



## La identidad y la negociación de conflictos en las organizaciones complejas. Caso: Universidad privada

### Identity and Conflict Negotiation in Complex Organizations. Case: Private University

*Blanca Labrador\**

#### Resumen

Actualmente el hombre vive en un mundo donde las normas y los límites que éstas brindaban como protección frente a múltiples situaciones están difusas. Hoy todo parece ser posible. Todo es o no es, depende de los acuerdos que las partes logren alcanzar, la complejidad está presente y se vislumbra a través de la incertidumbre y el caos por lo cual es difícil acertar en el pensar por no conocer (fuerza compleja) la identidad. Sin embargo la sociedad actual es negociadora. Se negocia y se es negociado y en esa dinámica se contribuye a la viabilidad o no de la vida y por ende de las empresas. El presente artículo tiene como finalidad, relacionar los conceptos de identidad, conflicto y negociación vistos desde la óptica laboral, para ofrecer al lector, de manera sencilla, una fórmula adecuada de trabajar el conflicto y lograr así el éxito organizacional. De esta forma se plantea como una investigación descriptiva y campo, cuyo diseño es transversal.

**Palabras clave:** Identidad, Conflicto y Negociación, pactos éticos.

Recibido: Septiembre 2007 • Aceptado: Mayo 2007

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en gerencia de Mercadeo. Comunicadora Social co Formación en Investigación, Capacitación Docente para Educación Superior. Investigadora activa. Ex-directora de la Escuela de Ciencias Administrativa delñ Cunibe. Ex-subdirectora Académica del Cunibe. Directora de Postgrado de la UJGH, Profesora de Post-grado en el IUTM. Tutora de Trabajos de grados para los Post-gradados de Mercadeo en URBE e IUTm. Consultora Gerencial. Actualmente cursante del Doctorado en Ciencias de la Educación. E-mail: blanca304@hotmail.com

## **Abstract**

Currently, man is living in a world where norms and the limits they offer as protection against many situations are diffuse. Today, anything seems possible. Everything is or is not depending on the agreements parties reach; complexity is present and is glimpsed through uncertainty and chaos, which makes it difficult to be sure in one's thinking due to not knowing (complex force) identity. Nevertheless, current society is negotiating. It negotiates and is negotiated and through this dynamic it contributes to the viability of life or lack of the same and therefore, of businesses. The purpose of this article is to relate the concepts of identity, conflict and negotiation seen from the labor viewpoint, in order to offer the reader, in a simple manner, an adequate formula for working on conflict and thereby achieving organizational success. The study presents descriptive, field research with a transversal design.

**Key words:** Identity, conflict and negotiation, ethical pacts.

## **Introducción**

El ser humano vive en un mundo conflictivo (Morin, 1990) donde las intolerancias y los fundamentalismos son cada vez más crudos y agresivos (y en muchas oportunidades legitimados por los medios de comunicación que encuentran en estos conflictos una razón y expansión de su negocio). Esta confrontación (alimentada por un exceso de información que acaba generando caos), entre fuerzas ortodoxas en sus principios e imaginarios, tienen un punto de encuentro en la guerra armada o legal y en la negociación, la cual que si bien es cierto no alcanza a dirimir y cancelar la totalidad del conflicto (pues al momento de negociar son otros los actores y las variables marginales que aparecen obedeciendo a nuevos intereses o a posturas que no estuvieron presentes en la mesa de negociación), al menos lo atenúan permitiendo una reorganización de las fuerzas y un debate posterior más civilizado, es decir, acorde con una normatividad que permita una mejor visualización y entendimiento del nuevo conflicto, los cuales no son mera reacción frente a una actualidad sino raíces incompletas (bases resquebrajadas) de la identidad.

En América Latina, salvo notables excepciones históricas, la negociación de conflictos es un fenómeno reciente, para Fried (2000) el conflicto se ha presentado en los distintos ámbitos -familiar, educativo, laboral, entre otros- ya que enfrentan procesos de cambio social y cultural que los llevan a una complejidad creciente. En tal contexto, los conflictos entre personas, sistemas o subsistemas de sistemas complejos (organizaciones complejas) pueden percibirse como un aspecto indeseable o como una oportunidad de cambio (Lanz, 2001).

En el presente artículo se analizan los problemas laborales internos y el manejo de los mismos, para dar un breve esbozo sobre lo que se evidencia en las variables conflicto, negociación e identidad. Ésta última se busca en la generación de nación común y tiempo pasado idéntico, donde los paradigmas se demuestran como funcionales, es factor de conflicto y de negociación (Arranz, 1997). Es fac-

tor de conflicto, porque la realidad es una apreciación pactada entre un colectivo que comparte puntos de vista y valores comunes para legitimar creencias y posibilidades de desarrollo.

En este sentido, casi todos los científicos y teóricos en materia de comunicación, sicología y sociología entre otras materias coinciden en señalar que la mayoría de las personas trabajan con base en una motivación fundamental: satisfacer una serie de necesidades (Casado, 1999), estas afirmaciones conservan tres fundamentos:

1. Cada uno de los miembros que integran una organización tienen necesidades elementales y perfectamente identificadas en orden de importancia. Es vital para cada persona cumplir sus necesidades en el orden que él considere justo.
2. Hay que considerar que una necesidad satisfecha elimina todo factor motivacional. Sólo cuando las necesidades no han sido superadas se puede motivar a continuar con ciertos comportamientos.
3. Respetar y resguardar una identidad.

De esta manera Fromm (2003) plantea que “esta necesidad de un sentimiento de identidad es tan vital e imperativa, que el hombre no podría estar sano si no encontrara algún modo de satisfacerla”. Según lo que él expone, la identidad es una necesidad afectiva (“sentimiento”), cognitiva (“conciencia de sí mismo y del vecino como personas diferentes”) y activa (el ser humano tiene que “tomar decisiones” haciendo uso de su libertad y voluntad). Se puede afirmar, entonces, que la identidad tiene que ver con la historia de vida, que será influida por el concepto de mundo que se maneja y por el concepto de mundo que predomina en la época y lugar en que se vive. Por lo tanto, hay en este concepto un cruce individuo-grupo-sociedad, por un lado, y de la historia personal con la historia social, por otro.

Dentro de este marco la identidad es, redefiniéndola, el pacto que el hombre hace con sus creencias, con el entorno y con el colectivo donde se encuentra con sus idénticos (Maliandi, 1994). Es decir, con lo que le es común, por esto se habla de comunidad. Es un ejercicio de seguridad al pensar, actuar e imaginar para ser debidamente aceptado. Y también de trascender dentro de la escala de reconocimiento que se haya elaborado entre sus idénticos.

En este sentido, una escala limitada para que no se desordene y que, citando a Arranz (1997), estaría cifrada en la riqueza (logros materiales, economía), los honores (logros políticos) y el placer (permisiones como pago a acciones bien ejecutadas), y en lo que hay de permitido y prohibido en estos tres conceptos. La identidad se da en la comunión con los principios morales (de costumbres) y en la defensa contra todo aquello que atente contra esa moralidad.

El concepto de identidad se utiliza como un concepto genérico que atañe a acontecimientos sociales diversos. Numerosos conflictos se reagrupan bajo la categoría de conflictos de identidad (Arranz, 1997). La cual es considerada, por tanto, como la faceta más importante de ciertas luchas tanto pacíficas como violentas, cabe resaltar que la misma se distingue a través de tres niveles de identidad.

des: el individuo, el grupo y la comunidad. Son tres niveles de amplitud pero, al mismo tiempo, tres tipos cualitativos diferentes: la identidad individual concierne a cada persona en sí misma, la identidad de grupo se define por las relaciones interpersonales reales, mientras que la identidad comunitaria, en principio trasciende en el tiempo y en el espacio a los individuos y a los grupos existentes.

### **Identidad individual**

La identidad indica la manera por la cual uno difiere de los demás, pero también aquello que nos une al resto, es comparativa, ciertos rasgos de la identidad son atribuidos desde el nacimiento y no pueden ser modificados (lugar y fecha de nacimiento, por ejemplo), algunos aspectos son dados desde el nacimiento y no son modificables más que tras difíciles gestiones (nombre, sexo, nacionalidad), ciertos aspectos pueden ser cambiados deliberadamente (lugar de residencia, estado civil), y otros son modificados al margen de la propia voluntad, es evidente que el concepto de identidad no se refiere a homogeneidad o permanencia. Al contrario, es el campo de tensión entre “permanecer el mismo a través del tiempo” y “cambiar en el decurso del tiempo” lo que constituye el significado de la identidad de una persona (Doom, 1995).

### **Identidad de grupos**

Un grupo es un conjunto de individuos. Se podría decir que es el conjunto de relaciones interpersonales. A nivel de grupo también se manifiestan los mecanismos de la identidad. Alport (1953) acota la existencia de los “grupos” y los “grupos en sí”. Haciendo una relación acerca de donde el primero es un conjunto bastante inestable y ocasional, al menos, dos individuos que se encuentran en interacción el uno con el otro. Para el autor, el segundo grupo forma una nueva entidad en la que el conjunto es claramente mayor que la suma de los componentes. Por otro lado existen los grupos ligados a las tareas, los cuales se proponen lograr un objetivo que posea cierta formalidad, lo que se traduce en una serie de actividades que conducen a la elaboración de un producto final determinado (tarea) (Casado, 1999).

### **Identidad comunitaria**

Una comunidad es más vasta, y al mismo tiempo, diferente que los otros dos niveles: la comunidad los trasciende en el tiempo y en el espacio, y ni los individuos ni los grupos pueden entrar en relación directa con una comunidad. No obstante el nivel comunitario es muy evidente (Muñoz, 1987).

La identidad comunitaria es dinámica en el sentido que a veces es la pertenencia a una comunidad específica la que pesa más, otras veces es la pertenencia a una comunidad diferente. Por ejemplo, S. Maliandi (1996) habla de desplazamiento (*displacement*) continuo en el que clase, sexo, raza, nacionalidad y civilización entran en competencia como identidad dominante en diversas situaciones. Además, cada comunidad conoce una dinámica intrínseca que puede hallarse en su propia historia.

## **Identidad organizacional**

El concepto de identidad organizacional no es completamente nuevo. Los teóricos y consultores de la psicoanalítica organizacional no tienen siempre la misma concepción sobre la misma aún cuando estudien el mismo fenómeno (Alien y otros, 1998). Ésta representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos hacia la organización y mediante la cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros.

La identidad organizacional es la base inconsciente de la cultura organizacional (Arranz, 1997). Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

Esta identidad organizacional difiere, bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional. Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena voluntad de los miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones y abandonar el status quo (Klineberg, 1965).

## **Dinámicas de identidad y de conflicto**

Es probable que cada individuo, grupo, comunidad y organización aprecien o vivan los conflictos de manera diferente. La complejidad de cada nivel será responsable de esta diferenciación. Para ser duradera y eficaz la resolución de conflictos debe tener en cuenta una multitud de factores (Maliandi, 1994). Por ejemplo, se plantean a las partes en conflicto las siguientes interrogantes: ¿Qué significado se le da al conflicto? ¿Quiénes son los interlocutores legítimos? ¿Cuáles son los resultados que cada parte espera de una resolución? ¿Cuáles son las opiniones comunes o las disidentes? ¿De qué manera se ve la agresión? ¿Qué se entiende por paz?. Las respuestas a estas cuestiones cambian según el tiempo y el contexto. Además, algunos factores materiales entran en juego.

## **El conflicto organizacional**

Se entiende por conflicto la ruptura que se da entre la identidad del hombre y su entorno real, legal e imaginario (Baruch, 1996). También el enfrentamiento entre las condiciones legales y las condiciones de justicia. Regularmente el conflicto es sinónimo de disgusto, agresión y negativismo. La palabra conflicto se emplea dentro de un ancho o margen: se puede hablar de un conflicto armado

mundial, o renuncias laborales por un conflicto de trabajo. Incluso, se llama conflicto a un rechazo físico – emocional entre dos o más personas (Black, 1993).

Los sinónimos que ofrecen varios diccionarios para la palabra conflicto son: choque, lucha, antagonismo, apuro y angustia del ánimo.

Hay que tener siempre presente que una particularidad del conflicto en cualquier organización humana es que se le considera inevitable. Algunos teóricos que se identifican con el término competitividad sugieren que un conflicto es, en menor o mayor escala, algo beneficioso para las organizaciones, ya que siempre es motivo de planteamientos genuinos de resolución, superación y confianza.

No todas las personas coinciden en sus sentimientos, ilusiones, formas de trabajo, entre otras cosas, y esto puede generar algunos malestares e inconformidad entre las demás personas. Ese es, precisamente, el foco natural de los conflictos, los cuales no siempre pueden asociarse con el término destrucción.

El gasto de energía física y mental que se realiza para promover conflictos así como para generar soluciones, puede causar una pérdida general de motivación o la interrupción periódica y total de labores. En ese preciso momento se podrá considerar el conflicto como un fenómeno totalmente nocivo. Otra consecuencia de un conflicto largo o no solucionado puede ser el conformismo o la falta de calidad.

En este sentido, todo conflicto divide a la organización en dos sectores: el que gana y el que pierde. También este tipo de comportamientos producirán un marcado cambio en los sentimientos hacia la organización y sus funciones. Puede presentarse el caso de existir una falta de coordinación grupal y pérdida de la interdependencia por acusaciones agresivas de falta de productividad entre las diversas áreas que la integran. Aunado a lo anterior debe considerarse nuevamente la presencia de los rumores y la carencia de veracidad en la información recibida y transmitida (Berlo, 2002).

Bajo tal dinámica, la organización pierde paulatinamente sus objetivos comunes y tiende a convertirse en un centro de competitividad negativa interna, y todos los esfuerzos se generan para buscar quién es el mejor y el peor.

Kriesburg (1989), señala que existen cuatro condiciones para la existencia de un conflicto: a.- las partes en conflicto se ven como entidades separadas la una de la otra; b.- al menos una de las partes se siente agraviada; c.- al menos una de las partes tiene como finalidad realizar cambios en la otra parte a fin de satisfacer sus agravios; d.- la parte agraviada posee convicción de que el cambio deseado por la otra parte es posible. Estas cuatro condiciones son intrínsecas a todo conflicto y, además, están relacionadas entre sí.

Hasta ahora se han mencionado los puntos negativos de un conflicto, pero el conflicto según K.W. Thomas (1992), puede influir positivamente en una organización.

El conflicto como tal, desde su formación, motiva un fuerte movimiento de energía en desplazamiento de presiones, recopilación de ideas, presentación de planes y soluciones, entre muchas otras cosas.

La creatividad, el entusiasmo y el esfuerzo son partes inseparables de un conflicto. Muchos afirman que un conflicto da madurez y criterio. Por otra parte, la presencia misma del conflicto genera dudas y afirmaciones positivas como:

¿Es posible aprovechar el conflicto para mejorar la situación general de todos los miembros que integran la organización? ¿Qué tipo de clase o grupo dentro de la organización participa del conflicto? ¿De qué medios dispone y qué influencia ejerce? ¿Qué resultantes positivas en el manejo del conflicto se pueden obtener en diferentes períodos de tiempo? ¿Qué tan actualizadas se encuentran las normas y políticas internas de la organización que pueden ser la causa del conflicto? ¿Qué tipo de medios y sistemas de comunicación son aplicables al conflicto y qué otros procedimientos de información y comunicación funcionan?

### **Dinámicas de identidad y escala de conflicto**

Kriesburg (1989) y Doom (1995), coincidentalmente manifiestan que cada conflicto conoce fases típicas, en el curso de las cuales una fase latente puede evolucionar hacia el enfrentamiento violento, el cual puede ser seguido de una desaceleración. Un tipo de conflicto que devuelve al núcleo del objeto de la dinámica es el denominado intratable, este tipo de conflicto recorre fases específicas en las que las configuraciones de la identidad desempeñan un papel considerable.

En los conflictos intratables, las fuerzas convergen de la identidad (es decir, dogmatismo, fundamentalismo, exclusivismo) son mucho más fuertes que las tendencias o formas contingentes, lo que explica por qué las relaciones posibles con la otra parte son extremadamente limitadas. La escala adquiere formas típicas: el otro es identificado como una amenaza para nuestra identidad. Además las propuestas son cada vez más deformadas, mientras que el propio discurso narrativo va cavando más hondo la fosa entre las dos partes. Por último, la escala se ve reforzada por construcciones cada vez más rígidas e impenetrables, eliminando toda forma de interrelación o de negociación. El otro se ha convertido en enemigo, en lugar de ser un posible compañero. Finalmente, el enfrentamiento resulta inevitable.

### **Implicaciones para la negociación**

La negociación es concebida como los pactos temporales entre las identidades y las instituciones (Casado, 1999).

En primera instancia, un conflicto se visualiza a través de actores (agentes del conflicto), factores (causas del conflicto), situaciones (realidades del conflicto) y escenarios (espacios en conflicto). Y de un mapa histórico que detecte las raíces de la actitud conflictiva, porque los conflictos no aparecen por generación espontánea sino que tienen un soporte en la historia de las partes que asumen la negociación. Las causas, aunque a veces se las hace aparecer como coyunturales,

tienen un referente pasado: historia de los actores, un inconsciente colectivo, una moralidad que se representa y otra que fue representada (memoria e incertidumbre), unos pactos éticos y unas rupturas habidas en él, un lenguaje utilizado como definición del mundo, su valoración en el yo, el tú y el él. Estas constantes de análisis también tocan a la situación y el escenario.

Un conflicto antes que visualizarlo como un problema, es necesario verlo como la resultante de unos hechos sucedidos, de un espacio vital violentado y de un pacto ético roto. De lo contrario, será imposible negociar en términos de tolerancia, entendiendo por tolerancia en la negociación aquella actitud (virtud, porque con base en ella se obtienen logros) que no asume verdades absolutas (Baruch, 1996).

Las verdades absolutas (que filosóficamente no lo son porque estarían negando la posibilidad de avanzar en el conocimiento), han sido siempre factor de enfrentamiento entre los hombres. La verdad, se debe entender como un hilo conductor de la moralidad de un colectivo, como un pacto de realidad subjetiva que permite funcionar como motor de costumbres y variables de progreso. Ahora, esta verdad se comparte con base en la tolerancia y al ser compartida se negocia para que las partes en conflicto se nutran de ella (de la verdad mía y la del otro). En base a este presupuesto (la verdad compartida), se crearían las verdades normativas, éstas dan una solución al conflicto porque permiten acceder a una realidad común.

Las verdades normativas harían parte de un pacto ético para una moral que vaya en beneficio de todos (y los que ellos representan en términos de espacio y tiempo) los que se han sentado a negociar y a compartir manejos políticos y ejercicio del poder como soporte de Estado. Toda negociación, entonces se fundamenta en un nuevo orden nacido del pacto y no de la destrucción del otro (ya la historia nos habla de los fracasos de la paz de la victoria, donde los vencedores acaban siendo asimilados de manera - las más de las veces brutal- por los vencidos).

La inteligencia no es exceso de información sino buen manejo de la información (convirtiéndola en conocimiento para la solución de problemas) y comprobación de ésta. Bertrand Russell citado por Baruch (1996), en *El Conocimiento Humano*, determina que la idea de progreso se fundamenta en el conocimiento positivo, en aquel que se sacude el empirismo a través de la comprobación de causas y efectos para que las situaciones erradas no vuelvan a producirse.

A lo largo del tiempo histórico, se ha asistido al esquema ensayo error y en la actualidad, dada la información acumulada, se podrá ya determinar las causas y razones que llevan al conflicto en el hombre. Se tiene memoria e imaginación. Y esto es lo que se requiere en una mesa de negociación. Memoria, para determinar orígenes y desarrollo del conflicto, también de los pactos éticos y las instituciones que hacen posible una moral. Imaginación, para creer en la eticidad del otro. Eticidad que se dará si se cumplen los pactos.

Sin embargo, Alien y otros, (1998) plantea cinco pasos para el proceso de negociación:

1. Preparación y planeación
2. Definición de las reglas del juego
3. Aclaración y justificación
4. Regateo y solución del problema
5. Cierre e implantación

Por otro lado el autor establece ciertas habilidades como lo son:

1. Comience con una apertura positiva: los estudios sobre negociación muestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y a llevar a acuerdos.
2. Concéntrese en los problemas, no en las personalidades: cuando las negociaciones se vuelvan difíciles, evite la tendencia de atacar a su oponente.
3. Preste atención a las ofertas iniciales
4. Enfatique las soluciones ganar – ganar: los negociadores inexpertos con frecuencia suponen que su ganancia debe venir a expensas de la otra parte.
5. Cree un clima franco y de confianza: los negociadores habilidosos son mejores escuchas, formulan más preguntas, centran sus argumentos de manera más directa, están menos a la defensiva, en otras palabras son mejores en la creación del clima franco y de confianza que se necesita para alcanzar un acuerdo integrador.

## **Metodología**

El presente artículo se presenta bajo un tipo de investigación descriptiva de campo, cuyo diseño es transversal, y “No Experimental”. La población de esta investigación está constituida por las siguientes unidades:

a) Personal Directivo de la universidad Dr. José Gregorio Hernández, personal administrativo y personal docente de la Facultad de Ingeniería.

Como se muestra en los siguientes Cuadros 1, 2 y 3.

Las poblaciones son consideradas como accesibles, en este sentido se realizó un censo poblacional para las tres. El proceso de recolección de datos en este estudio se realizó utilizando para ello la técnica de observación mediante encuesta, utilizando la modalidad de cuestionario.

**Cuadro 1**  
**Personal Directivo UJGH**

<b>Cargo</b>	<b>Nº</b>
Decanos	3
Directores	6
Director de Posgrado	1
Coordinadores	8
Coordinadores Docentes	6
<b>Total</b>	<b>24</b>

Fuente: Recursos Humanos Académicos UJGH (2007).

**Cuadro 2**  
**Personal Administrativo**

<b>Cargo</b>	<b>Nº</b>
Asistentes	22
Secretarias	12
<b>Total</b>	<b>32</b>

Fuente: Recursos Humanos Administrativos (2007).

**Cuadro 3**  
**Personal Docente**

<b>Cargo</b>	<b>Nº</b>
Nivel I	29
Nivel II	18
Nivel III	10
Nivel IV	2
Nivel V	0
<b>Total</b>	<b>59</b>

Fuente: Recursos Humanos Académicos (2007).

## **Conclusiones**

Las conclusiones a las que se llegó una vez culminado el artículo fueron las siguientes:

En las universidades privadas toda negociación apunta a mejorar las condiciones del individuo y del entorno y a sostenerlas. Se vigila de manera rigurosa que los pactos no se rompan, incluso se amonesta, no reprimiendo sino ajustándose a unas normas impuestas por las universidades, es decir, adaptándose a la movilidad y vitalidad de la cultura organizacional. A la libertad que para el bien común ejerce el individuo que accede todo el tiempo al conocimiento, el tolerante que se reconoce en el otro en la construcción de la verdad.

Por otro lado en todo el personal (docente, administrativo y directivo) se verificó que la identidad va cambiando y supone alteridad. No se puede reconocer una identidad, si a la vez no se reconoce una condición de ser otro que se presenta como su antagonista.

También se observó que si el otro no confirma la identidad, se transforma en una amenaza y es frecuente que se intente evitar el contacto con aquellos que amenazan, que ponen en riesgo la identidad, la autoimagen y autoestima.

En síntesis la identidad organizacional es un marco para interpretar los sentimientos y experiencias organizacionales basadas en relaciones propias y de otros. Es una teoría que guía el accionar de los miembros de una organización que desean indagar en las relaciones propias y de los demás en el análisis sobre las organizaciones. Su premisa principal es que el modelo para entender las acciones inconscientes de los adultos en las organizaciones puede hallarse en las dinámicas propias y de los demás en la infancia.

## **Referencias Bibliográficas**

- Alien; Katheen; Richard R., Block; Beck, Jhon; Olson, Robin (1998). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Thomson.
- Alpont, Gordon y Postman, Leo (1953). **La Psicología del Rumor**. Editorial Opsiqué Buenos Aires.
- Arranz, Juan Carlos (1997). **Gestión de la Identidad Empresarial**. Gestión 2000. Barcelona.
- Baruch, Robert (1996). **La Promesa de la Mediación: Cómo Afrontar el Conflicto Mediante la Revalorización y el Reconocimiento Business/ Mediation**
- Berlo, David K. (2002). **El Proceso de la Comunicación**. Ediciones Ateneo. B. Aires.
- Black, P.; Avruch, K. (1993). **Cultura, Poder y Negociación Internacional EEUU**. Ediciones Millenium
- Casado, Demetrio (1999). **Organización, Conflicto y Estrategias de Negociación**. Ediciones Marova.

*Blanca Labrador*

*Telos Vol. 9, No. 2 (2007) 255 - 266*

- Castells, Manuel (1998). **La era de la información**. Economía, Sociedad y Cultura (tres volúmenes) Alianza. Madrid.
- Doom, R. y Vlassenroodt (1995). **Early Warning and Conflict Prevention**. Ediciones ABOS.
- Fried, Dora (2000). **Nuevos Paradigmas en la Resolución de Conflictos**. Editorial Granica.
- Homs Quiroga, Ricardo (1998). **La comunicación en la Empresa**. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Kriesburg, L. (1989). **Teoría Social del Conflicto**. Toward Constructive Stuggle.
- K.W., Thomas (1992). **Los Procesos del Conflicto y la Negociación en la Organización**. Fondo Cultural Económica México.
- Klineberg, Otto (1965). **Psicología Social**. Fondo Cultural Económica México.
- Lanz, Rigoberto (2001). **Organizaciones Transcomplejas**. Imposmo/ Conicit.
- Maliandi, Ricardo (1994). **Investigaciones Éticas y Antropológicas**. Editorial Biblos.
- Maliandi, Ricardo (1996). **Estructura Social y conflicto Política en América Latina**. Editorial Biblos 1999.
- Morin, Edgar (1990). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Gedisa, Barcelona.
- Muñoz, Charlita (1987). **Desarrollo de la Comunidad**. Ediciones Centauro.