

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

# COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. Communication and Conflict: the art of negotiation

Eleonora Parra de Párraga (1) Universidad del Zulia  
Luis Rodolfo Rojas (2) Universidad del Zulia  
Elizabeth Arapé (3) Universidad Católica Andrés Bello

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4977988>

## RESUMEN.

Todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se entable algún tipo de comunicación esta presente esa posibilidad. En una empresa es una realidad latente y manifiesta, la diversidad de criterios conduce a los trabajadores a manifestar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder. Por lo cual, el fomentar la comunicación entre los miembros de la organización de forma fluida contribuirá a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos. Igualmente, mejorara ostensiblemente el clima organizacional, sentido de pertenencia y todos aquellos factores que contribuirán a optimizar la organización, en general, y esto sólo se logra despejando y propiciando las comunicaciones, y tratando de solventar los conflictos en los cuales incurren por no entablar una fluida, diáfana y oportuna comunicación.

**Palabras Clave:** Comunicación, Conflicto, negociación, Teoría de juegos.

## ABSTRACT

All communication process brings in its interior the possibility of the conflict, because with each person that some communication type this present that possibility is begun. In a company it is a latent and apparent reality, the diversity of approaches it drives to the workers to manifest an opposed position to the one wanted and required by the manager leader. Reason why, fomenting the communication among the members of the organization in a flowing way will contribute to improve the productive processes and to diminish the possible conflicts. Equally, it improved the organizational climate, sense of ownership and all ostensibly those factors that will contribute to optimize the organization, in general, and this is only achieved clearing and propitiating the communications, and trying to pay the conflicts in which incur for not beginning a flowing, transparent and opportune communication.

**Words Key:** Communication, Conflict, negotiation, Theory of games.

- 
- (1) Eleonora Parra de Párraga, Doctora en Ciencias Gerenciales.  
Profesora de la Universidad del Zulia, Miembro del Programa de Promoción del Investigador, PPI, e-mail: [eleogil@cantv.net](mailto:eleogil@cantv.net), [eleogil@gmail.com](mailto:eleogil@gmail.com)
  - (2) Luis Rodolfo Rojas, Doctor en Ciencias de la Información, Profesor de la Universidad del Zulia, Miembro del Programa de Promoción del Investigador, PPI, e-mail: [luisrodolfo Rojas@gmail.com](mailto:luisrodolfo Rojas@gmail.com)
  - (3) Elizabeth Arapé, Magíster en Información, Profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, Investigador, PPI, mail: [arape@ucab.edu.ve](mailto:arape@ucab.edu.ve)

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

## **INTRODUCCIÓN.**

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

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 que les permita indagar lo que verdaderamente desea el contrincante. Sólo así podrán ambos jugadores enterarse, negociar y aceptar propuestas que los beneficien de forma satisfactoria. De allí que la fluidez de la comunicación dependerá de cada una de las partes en conflicto. Para propiciar el entendimiento, las partes en divergencia deben partir del principio de la confianza. Por lo cual la comunicación va aparejada de un conflicto y la solución de mismo llevará a los involucrados a desarrollar el arte de la negociación.

## **PARA ENTENDERSE.**

Para hablar de la Comunicación, es necesario empezar por aclarar lo que este término significa. Los 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. Los filósofos, sociólogos y psicólogos, por su parte, 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) p. 29); Villasmil, (1998)

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

Roda Salinas y Beltrán de Tena, (Citados por Hodgetts y Altman( 1983), pp.22-23), sostienen que la comunicación humana es

un fenómeno complejo, variado y múltiple en sus formas. Articula los procesos al desarrollo de la vida en sociedad y facilita la adaptación

del ser humano a su entorno. Mientras Hodgetts y Altman (1983), pp13-15); Sallanave (1996), afirman que la comunicación es un “proceso” que ocurre “dentro” de las personas.

En esa diatriba interna que se suscita en cada ser humano al momento de entablar una comunicación, es cuando para Hodgetts y Altman (1983), pp.13-15) se inicia la verdadera comunicación. 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. Si no se diera este paso previo, la mera comunicación entre dos polos será dificultosa y casi irrelevante.

## **UNA GRAN COMPLEJIDAD.**

La comunicación se complica por el hecho que cada uno está experimentalmente aislado del resto del mundo. Nunca se sabe con certeza lo que ocurre en la psique de otras personas. Mejor dicho, se interfiere con señales orales y de comportamiento no verbales, lo que otros piensan y sienten, y es precisamente esta interferencia de los datos sensoriales la que permite a los otros sujetos pensantes, realizar conjeturas, acerca de los posibles pensamientos traducidos en actos, de los individuos objeto de estudio. Goleman (2007); J. Clifton W (1991); Villegas (2000)

La comunicación es un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro de la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional, entre otros. La efectividad de la comunicación es determinante en la realización de estos procesos. Chiavenato, (1996); Clifton.W. ( 1991), p. 200).

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

Pero a pesar del carácter favorable del clima organizacional, los individuos difieren mucho en su habilidad de comunicarse. Estas diferencias son, en parte, el resultado de variaciones y habilidades tales como las de 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 la empatía, locuacidad, agresividad y carácter. Situaciones 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 cual pueden verse envueltos, debido a

sus carencias originales ( J Clifton W.(1991) p. 208); Hill y Jones ( 1998); Costa, (2000)

## **RADIOGRAFÍA DE LA COMUNICACIÓN**

Se presentan en el proceso de la comunicación seis elementos que son básicos: la fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor.

Stephen Robbins (1996, pp. 380-381), explica que en este proceso hay una fuente (emisor) y un receptor, que son elementos claves; el mensaje se codifica, 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 la persona que percibe el mensaje y que 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. (Robbins, (1996), Costa, (2000)

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ / IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / [www.revistanegotium.org](http://www.revistanegotium.org).ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

La efectividad de la comunicación, depende en gran medida de varios factores. Para Stoner (1996, Pág. 375.), la efectividad depende de la codificación, decodificación y el ruido. Berlo (1964), citado por Robbins (1996), p. 407), sin embargo no habla de efectividad sino de fidelidad para referirse a lo mismo, es decir, el comunicador ha de lograr lo deseado, apuntando que dentro de la fuente hay cuatro factores capaces de aumentar la fidelidad y constituyéndose éstos en:

**1.- Las habilidades comunicativas:** Existen cinco habilidades verbales en la comunicación, dos de ellas son hablar y escribir (en codificadoras); las otras dos leer y escuchar (decodificadoras) y la quinta que es crucial, es la reflexión o el pensamiento.

**2.- Las actitudes:** representadas por las actitudes que se tienen hacia sí mismo, actitudes referentes al tema o asunto a tratar y las actitudes hacia el receptor.

**3.- Nivel de conocimiento:** es un elemento muy importante para lograr una comunicación efectiva, obviamente que el grado de conocimiento que posea la fuente con respecto al tema habrá de afectar de manera positiva o negativa a la receptividad de su mensaje. No se puede comunicar con efectividad, un asunto sobre el cual no se sabe nada o no se conoce, o sobre un tema del cual se sabe demasiado, pero no se emplean las habilidades comunicativas necesarias para hacerlo entender.

**4.- Sistema socio-cultural:** la posición de la fuente en un contexto social y cultural habrá de afectar en forma general su conducta en la comunicación, así se observa que no se comunican de la misma manera la gente perteneciente a clases sociales diferentes y con antecedentes culturales distintos.

En cuanto al decodificador-receptor, también hay factores en él que contribuyen a lograr la efectividad o fidelidad en la comunicación, más sin embargo, 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 encodificadora, en este caso también se está hablando

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

del decodificador-receptor. Pero, para un fin analítico, resulta muy útil hablar de ambos por separado. ( Berlo, (1964), citado por Robbins, (1996)

Teniendo en cuenta este planteamiento, puede inferirse entonces que en el decodificador-receptor también los factores de efectividad están relacionados con *sus habilidades comunicativas*: escuchar, leer y pensar; *con las actitudes* que éste tenga 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 en que recibe e interpreta el mensaje.

Para Stoner, (1996), pp. 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 que se tenga con respecto al emisor.

## **COMUNICARSE EN LAS ORGANIZACIONES**

Para las organizaciones, la comunicación viene a representar un proceso de particular interés porque 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.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

Italo Pizzolante,( 1997, pp. 23-24); 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 usando la publicidad, pero ella sola no basta para transmitir la credibilidad que se busca. Otra alternativa 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 con 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; Es la presencia en exposiciones, los folletos que publica o patrocina, es la manera como se involucra socialmente con la comunidad a la que pertenece y no sólo es lo que dice sino lo que deja de decir, es el medio que utiliza para comunicarse. En definitiva es la imagen de la organización, que Pizzolante,(1979,p. 25), define como” una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntarios e involuntarios, que llegan a la opinión pública y que sostienen la

credibilidad de empresas, corporaciones y personas, o apuntalan su desconfianza.”

Ahora, en cuanto a la comunicación que deben establecer las organizaciones con su mundo interior, no basta sólo con la 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, memoranda 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.( Fernández, (2007); García y Dolan, (1997); Koont y Fodoor ( 1998)

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

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, sin embargo, aún cuando hay empresas u organizaciones que reconocen esto, generalmente privilegian con mayor frecuencia la comunicación externa. (Parra de P (2006);Castell,(1999); Joyanes, (1999), Robbins, (1996)

El rostro exterior de la mayoría de las organizaciones es el aspecto más cuidado por la gran mayoría de éstas. Independientemente, si existen conflictos comunicaciones internos, apartados, o minimizados, pues son considerados irrelevantes y de fácil solución.( Etkin, (1993); Costa, (2000)

## **FORMAS DE COMUNICARSE**

Robbins, (1996) y Chiavenato,(1996) observan en las organizaciones, los siguientes tipos de comunicación:

- ◆ Comunicación Descendente: la que va de la parte gerencial o directriz a los subordinados, y generalmente tiene por finalidad proporcionar instrucciones específicas de trabajo. Las formas más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones para el trabajo, memoranda oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, etc. La ausencia de información relacionada con el trabajo, puede crear una tensión innecesaria entre los miembros de la organización.
- ◆ Comunicación Ascendente: la que va de los subordinados a los superiores, permite la retroalimentación y sirve para medir el clima organizacional. Gibson, Ivancevich y Donnelly, (1998, pp. 419-420), plantean que la comunicación ascendente eficaz es necesaria para una atinada toma de decisiones en la organización. Algunas de las fuentes más comunes de este tipo



## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

de comunicación son los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y los procedimientos en caso de conflictos laborales.

- ◆ Comunicación Horizontal: se da entre personas de un mismo nivel de jerarquía, generalmente busca lograr la integración y la coordinación. Esta comunicación es necesaria para la organización e integración de las diversas funciones. Este tipo de comunicación es importante para lograr el trabajo coordinado y para proporcionar la satisfacción de necesidades sociales.
- ◆ Comunicación Diagonal: es el canal de comunicación menos utilizado en la organización, es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de otros canales. (Gibson et al, (1998, pp. 419-420).

Otra forma de comunicarse es a través de canales informales, cuando los sujetos involucrados en la organización carecen de informaciones sobre una determinada situación, igual sucede al percibir inseguridad prevaleciente, o en su defecto las personas acaban de recibir nuevas directrices y desean difundirla rápidamente. (Parra de P. (2006); Gordon, (1996); Stoner, Freeman y Gilbert, (1996); Goleman, (2001)

Si las transmisiones son vagas e incompletas requieren que el receptor llene los significados ocultos observando la situación y sacando sus propias conclusiones, pero si las suposiciones son equivocadas puede generarse una ruptura en la comunicación.

Francis Belle (1990), citado por Pizzolante, (1997, p. 69), establece que el proceso de la comunicación se da bajo seis modalidades:

- 1.- El intercambio confraternal: Donde una colectividad específica o cerrada, bien sea una institución, una comunidad científica o una asociación profesional, confesional o política, se dirigen a sus miembros por intermedio de un órgano de expresión o de información que le es propio, con el fin de afianzar una solidaridad preexistente, sobre un fondo de preocupaciones u ocupaciones comunes. Esta modalidad puede darse a través de publicaciones, programas o servicios de expertos para expertos, de militantes para militantes, de profesionales para profesionales.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

- 2.- El intercambio confidencial: consiste en ofrecer un número limitado de servicios determinados a un número igualmente limitado de personas conocidas, que están en libertad de aceptarlas o rechazarlas. La finalidad es afianzar e incluso hacer que surjan grupos de pertenencia relativamente cerrados, sobre un fondo de intereses o de centros de interés comunes. Esto se puede dar a través de boletines de enlace, cartas confidenciales, audio o video conferencias, volantes clandestinos.
- 3.- La propagación de una identidad: consiste en ofrecer los más variados servicios a una colectividad más o menos amplia de personas, geográficamente dispersas, que tienen en común un rasgo cualquiera de su identidad personal o social. La finalidad es, hacer pasar a los grupos del estado latente a la forma patente; es decir, consolidar grupos cuyas comunicaciones anteriormente eran exclusivamente interpersonales. Para lograr esto se utilizan periódicos o programas de un solo público, es decir, para niños, para mujeres, para adolescentes, para profesionales e investigadores, etc.
- 4.- La propagación de una causa: aquí se trata de un conjunto de servicios, determinados únicamente por su referencia a una causa particular, a un campo específico del conocimiento o a una
- 5.- cierta forma de expresión. Lo que se persigue es iniciar, convertir o persuadir a un grupo de contornos indefinidos. Para ello, se pueden utilizar diarios de opinión, revistas especializadas, radio o televisión, revistas o programas de difusión cultural o programas dedicados a la defensa de una causa.
- 6.- La publicación de vecindario: consiste en ofrecer a todos los miembros de una misma colectividad de vecinos, los más diversos servicios, determinados únicamente por su interés. Su finalidad es reforzar los conformismos locales o provinciales, debilitar los particularismos sociales y aumentar el sentimiento de pertenencia a una región, a una ciudad o barrio. Se puede lograr utilizando los medios de comunicación social con más proximidad, como diarios locales y estaciones de radio o televisión locales.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

6.- La publicación para todos: se ofrece todo tipo de informaciones a un mercado libre y abierto, utilizando primeras figuras o profesionales de gran reputación, con el fin de informar, difundir o divulgar sobre la base de un orden y unas proporciones variables, modas o pasiones generales o dominantes del momento. Aquí se ubican los grandes medios generales, que sin exclusividad, publican toda clase de informaciones.

Para lograr una comunicación eficaz en las organizaciones, se requiere eliminar a nivel gerencial (Parra de P (2004); Floyd y Wooldridge, (1997), Sanz de la Tajada ( 1994), las barreras que impiden obtener una retroalimentación de los subordinados, utilizando técnicas como:

- *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 a presentaciones difíciles o técnicas, ni tampoco permitir que palabras emocionales interrumpan el proceso de escuchar.

## **CUANDO SURGE EL CONFLICTO**

Esta situación trae consigo una serie de elementos tales como: el insistente olvido por parte de la gerencia de la necesidad de los empleados de ser escuchados, el reconocer a los empleados como

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

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. (Chiavenato, (1996), Bohórquez, (2000), Garfield, (1992); Ramírez, (2001)

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. 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. (McFarland, Senn y Childress, (2000); Drucker, (1997); Rosen y Berger, (1993) 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 que el supervisor y los subordinados tengan diferencias, sino en cómo las enfrentan. Una consecuencia común de estas diferencias es la condición de conformidad exagerada. ( Herzberg, (1968); Bittel y Newstrom, (1999). Los subordinados sienten que la única manera de llevarse bien con el supervisor es hacer lo que éste les dice y estar de acuerdo con lo que él diga. Esto es menos angustiante que estar en conflicto todo el tiempo.(Freid. D., (2000); Pizzolante, (1997)

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), o que estos hayan aprendido a través del tiempo que la conformidad es la mejor estrategia. ( Esqueda, (1999) ; Imai ( 1998)

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

Por otra parte, hay conformidad que en realidad es una resistencia pasiva. La gente puede estar de acuerdo con el jefe públicamente, peor en privado guarda resentimientos y se resiste.(Robbins y Cenzo, (1996); Imai, (1998) Existen formas sutiles de resistencia, por ejemplo, cuando las decisiones se pierden o nunca se ponen en práctica por completo. En oposición a la conformidad exagerada se encuentra la resistencia abierta a lo que el supervisor desea. Se abandonan los procedimientos normales para solucionar problemas y cuando el supervisor y los subordinados se reúnen, generan una lucha. Esta lucha también puede ser oculta, y aunque la interacción superficial puede parecer compatible, hay fuertes conflictos internos en el fondo.( Palacios, (2001); Nash,(1991); Pizzolante, (1997); Freíd, (2000)

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 de P (2004),Ayala, (2002); Esqueda, (1999) La dificultad radica en cómo enfrentarse a estos conflictos y revertirlos a favor de los objetivos de la organización. Allí la inteligencia, de los jugadores, además de un conocimiento profundo de las reglas del juego, aunada a la agudeza mental y suspicacia de las potencialidades de los participantes, constituirán los elementos fundamentales para iniciar cualquier proceso comunicacional donde el conflicto esta presente. Por ello el conflicto trae consigo sus enseñanzas y experiencias de las cuales se nutre el ser humano como tal. Lo vivido le sirve de soporte al enfrentarse posteriormente a nuevas experiencias, brindándole herramientas para solventarlo de la manera más adecuada a sus intereses. (Freíd, (2000); Robbins, (1991); Nash,(1991)

Cuando se estudia el conflicto, se consideran varios elementos : en primer lugar, el problema o situación que genera el 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, ya que las estrategias competitivas para ganar el conflicto pueden agravarlo ; por último, no deben ser subestimadas las consecuencias que se generen,

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ / IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / [www.revistanegotium.org](http://www.revistanegotium.org).ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

sobre todo si estas no son constructivas. (Brenson,(2000); Granell, (1999); Nash, (1991); Ayala, (2002)

Esto último es importante. Lo ideal es lograr que el conflicto se convierta en constructivo: tomar decisiones amplias en beneficio de la organización, afianzar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y, por ende, mejorar el ambiente psicológico del trabajo.

### **ACUERDO VS DIVERGENCIA.**

Establece Gordon (1996,p. 374) el conflicto quiere decir desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones. Normalmente, el conflicto se presenta debido a cuatro circunstancias. La primera se presente el conflicto cuando las personas o los grupos perciben que tienen metas o valores excluyentes. La segunda ocurre cuando un comportamiento diseñado para demostrar, reducir o suprimir a un contrincante puede ocasionar conflictos. La tercera cuando los grupos que se enfrentan entre sí con actos que se oponen o contraatacan ocasionan conflictos. Por último, si cada grupo trata de crear una posición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto.

En tal contexto, Freíd D (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. (Kriegel y Patler, (1994) Destacando como la vía en la resolución de conflictos la comunicación y las prácticas discursivas y simbólicas que promueven diálogos transformativos, a través de los cuales pueden emerger acciones significativas para los participantes.(Parra de P, (2004); Serna,( 2000); Rees, (1999)

Las necesidades de la empresa deben traducirse de forma tal que los empleados sean partícipes de las mismas y contribuyan con su desempeño diáfano, claro y puntual al logro de las metas trazadas por la empresa, de allí que los intereses que la rodean, exigen respuestas que singularicen el interés pero, sin deformar el total de la masa laboral. (Cortina, (2000), Etkin, (1993), Dalla,(1999) Este principio es indudablemente importante en el caso de empresas

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

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

## **CONCLUSIÓN.**

El conflicto forma parte de la vida cotidiana, unos más complejos que otros, lo importante es saber enfrentarsele y tener la

suficiente agudeza cognitiva como para anticipar los posibles escenarios donde los contrincantes pueden actuar, para lograrlo hay que memorizar las reglas del juego y evitar su trasgresión por cualquier jugador. (Adair, 1990; Bohórquez, 2000) El conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y al radicalizarse ambas partes negocian la utilización de mecanismos que viabilicen el 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 que ayudará a 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, para lo cual los jugadores

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

deben respetar las diferencias respectivas, lo cual se hace evidente cuando hay comunicación. 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.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- Adair, (1990) **Lideres, no jefes**, Serie Empresarial. Legis Fondo Editorial. Colombia
- Ayala, (2002) **La teoría de Juegos. Internet.**  
<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 T Deal (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 Internet [http://www.El camino organizacional al siglo xxi.htm](http://www.Elcaminoorganizacionalal sigloxxi.htm).Internet (consultado 09/26/2000)**
- Castells, M (1999) **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Editorial Siglo XXI. México.**
- Clifton, W (199) **Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. Mexico**
- Costa, Joan, (2000) **Identidad Corporativa. 2da. Reimpresión. Editorial Trillas, Sigma. México D.F.**
- Covey, S. (1992) **Siete hábitos de la gente eficaz. 2da. Edición. Prentice- Hall México.**
- Cortina, A. (2000) **Etica en la empresa. Internet. <http://www.adelacortina> (Consultado 09/26/2000)**
- Chiavenato ,I. (1996) **Administración del Recurso Humano. Mc Graw Hill 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 Newstrom, 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.



## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

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**.  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artia=146>. Consultado el 21-03-07,  
Hora 9:30pm)

Freíd, S. D. (2000) **Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos**.  
Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Floyd, S y B Wooldridge (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 Delawere**.  
Editorial Addison- Wesley Iberoamericana, S.A.

Goleman, D. (2001) **Liderazgo que logra resultados**. México. Editorial Hay  
Group.

Goleman, D (2007) **Liderazgo eficaz**. <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 21-03-07, hora 8.45pm.)

Gordon (1996) **Comportamiento Organizacional**. Ediciones. Editorial Prentice  
Hall 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 pp.54-55**

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

Kriegel 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 Silo XXI. Dialogo  
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.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

- 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) Internet.  
[http:// www.geociies.com/negoiazion/neg9.html](http://www.geociies.com/negoiazion/neg9.html).
- \_\_\_\_\_ **Temas de Negociación. Teoría de Juegos.** Aplicaciones de la teoría de juegos (I) Los juegos como dilema.  
<http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>
- \_\_\_\_\_ **Temas de Negociación. Teoría de Juegos. Aplicaciones de la teoría de juegos. El dilema del prisionero.(II)**  
<http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>
- \_\_\_\_\_ **Pero... ¿ qué será lo que quiere usted? (IIb) La Exploración de las necesidades y los intereses.**  
<http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>
- \_\_\_\_\_ **Pero... ¿ qué será lo que quiere usted? (Ia), (Ib) Supere la negociación basada en posiciones.**  
<http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>
- \_\_\_\_\_ **Temas de negociación. Pero... qué será lo que quiere usted? (III), (IIIa),(IIIb),(IIIc). Las Prioridades.**  
<http://www.geocities.com/negoiazion/neg9.html>
- 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 N° 1 Enero- Abril 2005. pp.172-188. 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 N° 4 Julio 2006.  
<http://www.revistanegotium.org.ve.4art3.pdf>. (Consultado el 23-03-07 hora,9:45pm)
- 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. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Agosto,6: 2002 ( 10:44am)
- 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.
- Rosen, R. y Berger, L. (1993) **Cómo lograr una empresa sana.** Ediciones Granica,S.A. Buenos Aires Argentina.
- Robbins, S. (1996) **Administración Teoría y Práctica.** Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A: México. PP: 459, 462, 454, 460,413.
- Robbins S. y Censo D (1996) **Fundamentos de Gerencia Conceptos esenciales y aplicaciones.** Prentice may. Mexico.
- 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.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,**  
**Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,**  
**www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Quotation:

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

---

Serna, H. (2000) **Gerencia Estratégica**. Editorial. 3R. Bogotá.

Stoner, Ch., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) **Administración**. Prentice Hall Interamericana, S.A. México.

Stoner, J. 1996 **Administracion**. Edit Prentice Hall , S.A. . Edicion .Mexico.

Tannembaum, R. (1988) **Liderazgo y Organización**. Troquel. Buenos Aires. pp.95-101.

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. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Agosto, 11; 2002 ( 2:36pm)