

Importancia de la comunicación organizacional y su complejidad en la negociación y la resolución de conflictos

Importance of organizational communication and its complexity
in the negotiation and resolution of conflicts

Importance de la communication organisationnelle
et sa complexité dans la négociation et la résolution des conflits

Carlos A. Mediomundo Nichols
c.mediomundo@gmail.com

Universidad Latinoamericana y del Caribe.
Venezuela

Artículo recibido en junio y publicado en diciembre 2020

RESUMEN

El presente artículo busca ser un mecanismo de gran utilidad para el alcance de los objetivos de todos aquellos que hacen vida en las organizaciones y contribuir a vencer los escollos que se presentan en las negociaciones y conflictos a través de la comunicación y las estrategias adecuadas, con el propósito de generar conocimientos que permita a las empresas obtener una visión clara mediante el valor que crean sus compromisos en un marco contextual concreto. Dentro del argumento planteado, la metodología a utilizar en la investigación es de carácter documental, con apoyo bibliográfico enmarcado en los planteamientos de autores como Etkin, Morín, entre otros. En resumen, este aporte planea convertirse en uno de los aspectos principales que propone solventar las barreras comunicacionales y fortalecer su esquema conllevando hacia una sana cohesión lineal a los miembros de cualquier organización.

Palabras clave: Comunicación organizacional, complejidad, negociación, resolución de conflictos

ABSTRACT

This article seeks to be a very useful mechanism for the achievement of the objectives of all those who make life in organizations and contribute to overcome the obstacles that arise in negotiations and conflicts through communication and appropriate strategies, with the purpose of generating knowledge that allows companies to obtain a clear vision through the value that their commitments create in a specific contextual framework. Within the argument raised, the methodology to be used in the research is documentary in nature, with bibliographic support framed in the approaches of authors such as Etkin, Morín, among others. In summary, this contribution plans to become one of the main aspects that it proposes to solve communicational barriers and strengthen its scheme, leading the members of any organization towards a healthy linear cohesion.

Key words: Organizational communication, complexity, negotiation, conflict resolution

RÉSUMÉ

Cet article se veut un mécanisme très utile pour la réalisation des objectifs de tous ceux qui font la vie dans les organisations et contribuent à surmonter les obstacles qui surgissent dans les négociations et les conflits par la communication et des stratégies appropriées, avec la finalité de générer des connaissances permettant aux entreprises d'obtenir une vision claire à travers la valeur que leurs engagements créent dans un cadre contextuel spécifique. Dans le cadre de l'argumentation soulevée, la méthodologie à utiliser dans la recherche est de nature documentaire, avec un soutien bibliographique encadré dans les approches d'auteurs tels qu'Etkin, Morín, entre autres. En résumé, cette contribution entend devenir l'un des principaux aspects qu'elle propose pour résoudre les barrières communicationnelles et renforcer son schéma, conduisant les membres de toute organisation vers une saine cohésion linéaire.

Mots clés: Communication organisationnelle, complexité, négociation, résolution de conflits

INTRODUCCIÓN

Mediante la revisión minuciosa de textos especializados y autores (Etkin, Morín), se pueden localizar orientaciones epistemológicas que contextualizan la

comunicación como una acción entre dos o más individuos, a través del uso de un canal en el que se intercambian mensajes un sujeto que emite y otro que recibe.

Es decir, la comunicación es el principal instrumento responsable en permitir conocer al talento humano dentro de una organización, ya que a través de ella evaluamos su desempeño y a su vez observamos su productividad, entre otros elementos que se manifiestan para el cumplimiento de los objetivos. Al Pasar por este medio se puede acceder al progreso de sus integrantes y a su vez, obtener las herramientas necesarias con el fin de afrontar los retos y necesidades que se presentan diariamente.

No obstante, dentro de ese escenario comunicativo sus actores coinciden con elementos perturbadores que se originan internamente en las empresas o en las organizaciones. Esto concuerda esencialmente con la falta del uso del canal de comunicación entre sus emisores y receptores (integrantes), que a pesar de la realidad que puedan vivir, mantienen la defensa de su posición en muchos de los casos, hasta el punto de sacrificar excelentes niveles de comprender de manera moderada y tolerable; traduciéndose en inevitables obstáculos en la forma de comunicar que conllevan hacia el alcance de los logros, como la satisfacción de los miembros que hacen vida en una organización.

Por ello la importancia de estrategias comunicacionales acertadas para conducir a escenarios deseables, porque si no, pueden afectar el clima de la organización, lo que exige a sus actores manifestarse cuando surgen dificultades de envergadura, promoviendo la necesidad de construir algún tipo de contacto que permita investigar lo que efectivamente se desea encontrar por los involucrados. En ese sentido, Altman y Hodgetts (1983, p.13) revelan que a partir del momento que el individuo inicia una discusión, comienza el primer movimiento donde se admite que se debe implantar la comunicación como sinónimo de resolución de conflictos. Si no, se llegara a ese previo paso la información entre dos o más personas será compleja.

Por esta razón, el gerente (director, jefe, coordinador...) de una organización, es responsable de mantener el equilibrio entre el manejo de los recursos, el tiempo, la coordinación, la planificación, la administración de tareas, los cargos y desempeños, además de articular como agente transmisor las ideas y proyectos de la empresa, obteniendo así, una comunicación formal para establecer lo que debe hacerse, cómo se tiene que ejecutar, cumpliendo con el objetivo de alcanzar las metas formuladas en un corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, la comunicación en las organizaciones tiene que ser visualizada y ejercitada como un recurso indispensable del management, pues frente a la incertidumbre que afrontan los escenarios futuros debe apropiarse del papel fundamental, con el objeto de impulsar un sentido de pertenencia. Habermas (2010), destaca en su teoría que la acción de comunicar, estudia y analiza sus distintas dimensiones, planteando un conjunto valioso de principios que reafirman su transcendencia y valor con una óptica de gran significado para asumir la herramienta comunicativa dentro de un clima de profundidad y complejidad respecto al ser.

Los principios y postulados en las teorías de Habermas, son relevantes como recursos para afrontar las comunicaciones donde ningún ente organizado esta ajena a estos, lo que constituye oportunidades valiosas que impulsan favorablemente a los grupos de trabajo. En ese sentido, es preciso señalar que la comunicación es la base primordial de todo proceso sistemático de que se origine dentro de cualquier organización, a través de ella, se puede establecer equipos creadores de métodos que conformen su éxito.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se caracteriza por tener la habilidad y la competencia de grandes grupos de personas que a través de la herramienta comunicacional se motivan a generar resultados para obtener el éxito. Se puede decir que detrás de los empleados y

trabajadores se encuentran los gerentes o directivos, quienes tienen el propósito de orientar y guiar a todo el equipo de trabajo en la elaboración y cumplimiento de objetivos específicos y comunes.

Sotelo (2004) argumenta que...

la comunicación es una herramienta que contribuye al consenso del personal, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, a su vez dan oportunidad al personal para que formen los procesos que están orientados a crear los valores de la organización (p. 11).

Cuando se habla de las formas de comunicarse dentro de una organización debe mencionar las teorías planteadas por Chiavenato (1996) y Robbins (2004) quienes visualizan de manera sintetizada los tipos de comunicación, como son:

1. Descendente: es la línea empresarial u organizacional por la cual se rige la estructura e instaura desde la parte gerencial mediante lineamientos que van orientados a los empleados y/o trabajadores. Normalmente la forma de comunicar tiene en su haber suministrar instrucciones definidas para el desarrollo de las responsabilidades. Las características de este tipo de comunicación están basadas en las directrices laborales, elaboración de memorándum, cláusulas establecidas hacia las políticas de la organización, ordenamientos, publicaciones y manuales establecidos. De esta manera, la falta de información correspondida con el cumplimiento de las labores, puede estimular de modo asintomático tensiones innecesarias que motivan conflictos entre sus integrantes.
2. Ascendente: surge desde los empleados y/o trabajadores hacia sus jefes y/o superiores, mediante la retroalimentación como instrumento que contribuye al mantenimiento de un favorable clima organizacional en pro de beneficiar el buen ánimo de las partes. igualmente, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1998, pp. 419), establecen que la eficacia de la comunicar de manera ascendente se convierte en un privilegio ineludible en la toma de decisiones de la

organización. Asimismo, se puede decir que las fuentes más frecuentes que se utilizan para reforzar este tipo de comunicación son las reuniones de equipos de trabajos, buzones de sugerencias entre otros; a modo que los procesos que se realizan puedan confrontar los conflictos laborales.

3. Horizontal: se origina entre individuos de un mismo rango jerárquico, que en general busca obtener una combinación de las funciones que se realizan y las coordinaciones que componen. Mediante esta comunicación se hace necesario que la organización integre las diversas situaciones que se establecen. Para concretar estos oficios es preciso lograr un trabajo mancomunado y dispuesto a proporcionar la satisfacción de las necesidades del colectivo.
4. Diagonal: este es, uno de los canales menos utilizado en la organización, sin embargo, es sustancial para las situaciones en las cuales sus integrantes no se pueden comunicar de modo eficiente a través de los otros medios. (Gibson et al, 1998. p 419). En ese orden de ideas, se puede agregar que si el propósito de la información es vaga e incompleta el proceso comunicativo estará en la obligación de que el receptor rellene los significados expresados basándose en la observación de los escenarios hasta el punto de expresar sus propias conclusiones, de otra manera si los argumentos que se plantean son equivocados esto conllevará a la disolución de la comunicación efectiva.

Finalmente, se determina que una organización no se destina a sí misma, si no existe una comunicación gerencial, debido a que esta práctica desempeña un rol fundamental a la hora de formalizarla, facilitando las comunicaciones e interacciones del personal. El gerente (director, jefe, coordinador...) representa la figura de autoridad, llámese líder o guía quien es el encargado de impulsar y difundir la información que permite el sostenimiento similar y el cumplimiento de las metas propuestas de las empresas y organizaciones basadas en la misión-visión.

COMPLEJIDAD

Con respecto al enunciado Etkin (2006) manifiesta que es un enfoque que considera a la organización un espacio donde coexisten el orden y el desorden, la razón y la ausencia de ella, armonías y disonancias. Al mismo tiempo, la complejidad radica en los intercambios en un ambiente inseguro de manera constante, con una competencia ofensiva, en que la innovación tecnológica es el que mueve los acortamientos de los ciclos de renovación en los métodos y equipos de producción, bienes y servicios finales. Por su parte, Morín (1983) describía el punto referente como

El conocimiento simplificado que es útil sólo como recurso de contraste, porque se funda sobre una ignorancia epistemológica. Esto quiere decir, que para poder conocer la complejidad de forma simple se necesitará separar al sujeto del objeto y no alterar lo que se ha observado. Al tener el resultado de la misma alteramos lo conocido e introducimos un nuevo curso de interacción en lo destacado (p. 29).

Dado que la complicación en que se convierte el proceso de investigación de la realidad entre la comunicación y la negociación dentro del sistema organizativo, las fórmulas evaluadas basada en el análisis necesario del conocimiento se van implementando a partir del acto de la interpretación. Esto no significa que las definiciones de una situación tienen que ser correctas o incorrectas, pues de su entorno depende una posición axiológica, que vaya por encima de la adecuación a los propósitos deseados.

NEGOCIACIÓN

Según Budjac (2011) indica que es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener un acuerdo o resultado que se aspire. Se puede decir que este compromiso o acción, pasa por la habilidad que posea el individuo, un instrumento que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en específico. Sin embargo, es

sustancial para la interacción de las personas lograr de manera efectiva el éxito de la administración y de los negocios, apoyada en el liderazgo.

La negociación es un arte que puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan de manera sistemática mediante la capacitación y la experiencia. Diversas personas plantean que este método es dificultoso y que es más sencillo obviarlo que comprometerse en sus deseos. Una vez que se logre articular la aplicación de dichos compendios, las negociaciones se vuelven menos complejas e intimidantes.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTO

El autor Fuentes (2001) señala la causa de partida en que una de las partes descubre que la otra lo ha afectado de forma negativa en algo cuya contraparte aprecia o estima. No obstante, a lo interno de las organizaciones actuales cualquiera de los problemas son sencillamente disgustos menores aceptados como un elemento nativo de su existencia; otros impiden que sus entornos se realicen en toda su viabilidad y algunos llegan a ser tan rígidos, que causan daños irreparables entre los individuos, familias, compañeros de laborales incluso en comunidades enteras.

El precitado autor considera que toda organización en conflicto manifiesta sus incidencias en el clima organizacional, y su resolución dependerá del modo como los gerentes (directores, jefes, coordinadores...) aplican las estrategias a través de soluciones acertadas. Dependiendo de ello se pueden conducir a la eficiencia de los resultados esperados. Por otra parte, cuando se constituye un equipo de trabajo de forma inusual surgen conflictos entre los integrantes y su líder. Según los autores Rosen y Berger (1993), McFarland, (1996) y Drucker (1997); coinciden sobre este punto y concuerdan que lastimosamente, esas desigualdades no son beneficiosas para el guía del grupo, ya que genera inquietudes en empleados y los espectadores foráneos. La dificultad no convive con supervisores y subalternos y más aún si hay

diferencias en ellos que no se afrontan lo que hace evidente la complejidad que surge.

Una de las consecuencias más comunes de estas desigualdades es la condición de conformidad excedida, Herzberg (1968); Bittel y Newstrom (1999). De esta manera, los empleados sienten que la única forma de llevarse de modo adecuado con el superior inmediato, es mediante lo que él les indica. Ahora bien, este método se considera en la acción menos angustiante y evita estar en conflicto todo el tiempo (Freíd, 2000 y Pizzolante, 1997).

Por otro lado, asumir el conflicto como malo o bueno sencillamente debería verse de manera diferenciada entre opiniones e intereses que debe ser esclarecida. Por su parte, Ayala (2002) y Esqueda (1999) manifiestan que la complejidad reside en cómo enfrentarse a esos aprietos y transformarlos a favor de los objetivos que busca alcanzar la organización. En ese sentido, se deben considerar varios elementos importantes:

- 1.- La situación o problema que acarrea el conflicto y las causas que se derivan de lo interno a lo externo
- 2.- Las situaciones que empujan el conflicto
- 3.-La actuación de los actores al afrontar el conflicto

En este orden de ideas, Esqueda (1999) va más allá del conflicto y agrega que cuando un individuo típico está frustrado en una organización formal, esto le impide desarrollarse y siente que se limita en el uso de sus habilidades. Esta necesidad de cambios puede corregirse al reconocer que es necesaria una mayor contribución hacia el capital humano que lo involucre en la toma de decisiones para lograr dignificar el trabajo realizado por los subordinados entre otras cosas.

METODOLOGÍA

A partir de la revisión exhaustiva de documentos académicos, libros electrónicos y artículos científicos se llevó a cabo una investigación documental,

que nos orientó hacia la comprensión y familiarización detallada de cada una de las características que rodean el objeto de estudio. Al respecto, Bautista (2016), explica que para llevar adelante este tipo de exploración es fundamental “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de conocimientos diversos y/ o informaciones compiladas sobriamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de tal modo que puedan ser útiles en la disertación planteada” (p. 27).

Es indiscutible que con la realización de una investigación documental se procura concebir un nuevo aporte, partiendo de constructos conceptuales previos, para lo cual, el investigador se vale del análisis, interpretación, reflexión y demás técnicas de lectura a los fines de crear conocimiento.

Dentro de todo procedimiento de escudriñamiento investigativo, se hace fundamental la presencia de un diseño documental basados en teorías y documentos de estudio, que le da el significado al proceso. En este caso, la investigación estuvo acompañada esencialmente, de artículos de revistas especializadas, trabajos de grado, tesis doctorales y textos, que sirvieron para obtener reflexiones que se constituyen en la importancia que tiene la comunicación organizacional y la complejidad que surge en la negociación y resolución de conflictos. De esta manera, se puede indicar que el discernimiento que se busca con la realización de dicho artículo, va orientado a elaborar un mecanismo que se articule a partir de los procesos que surgen del análisis, la reflexión e interpretación de dichos escritos.

En función a lo planteado en el proceso de estudio aplicado, se procedió a certificar la información adquirida de los referidos autores y expertos citados. En relación con la muestra realizada es de carácter no probabilístico, puesto que se establecieron que los especialistas fueron elegidos según las características y la importancia que tiene como resultado relevante un gran beneficio para el investigador. Al mismo tiempo, se utilizó el discernimiento y veredicto personal al identificar elementos que correspondían ser incluidos en las exploraciones,

establecidas en investigaciones de postgrados realizados en Latinoamérica y asociadas con artículos de revistas científicas.

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Inicialmente se realizó el trabajo de forma cuantitativa al observar y analizar las dinámicas correspondientes a los procesos formales e informales dentro de las organizaciones basado en un gráfico de constructos conceptuales (ver cuadro n°1), así como también el manejo de los canales de comunicación y las relaciones interpersonales.

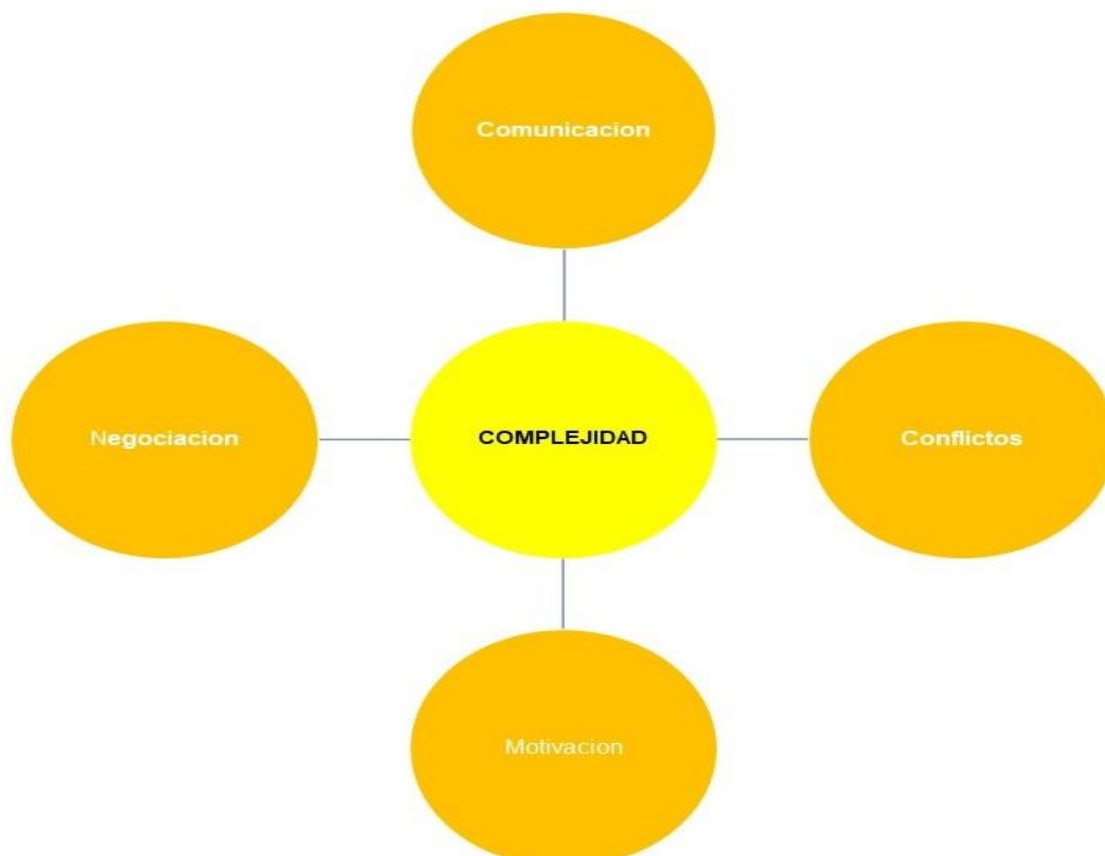


Gráfico N°1
Constructos conceptuales

Consecutivamente se hizo la revisión y análisis de artículos científicos y tesis con la finalidad de soportar el contenido de este conjunto de acción. Asimismo, se empleó el mecanismo de la matriz FODA (ver cuadro n°1), el cual diseña el plan estratégico que se implementó como elemento de organización y estructura de la información para la toma de decisiones.

Cuadro N° 1

Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZA
• Crecimiento personal y organizacional	• Oportunidad de ascenso	• Falta Oportunidades de crecimiento • Falta de capacitación	• Abandono de puestos o cargos
• Salarios ajustados a la realidad del momento.	• Capacitación al personal	• Bajos salarios • Sobrecarga de labores a los empleados.	• Conflictos
• Incentivos • Poder adquisitivo	• Crecimiento	• Falta de incentivos tanto físicos como monetarios • Falta de personal	• Trifulcas
• Personal calificado	• Participación en la toma de decisiones	• Falta de herramientas para elaborar las asignaciones	• Renuncias

Por consiguiente, una vez realizada la Matriz FODA se adaptó la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), a Matriz Cuantitativa Básica de la Planeación Estratégica (MCBPE), para ser utilizada de una forma básica y sencilla. Esto quiere decir a través de esta herramienta se podrá considerar los posibles escenarios tanto internos como externos que se presentan en la organización.

En consecuencia, se presenta el cuadro n° 2, la cual se observa la ejemplificación del procedimiento donde constan los esquemas planteados mediante una suma de sus valores y se logran visualizar los factores internos posibles de una organización y los datos numéricos de su posible solución que pueden influir en el desempeño de una estructura, las cuales se toman en cuenta para elaborar las estrategias que conlleven a las correcciones necesarias que deben plantearse en las tomas de decisiones.

Cuadro n° 2

Matriz Cuantitativa Básica Planeación Estratégica

	Comunicación Organizacional	Complejidad	Negociación	Conflicto	Solución
Oportunidades	1	2	3	1	4
Fortalezas	4	3	3	3	3
Amenazas	4	3	3	4	5
Debilidad	5	3	2	4	3
Total	10	11	11	12	15

RESULTADOS

El hecho de tomar decisiones de envergadura coincide con la posibilidad de que las estrategias implementadas en obtener resultados al final alcanzan la forma más provechosa en la que se puede reflejar un gerente. De esta manera, la comunicación se convierte en el pilar fundamental con el que toda organización debe contar para asegurar el éxito que lleve a la multiplicación de sus intereses y dividendos.

Por tal motivo, el núcleo gerencial debe conocer el valor y buen funcionamiento de las áreas de compromiso, apropiándose de métodos y estrategias hacia el

alcance de las metas de la compañía, reforzar el equilibrio estructural que nace de la comunicación. Por esa razón, es necesario tener el interés por consolidar la cultura organizacional, ofreciendo los medios necesarios para que el personal pueda realizar su trabajo de manera satisfactoria y lo haga con responsabilidad, motivación y ánimo.

Como se ha afirmado los conflictos en mucho de los casos, comienza cuando sus integrantes de manera individual manifiestan complicaciones que los aíslan del resto de sus compañeros generando distracción en el cumplimiento de sus labores. Sin embargo, es impredecible saber con certeza lo que ocurre en la psique del ser humano al interferir sus señales orales y de comportamiento no verbales, lo que infiere en lo que piensan y sienten, es decir, la interferencia de los datos sensoriales, permite a los sujetos pensantes, realizar conjeturas, acerca de los posibles pensamientos traducidos en actos, de los individuos objeto de estudio (Clifton, 1991).

Villegas (2000) expone que la comunicación es un proceso complejo, que está identificado en varios hechos que acontecen dentro de la estructura organizacional, llamase la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo, el conflicto, entre otros. Esto quiere decir, que la firmeza de la comunicar es determinante en la realización de estos procesos. En efecto, a pesar del carácter favorable establecido por el clima interno de una organización, los individuos que allí cohabitan difieren de su habilidad para comunicarse. Estas realidades son en parte el resultado de diferentes habilidades como lo es escribir, proponer, consultar, debatir y su expresión oral en público.

No obstante, el poseer esos saberes y destrezas a veces resulta menos significativo que ciertas características que posee el individuo en cuanto a su personalidad, tales como la empatía, palabrería, carácter y furia. Escenarios similares han sido 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 faltas originales (Clifton, 1991 y Costa, 2000).

Por un lado, Belle (citado por Pizzolante (1997; p. 69) señala que, en el transcurso de la comunicación, constantemente surgen problemas o conflictos, puesto que no todos los integrantes están al mismo nivel en cuanto a conocimientos y manejo apropiado de los temas a consignar, razón por la cual emergen situaciones diversas tales como interés por asumir liderazgo merecido o no del proceso y diferencias en la apreciación de las posibles soluciones. De esas razones en su mayoría nace el conflicto, pero la habilidad de los jugadores involucrados determinará si los resultados obtenidos serán positivos o negativos para el bien común de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2006) argumenta sobre el comportamiento organizacional, al que se conoce como “una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones de la mentalidad que existe en cada organización y que adapte su estructura a manera de facilitar las decisiones y operaciones” (p. 7). Asimismo, el autor aclara que el capital humano debe trabajar en función a una adecuada distribución organizativa y cultural para que pueda desempeñarse en términos excepcionales.

El referido autor, defiende que las empresas deben dirigirse al personal de modo social y no individual. Debe tratarlos como integrantes de la organización sin estar sujetos a las influencias de grupos. Los trabajadores no reaccionan a tutelaje, decisiones, normas, recompensas y sanciones puesto que sus actitudes están influenciadas por códigos de conducta grupales.

Finalmente, los directivos o los gerentes deben entender que dentro de la empresa o de la organización debe existir una dinámica entre la comunicación y el personal, de manera que los trabajadores estén conscientes de los propósitos que se tiene y que, al mismo tiempo tengan una motivación y un ambiente con recursos para que desarrollen la capacidad de cumplir con dichos fines.

CONCLUSIÓN

En definitiva, no se puede olvidar que todos los aspectos comunicacionales revisados en este estudio describen las características hacia la política que se busca mejorar, es decir, la vinculación de la Comunicación como factor de cambio ante una Negociación o Resolución de Conflictos que surjan dentro del ámbito organizacional. Negociar y Solventar compromisos forma parte de la vida cotidiana, unos más complejos que otros, lo fundamental es saber manejarlos con la suficiente agudeza cognitiva para anticipar los posibles escenarios donde los antagonistas pueden actuar.

Las personas son cada vez más heterogéneas, en cuanto a género, religión, raza; esto hace que una empresa o una organización estén expuesta a tener situaciones de conflicto que lleven a la negociación. En consecuencia, el desafío de las organizaciones es darse a sí mismas espacio mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y maneras de trabajo.

En conclusión, la ruta expedita de una organización reside en la comunicación efectiva. Cualquier empresa está condenada a su fracaso si ese elemento no figura entre sus roles, ya que esa es la más idónea para la solución de conflictos, negociaciones, incluso la concreción de planes y proyectos. El manejo oportuno y eficiente de los elementos descritos ayuda a contribuir al despeje de dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, donde sus actores deben respetar las diferencias respectivas.

REFERENCIAS

- Altman S. y Hodgetts. R. M. (1983). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Ayala Ruiz, L. (2002). *Teoría de Juegos*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc044.htm> [Consultado: 2018, enero 05]

- Bautista, M. (2016). *Manual de metodología de la investigación*. Venezuela: Miguel Ángel García e hijo, s.r.l.
- Bittel, L. y Newstrom, J. (1999). *Lo que todo supervisor debe saber*. México: Mc Graw Hill Interamericana. S.A.
- Budjac, B. (2011) *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*: México Pearson Educación. Área Administración.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: McGraw Hill.
- Clifton, W. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Costa, J. (2000). *Identidad Corporativa*. 2da. México D.F: Reimpresión Editorial Trillas, Sigma.
- Drucker, P. (1997). *La Gerencia de empresas*. México: Editorial Hermes.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica S.A
- Esqueda, P. (1999) ¿Conflicto o negociación? *IESA Debates*. Vol. V N° 2 octubre-diciembre. Venezuela
- Fuentes, M. (2001). *Mediación en la solución de conflictos*. Colombia: Editorial Planeta.
- Freíd, S. D. (2000). *Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos*. Argentina: Editorial Granica.
- Gibson, J; Ivancevich, J. y Donelly, J. (1998). *Las Organizaciones*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Habermas, J. (2010). *Teoría de la acción Comunicativa*. España: Editorial Trotta. S. A.
- Herzberg, F. (1968) Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados? *Harvar Business Review*. Enero- Febrero pp.54-55.
- McFarland, L. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Colombia: Mc Graw Hill.

- Morín, E. (1983). *Inteligencia de la Complejidad Epistemológica y Pragmática*. Francia: Ediciones del íaube.
- Pizzolante, I. (1997). *Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa, una estrategia para crecer*. Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rosen, R. y Berger, L. (1993). *Cómo lograr una empresa sana*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Sotelo, E. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*, en: LOSADA DÍAZ, J.C. (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona. España: Ariel.
- Villegas, F. (2000). *Liderazgo*. México: Ediciones del Instituto de Capacitación Política de México.