las funciones, impulsando el entusiasmo y compromiso de los públicos organizacionales.
- Se pretende optimizar los recursos que posibilitan la comunicación de la estrategia a seguir, por lo que se requiere un monitoreo constante de los canales de comunicación en la organización, a objeto de que sean ajustados permanentemente a los objetivos y metas de la organización.

### **Conclusiones**

El conflicto forma parte de la vida cotidiana, unos más complejos que otros, lo importante es saber enfrentársele y tener la suficiente agudeza cognitiva como para anticipar los posibles escenarios donde los contrincantes pueden actuar, para lograrlo conviene memorizar las reglas del juego y evitar su trasgresión por cualquier jugador (Adair, 1990: 234; Bohórquez, 2000: 4). El conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y al radicalizarse ambas partes negocian la utilización de mecanismos viables a un posible arreglo compartido y beneficioso, para lograrlo se valen de la comunicación, como la salida más expedita. Al menospreciar los beneficios de entablar una comunicación fluida y clara, también se esquilma la posibilidad de emplear un mecanismo conducente a ayudar y equilibrar los desacuerdos, pudiendo convertirlos en acuerdos beneficiosos para los involucrados.

La comunicación es el elemento ideal para la solución de conflictos; su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, establecer acuerdos y tomar decisiones, para lo cual los jugadores deben respetar las diferencias respectivas.

Para lograrlo debe existir un margen -aunque pequeño- de confianza entre los participantes del proceso, caso contrario volverían a sucumbir en el conflicto por falta de la vía más lógica y esperada: la de la comunicación.

## **Lista de Referencias**

- ADAIR (1990). **Líderes, no jefes**. Serie Empresarial. Legis Fondo Editorial. Colombia.
- AYALA (2002). **La teoría de Juegos**. Disponible en: <http://www.teoriadejuegos.top.location.href>.
- BITTEL, L. y NEWSTROM, J. (1999). **Lo que todo supervisor debe saber**. México. Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.
- BITTEL, L. NEWSTROM, J. y PETER (1992). **Lo que todo supervisor debe saber**. Editorial Trilla, México.
- BOLMAN, L. y DEAL, T. (1995). **Organización y Liderazgo**. Traducción y adaptación al español del IESA Caracas, Venezuela. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Impreso en Estados Unidos.
- BOHÓRQUEZ, D. (2000). **Liderazgo y Gerencia**. Artículo del Diario La Verdad. Gerencia Activa. Cuerpo C, Pág. 4 del 28/05/2000.
- BRENSON (2000). **Responsabilidad Social Corporativa. Mitos y estrategias de la adaptación Laboral. Fundación Neo-Humanista**. Disponible en: <http://www.Elcaminoorganizacionalalsigloxxi.htm>. Consultado el 26-09-2000.
- CASTELLS, M. (1999). **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura**. Editorial Siglo XXI. México.
- CLIFTON, W. (1991). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- COSTA, J. (2000). **Identidad Corporativa**. Segunda reimpresión. Editorial Trillas, Sigma. México.
- COVEY, S. (2000). **Siete hábitos de la gente eficaz**. Ediciones Paidós Iberoárica. España.
- CORTINA, A. (2000). **Ética en la empresa**. Disponible en: <http://www.adelacortina>. Consultado 26-09-2000.
- CHIAVENATO, I. (2001). **Administración del Recurso Humano**. Mc Graw Hill i Interamericana de México, S.A. Segunda Edición.
- DALLA (1999). **El imperativo ético. Porque el liderazgo moral es un buen negocio**. Editorial Paidós. Barcelona, España.
- DAVID, F. (1994). **Gerencia Estratégica**. Editorial Legis. Colombia. Novena reimpresión.
- DAVIS, K. y NEWSTRON, J. (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México.

- DRUCKER, P. (2001). **Gerencia para el futuro**. Bogotá. Editorial Norma, C.A.
- DRUCKER, P. (1993). **La Organización del Futuro**. Editorial Fondo Legis. Colombia.
- DRUCKER, P. (1997). **La Gerencia de empresas**. Editorial Hermes. México.
- ESQUEDA, P. (1999). **¿Conflicto o negociación?** IESA Debates. Vol V N° 2 Octubre- Diciembre.
- ETKIN, J. (1993). **La Doble Moral de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- FERNÁNDEZ, J. (2007). **Jefes-Líderes, en la era del conocimiento**. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artia=146>. Consultado el 21-03-2007.
- FREÍD, S.D. (2000). **Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos**. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- FLOYD, S. y WOOLDRIDGE, B. (1997). **La Gerencia Intermedia. Su Importancia y estrategias**. Traducción: Pilar Masacró Sacristán. Editorial Prentice Hall Iberoamericana, S.A. México.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997). **Dirección por valores**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- GARFIELD, CH. (1992). **Los empleados son primero**. Editorial McGraw Hill. México.
- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1998). **Las Organizaciones Delaware**. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana, S.A.
- GOLEMAN, D. (2001) **Liderazgo que logra resultados**. México. Editorial Hay Group.
- \_\_\_\_\_ (2007). **Liderazgo eficaz**. Disponible en: <http://www.tu-empleo.com.ar/lidereficaz.htm>. [www.corr.org.com/pa/liderazgo.htm](http://www.corr.org.com/pa/liderazgo.htm); [www.members.tupod.es/cesjaimes](http://www.members.tupod.es/cesjaimes). Consultado el 21-03-2007.
- GORDON (1996). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hay hispanoamericana, S.A. México. 5ta. Edición.
- GÖRAN, N.; RO, J. y WETTER, M. (2000). **Implantando y gestionando el cuadro de mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard**. Gestión 2000. Barcelona, España.
- GRANELL DE ALDAZ, E. (1999). Las múltiples caras del conflicto en las organizaciones. ¿Gerentes y negociadores? **Revista debates IESA**. Vol N° 2, Octubre-Diciembre.
- HODGETTS R. y ALTMAN, S. (1992). **Comportamiento en las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. México.

- HERZBERG, F. (1968). **Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados?** Harvard Business. Review Enero-Febrero.
- HILL, CH. y JONES, G. (1998). **Administración Estratégica. Un enfoque integrado.** Editorial. Mc Graw Hill. Interamericana. S.A. Bogotá.
- IMAI, M. (1998). **Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo ( Gemba).** Mc Graw Hill. Santa fé de Bogotá. Colombia.
- JOYANES, L. (1999). **La cibersociedad.** Editorial McGraw Hill. España.
- KRIEGLER y PATLER (1994). **Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante.** Grupo Editorial norma. Colombia.
- KOONTZ, H. y WEICHRICH, H. (1998). **Administración. Una Perspectiva Global.** México. Editorial Mc Graw Hill interamericana de México, S.A.
- MCFARLAND, L. SENN, L. y CHILDRESS, J. (1996). **Liderazgo para el Siglo XXI. Diálogo con 100 líderes destacados.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- NASH, M. (1991). **Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano.** Editorial Norma. Colombia.
- PALACIOS, N. (2001). **Pero... ¿ qué será lo que quiere usted?. ¿ Competir o Cooperar?.** (IVa) y IVb). Proyecto Bid- CCB, **Una visión Racional Y estratégica de la Negociación.** Capítulo 3 Bogotá. (1999) Disponible en: [http:// www.geocities.com/negoiazion/neg9.html](http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html). Consultado el 21-03-2001.
- \_\_\_\_\_ **Temas de Negociación. Teoría de Juegos. Aplicaciones de la teoría de juegos (I) Los juegos como dilema.** Disponible en: <http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>. Consultado el 21-03-2001.
- \_\_\_\_\_ **Temas de Negociación. Teoría de Juegos. Aplicaciones de la teoría de juegos. El dilema del prisionero.(II)** Disponible en: <http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>. Consultado el 21-03-2001.
- \_\_\_\_\_ **Pero... ¿ qué será lo que quiere usted? (IIb) La Exploración de las necesidades y los intereses.** Disponible en: <http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>. Consultado el 21-03-2001.
- \_\_\_\_\_ **Pero... ¿ qué será lo que quiere usted? (Ia), (Ib) Supere la negociación basada en posiciones.** Disponible en: <http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>. Consultado el 21-03-2001.
- \_\_\_\_\_ **Temas de negociación. Pero... qué será lo que quiere usted? (III), (IIIa),(IIIb),(IIIc). Las Prioridades.** Disponible en: <http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>. Consultado el 21-03-2001.

- PARRA DE P., E. (2004). La teoría de juegos en la negociación: ¿jugando a negociar o negociar jugando? **Revista de Ciencias Sociales** (RCS), Vol X Nº 1 Enero-Abril 2005. Faces-LUZ.
- PARRA DE P., E. (2006). Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados. **RevistaNegotium/Cs. Gerenciales**. Año 2, Nº 4, Julio 2006. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve.4art3.pdf>. Consultado el 23-03-07.
- PIZZOLANTE, I. (1997). **Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen corporativa, una estrategia para crecer**. Editoria Panapo de Venezuela, C.A. Venezuela.
- RAMÍREZ, O. (2001). **Liderazgo**. Ediciones DGI. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado el 06-08-2002.
- REES, E. (1999). **El liderazgo en los grupos de trabajo**. Traducido al español por, Antonio Eroles Gómez. Tercera Edición. Editorial Panorama, S.A. de CV. México. D.F.
- RINCÓN, Y. y CARIDAD, M. (2006). PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia. **Revista Telos** Volumen 8. Nº 3. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- RINCÓN, Y. (2004). **El líderente de Relaciones Públicas**. Ponencia Publicada. Memorias Publicadas III Jornadas de Investigación y Postgrado. Febrero 2004. Fondo Editorial URBE. Maracaibo, Venezuela.
- \_\_\_\_\_ (2005). **Martes y Venus negocian en la Tierra**. Ensayo no Publicado. Programa Doctoral Ciencias gerenciales. Seminario Conflicto y Negociaciones. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- \_\_\_\_\_ (2006). **Promoción de la Producción Intelectual en los Centros de Investigación Universitaria**. Tesis Doctoral. Mención Publicación. Programa Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- \_\_\_\_\_ (2007). **Relaciones Públicas como nueva profesión**. Ensayo no Publicado. Proyecto de Investigación Relaciones Públicas una Función Vital para Organizaciones Inteligentes. Capítulo 4. Maracaibo, Venezuela.
- ROSEN, R. y BERGER, L. (1993). **Cómo lograr una empresa sana**. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- ROBBINS, S. (2003). **Administración Teoría y Práctica**. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- ROBBINS S. y CENSO D. (1996). **Fundamentos de Gerencia. Conceptos esenciales y aplicaciones**. Prentice may. México.



- SANZ DE LA TAJADA, (1994). **Integración de la identidad y la imagen de la empresa**. Editorial Esic. España.
- SALLANAVE, J. (1996). **La Gerencia Integral**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- SERNA, H. (2000). **Gerencia Estratégica**. Editorial. Tercera reimpresión. Bogotá.
- STONER, CH., FREEMAN, E. Y GILBERT, D. (1996). **Administración**. Prentice Hall Interamericana, S.A. México.
- STONER, J. (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A. México.
- TANNEMBAUM, R. (1988). **Liderazgo y Organización**. Troquel. Buenos Aires.
- VILLEGAS, F. (2000). **Liderazgo**. México. Ediciones del Instituto de Capacitación Política de México.
- VILLASMIL, J. (1998). **Gerencia y Liderazgo**. Instituto Universitario de Profesiones Gerenciales. Ediciones DGL. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Consultado el 11-08-2002.