

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES

Rocio Belandria Cerdeira, (1)

rocio_belandria@yahoo.com

Universidad del Zulia

Luis Rodolfo Rojas (2)

luisrodolfo Rojas@gmail.com

Universidad del Zulia

RESUMEN

El objetivo inicial de esta investigación es analizar la comunicación como componente de los programas de postgrado del área gerencial. El estudio comparativo se realizó sobre programas de postgrado en Venezuela. Se presentan resultados de campo y teóricos que explican la importancia de la formación en comunicación en los postgrados gerenciales para el afrontamiento de las crisis y los conflictos.

Palabras claves

Comunicación, Crisis y Conflictos, Educación en Postgrados de Gerencia.

ABSTRACT

The paper goal is to analyse the communication into management scholar programs degree. A comparative research was made on management program degree in Venezuela. We show result of survey and theoretical discussion to explain the importance of training in communication into management programs degree to improve the crisis and conflicts solving.

Key words

Communication, crisis and conflicts, management programs degree.

Enero 2008 / Septiembre 2008

(1) Profesora de la Universidad del Zulia, Magister en Ciencias de la Comunicación, Cursante del Doctorado en la Universidad del Zulia, miembro del Programa del Promoción al Investigador PPI.

(2) Profesos Emeritus de la Universidad del Zulia, Doctor en Ciencias de la Comunicación, Profesor del Doctorado en la Universidad del Zulia, miembro del Programa del Promoción al Investigador PPI.

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones contemporáneas, la gerencia y los líderes están en una acelerada búsqueda para acertar el perfeccionamiento y la excelencia. Una intencionalidad generada en gran parte por la conformación en la última mitad del Siglo XX de la sociedad de la información, caracterizada por el crecimiento y la complejidad del proceso de comunicación a escala mundial; así lo afirman en sus estudios: Cartier, 1993; Castells, 1998; Pineda, 2001; y Guzmán, 2001.

En esta sociedad actual, la comunicación se ha convertido, entre otras cosas, fundamentalmente en valor agregado para la gerencia, donde se caracteriza como clima, valores o cultura organizacional (Rojas y Arapé, 1998; Rojas, 1998). Y la Comunicación ha sido asumida, a su vez, en las organizaciones como la creadora de conflictos, la que los elimina o maneja. “La comunicación es la nueva dirección de la empresa”, (Rojas, 1999:378), para crecer y aprender de las crisis, negociar y ganar. Por ello, la comunicación se ha convertido en la opción y respuesta ante la paradoja gerencial postmoderna. Cada día se exalta con mayor fuerza “una retórica según la cual los conflictos son fenómenos propios de las sociedades humanas y su organización”, (Piñango; 1999:2). Las crisis y los conflictos forman parte de los procesos gerenciales y comunicacionales en los que se producen cambios (Granell de A.:1999) intra organizacional o extra organizacional.

La comunicación ha sido entendida con esa connotación especial en la gerencia contemporánea, que la utiliza para la negociación y la mediación; siendo las dos estrategias para solucionar crisis y conflictos. La comunicación es entonces asumida como una herramienta, como un arte y un proceso para la resolución. Lo comunicacional para la organización es una “ruta del entendimiento entre partes, como soporte de la negociación, la integración, el entendimiento y el avance”, (Rojas y Arapé 1998:74).

Pero que significa una crisis y que un conflicto. La crisis es un momento decisivo y peligroso en la evolución de las cosas y de las situaciones. La crisis entonces sugiere un cambio favorable o desfavorable, percibida a partir de manifestaciones o signos. En una

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

crisis existe una situación inicial o “anterior” y una situación terminal o “posterior” y entre ella un acontecimiento “súbito” e inesperado (Piñuel; 1997:167).

La crisis es un momento decisivo en una evolución de un proceso; se puede ver el momento o se puede ver él todo en la búsqueda holística del sistema. De la manipulación a aprovechamiento de la crisis dependerán los resultados. Y de entrada puede ser asumida como un problema o como una oportunidad, (Harvard Business Review; 2001). Por otra parte un conflicto es la condición de choque de intereses entre personas u organizaciones que mantienen interdependencia, que perciben que la otra parte tiene la culpa, que están en estado emocional tenso o irritable y que el comportamiento de las partes ocasiona problemas al grupo u organización (Granell de A., 1999; Dana, 2001). El conflicto, entonces, sugiere choque de intereses, de zonas o posiciones de resguardo, que se resuelven o no negociando. Los conflictos se dan ante diferencias de opiniones, criterios y conceptos, y es un ejercicio de resistencia y control.

Una crisis encierra varios conflictos, pudiendo haber conflictos sin crisis. De hecho, lo más visible de los conflictos es la crisis; ella es la punta del *iceberg*, las divergencias manifiestas emocionales o racionales.

POR QUÉ UNA FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS

Toda esta fragilidad de las crisis y los conflictos evidencia la importancia de la formación y/o preparación en comunicación para el manejo de crisis y conflictos en la gerencia contemporánea. Asumiendo que al hablar de formación y/o preparación lo hacemos de educación, que es esa instancia creadora donde el hombre es capaz de transformarse y superarse así mismo y generar una diferencia radical. Este papel de la educación y su relación con la comunicación ha sido planteado por los diversos pensadores desde la Grecia antigua. Pero vale la pena preguntarnos es fundamental una formación para la

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

comunicación y más para una comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos.

Rojas y Arapé (2001) hablan de esta educación como una agenda necesaria cuando afirman que es: “necesario educarnos para sobrellevar los conflictos y las negociaciones dentro del complejo mundo actual”, (Rojas y Arapé, 2001:371); prepararse en la estrategia y la técnica para entender los signos y la retroalimentación de las organizaciones de estos tiempos (Timmerman; 2000).

Muchos gerentes han visualizado esta necesidad consciente o inconscientemente, detectando la oportunidad mas que el problema y en la actualidad se forman para manejar crisis y conflictos en sus organizaciones y más allá de ellas, utilizando la comunicación como una herramienta poderosa (Rojas, 1998).

Este planteamiento podría justificar el nacimiento de círculos de calidad en las organizaciones o el uso del adiestramiento en las empresas, donde se ha convertido en una herramienta imprescindible.

Esa formación de la que hablamos, en el ámbito formal y académico, es realizada muchas veces a través de las universidades públicas y privadas. La educación, en este sentido, es un proceso de evolución que “refleja las cambiantes estructuras de dichas organizaciones, sus contradicciones y problemas, su crecimiento y diversificación constantes”. (Morles: 1991:17).

En los últimos años las universidades han aumentado la oferta de postgrados en el área de la gerencia, para dar respuesta a las necesidades de formación académica de aquellos que aspiran a ser gerentes, o ya lo son. Tanto la oferta como la demanda de estudios especializados es signo de que los gerentes dependen del manejo exitoso de la crisis y de los conflictos para su gestión. Sin embargo, no es suficiente la formación en materia comunicacional en los programas de posgrado del área gerencial. Se estaría “revelando una suerte de incultura comunicacional de la gerencia en la era de las comunicaciones”, (Rojas y Arapé; 1998:87).

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

- La comunicación, como concepto, se ha desbordado a sí misma y son variados los enfoques y autores que la han analizado, mostrando esta variedad los distintos paradigmas científicos y la evolución histórica que ha tenido como objeto de estudio para las Ciencias Sociales.
- Al analizar lo comunicacional en las organizaciones, tenemos que toda organización se crea a partir de una decisión firme de uno o más empresarios y, a partir de allí, opera en una red de conversaciones que determinan su estrategia y congruencia, tanto interna como externa. Por tanto, para una empresa que desea avanzar en el proceso de desarrollo la optimación del aprendizaje y de las destrezas comunicacionales es una prioridad.
- Esa comunicación en las organizaciones actuales, las corporaciones nacidas o alimentadas en la sociedad de la información, se ha convertido en valor agregado para la gerencia.
- Existe una variedad de tendencias teóricas en comunicación, para efectos de esta investigación, se parte de la clasificación establecida por Rojas y Arapé (1998), Rojas y Arapé plantean un ángulo de la diversidad temática en el planteamiento de la comunicación: comunicación humana, comunicación directiva, comunicación corporativa, comunicación total, comunicación interna, comunicación y creación para el desarrollo de equipos, comunicación y creatividad para el cambio, comunicación y creatividad como clave del pensamiento estratégico para las empresas del futuro, comunicación organizacional, comunicación y solución de problemas de trabajo, comunicación y liderazgo, comunicación y visión, comunicación y tecnologías de la información, comunicación e inteligencia empresarial, comunicación y cambio de paradigma y finalmente comunicación y programación neurolingüística. Exponiendo la diversidad planteada por Rojas y Arapé se presenta esta tabla.
- Al analizar lo correspondiente a manejo de crisis y conflictos en la gerencia se distinguen tres vertientes o perspectivas teóricas: la negociación, la comunicación estratégica, comunicación de crisis o

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Línea conceptual	Autor
Comunicación humana	Watzlawick et al; 1995. <i>Pisano; 1993</i>
Comunicación directiva	Rojas Vera; 1994. Rojas Vera y Herreros; 1994. <i>Jarrosson; 1994</i>
Comunicación corporativa	Lessem; 1992. Herreros; 1993. <i>Cees; 1997. Regouby;</i> <i>1998. Comstat Rowland; 2002</i>
Comunicación total	Stewart; 1992
Comunicación interna	Andreu; 1996
Comunicación y creación para el desarrollo de equipos	Bucholz y Roth; 1987
Comunicación y creatividad para el cambio	Ford; 1996
Comunicación y creatividad como clave del pensamiento estratégico para las empresas del futuro	Murakani y Nishikami; 1993
Comunicación organizacional	Martínez; 1988. <i>Timmerman; 2000</i>
Comunicación y solución de problemas de trabajo	McCall; 1990
Comunicación y liderazgo	Adair; 1990. Bass; 1985. Bennis y Bust; 1995, Bruman; 1992. Cohen y Bradford; 1990. <i>Silicio, Casares y</i> <i>González; 1999</i>
Comunicación y visión	Namaki-El; 1992. Rojas Vera; 1994
Comunicación y tecnología de la información	Adreu et al.; 1991. Cornellá; 1994. <i>Pineda; 1996;</i> <i>Caballero; 2001a, 2001b.</i>
Comunicación e inteligencia empresarial	Páez; 1992. Rojas Vera; 1994; Fayard; 1996
Comunicación y cambio de paradigma	Drucker; 1994, Sharp; 1988. Toffler; 1995. Nueno; 1996
Comunicación y programación neurolingüística	Ribero; 1994. <i>Robbins; 1992, 1993.</i>

Tabla de realización propia

Nota: Los autores en cursivas son agregados a partir de la revisión realizada para el desarrollo de esta investigación.

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

asuntos públicos y la toma de decisiones o dirección estratégica. A pesar de que en la revisión teórica pueden aparecer aparentemente distanciadas, las tres no son excluyentes y la esencia de cada una está contenida en la otra: 1) para negociar es necesario comunicarse y tomar decisiones, 2) la comunicación es una estrategia, recurso y proceso de la negociación que implica decisiones personales y colectivas; y por último, 3) tomar decisiones implica la dirección estratégica, llena de flujo comunicacionales y procesos de negociación. Como se puede observar en los tres casos la diferencia estará dada por el orden en que se puedan presentar los factores y la tendencia en la que se maneje el estudioso o investigador.

- La palabra crisis desde la óptica comunicacional o/y gerencial es planteada como un sinónimo de cambio y transformación, ya que sin duda el asumir nuevas reglas en una organización, o el no asumirlas a tiempo, generan crisis. Esto puede resumirse en la frase: “Casi todas las crisis llevan consigo las semillas del éxito y las causas del fracaso”. (Harvard Business Review; 2001:10).

La crisis es la pérdida del equilibrio natural de un sistema, tras un evento que involucre a la empresa. Ese evento lo denomina Piñuel (1997) variación del entorno, un hecho inesperado que implica riesgos y que los medios aprovechan hasta el final.

- La palabra conflicto implica distintos fenómenos definidos por las Ciencias Sociales de diversas perspectivas, por lo que su definición puede ser tan extensa y variada como la conceptualización de crisis. Los elementos de coincidencia apuntan a “un desacuerdo entre dos más personas...”. El conflicto se inicia “cuando una de las partes se da cuenta de que la otra ha frustrado o va a frustrar algunas de sus acciones”. (Debates IESA; 1999: 24).

Conflicto implica colisión, choque de intereses, de zonas o posturas de resguardo, que se resuelven o no negociando. Los conflictos surgen ante diferencias de opiniones, criterios y conceptos. El término surge en este sentido bastante general pero, para los efectos de la investigación, se trabajará con los conflictos desarrollados en el ámbito gerencial y/u organizacional.

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

- Los postgrados en área gerencial son los estudios de cuarto nivel que se dedican a la formación de sus estudiantes en las competencias gerenciales, que les permitan diseñar, liderar y desarrollar planes en sus equipos de trabajo u organizaciones.

- Si bien antiguamente se creía que un líder o un gerente nacían, actualmente se afirma que se hacen o se forman. La labor gerencial supone una persona entrenada y preparada para resolver problemas dentro o fuera de la organización que la vincule. Las universidades en este aspecto han tenido un papel preponderante en la formación de profesionales y técnicos que resuelvan los múltiples problemas, pero sobre todo generen aportes a la sociedad y al país; así está consagrado en la Ley Nacional de Universidades.

- Al habla de la oferta de los programas de postgrados en el área gerencial nos remitimos para efectos de esta investigación a la Teoría Curricular.

-

La Teoría Curricular es una disciplina educacional y como tal su ámbito es el plan de enseñanza o planes de estudios. “La Teoría del Currículo se centra en la construcción, implantación y control del componente sustantivo de la escuela que radica en los planes de enseñanza y de estudio”. (Vílchez; 1991:23). El plan de estudio es una serie de seminarios, materias y requisitos (entre otras cosas) que permitirán la formación del cursante. El plan de estudio es quizás el Diseño Curricular más complejo (Bravo; 1988).

- El currículum –según Vílchez– tiene elementos visibles y elementos ocultos. La porción visible es lo explícito, lo formal y lo declarado en lo que corresponde a los planes y programas. Por lo contrario la porción oculta es lo implícito, lo informal expresado en valores, actitudes y conductas.

- Para Torres (1994), este currículum oculto está relacionado con la ideología, ya que ésta se deja colar a través de los paradigmas educativos y el mundo de significados simbólicos de los docentes, la universidad y los programas.

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

- Con respecto a los planes de enseñanza y de estudio Vílchez expone que poseen una serie de elementos o descriptores, planteando el siguiente cuadro.

Planes de enseñanza y de estudio	Perfiles y objetivos
	Pénsum o syllabus de asignaturas
	Programas y criterios de instrucción
	Régimen de evaluación

Creación propia

SISTEMA DE VARIABLES E INDICADORES

Variable:

Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos como componente de los programas de postgrado del área gerencial.

Dimensiones:

- 1) Planes de enseñanza y de estudios de postgrado que contienen como componente la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos.
- 2) Uso de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos por parte de los profesores y los estudiantes.
- 3) Expectativas que tienen el consejo técnico, los profesores y los estudiantes acerca de la incorporación del componente

Indicadores:

- 1) Planes de Estudio, 2) Perfiles y objetivos, 3) Pénsum o syllabus de asignaturas, 4) Programas y criterios de instrucción, 5) Régimen de evaluación, 6) Preguntas y comentarios teóricos, 7) Narración de las vivencias gerenciales, 8) Búsqueda académica e investigativa, 9) Opinión del Consejo Técnico, 10) Opinión de los profesores, y 11) Opinión de los estudiantes.

MAPA DE VARIABLES

Variable	Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicadores
Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos como un componente de los programas de postgrado	Determinar que elementos de los planes de enseñanza y de estudios de postgrado abordan la comunicación sobre manejo de crisis y conflictos.	Planes de enseñanza y de estudios de postgrado que contienen como componente la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos.	Perfiles y objetivos
			Péñsum o syllabus de asignaturas
	Estudiar los elementos de los planes de enseñanza y de estudios de postgrado que contienen la comunicación sobre manejo de crisis y conflictos.		Contenido de las cátedras.
			Régimen de evaluación
	Establecer el uso de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos por parte del consejo técnico, los profesores y los estudiantes.	Uso de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos por parte de los profesores y los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas y comentarios teóricos. • Narración de las vivencias gerenciales. • Búsqueda académica e investigativa
Determinar las expectativas que tienen el consejo técnico, los profesores y los estudiantes acerca de la incorporación de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos como un componente de los programas de postgrados del área gerencial.	Expectativas que tienen el consejo técnico, los profesores y los estudiantes acerca de la incorporación del componente	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión del Consejo Técnico. • Opinión de los profesores. • Opinión de los estudiantes 	

MARCO METODOLÓGICO

1. Metodología de la Investigación

Esta investigación está sustentada en la metodología cualitativa, el paradigma emergente en metodología para investigaciones científicas. Los datos son tratados de manera cualitativa, pues el interés está dirigido a la descripción verbal que los informantes proporcionan de los hechos más que su medición, tal como lo refiere Busot (1991).

2. Tipo de Investigación.

De acuerdo con el nivel de conocimiento científico desarrollado en la investigación el tipo de estudio corresponde al nivel descriptivo. Asimismo, esta investigación realizará un estudio de campo que

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

contempla la observación directa, ya que estudiará una situación real en un ambiente natural, para los individuos que forman parte de la investigación: coordinadores, profesores, consejo técnico y estudiantes de los programas de postgrado.

3. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación empleado fue el no experimental. El diseño es no experimental del tipo transeccional o transversal puesto que sólo se recolectaron datos en un momento determinado en el tiempo determinado en el tiempo.

4. Población y muestra

Siendo la población de estudio de esta investigación los programas de postgrado del área gerencial de la región zuliana, ella está conformada por las maestrías, especialidades y doctorados del área ocho en total.

De esta población se tomó la totalidad como muestra para el estudio, ya que sus características la hacen ser finita y manipulable para la investigación (Múnc y Ángles; 1995), sin necesidad de tomar una muestra de ella. Además, la muestra asumió las características propias de la investigación cualitativa que la hacen ser estructural-sistémica (Martínez; 1995, 2002), por lo que, la muestra será un todo sistémico, en el que es más significativo la profundidad que la extensión de la misma, conteniendo ésta una representación variada de sus actores.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la muestra la conforman los siguientes programas: Gerencia empresarial (Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin). Gerencia de empresa (programa de capacitación y adiestramiento empresarial de La Universidad del Zulia). Gerencia de empresa (Universidad del Zulia). Gerencia de empresa (Convenio Universidad del Zulia-CIED PDVSA). Administración de empresas (Universidad Rafael Urdaneta). Gerencia empresarial (Universidad Rafael Urdaneta). Doctorado en ciencias gerenciales (Universidad Dr. Rafael Beloso). Doctorado en ciencias sociales, mención gerencia (La Universidad del Zulia).

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Los actores o sujetos de la investigación serán “los protagonistas” (Bravo; 1988), conformados por los coordinadores, profesores, consejo técnico y estudiantes de los programas de postgrado. Así, se aplicará la entrevista dos profesores y dos estudiantes de cada programa, un total 32 entrevistados.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con el problema y objetivo de la investigación se utilizaron fuentes tanto primarias, como secundarias, aplicándose las siguientes técnicas de recolección de la información: Revisión documental de carácter bibliográfico de todo lo correspondiente al marco teórico, como una forma de abordar la comunicación sobre el manejo de crisis y conflictos. Revisión documental de los programas de estudio de los postgrados del área gerencial, a través de sus páginas Web y materiales promocionales. Análisis de contenido a la muestra documental de los programas de estudio de los postgrados. Trabajo de campo el cual sirvió para aplicar una entrevista para el levantamiento de la información. Como instrumento de apoyo se utilizaron grabaciones magnetofónicas durante las entrevistas.

De acuerdo con las técnicas empleadas se diseñaron los siguientes instrumentos: Fichas resúmenes de los programas de postgrados que contienen de forma esquematizada el objetivo o propósito del programa, el perfil de ingreso, requisitos de ingreso, régimen académico, requisitos de egreso, plan de estudio (programa de materias o seminarios) y títulos que otorgan. Entrevista de preguntas abiertas la cual fue aplicada a los coordinadores, profesores, consejo técnico y estudiantes de los programas de postgrado.

5.1. Descripción de la Entrevista.

Para recopilar la información de los sujetos de la muestra se utilizó una entrevista abierta semiestructurada. Asimismo, la interpretación de los datos se lleva a cabo mediante el análisis de

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

contenido, que es característico en esta metodología. La entrevista utilizada en esta investigación presenta

5.2. Procesamiento de la información

Los datos o pesquisas obtenidas en la investigación serán analizados de forma no cuantificada en una primera parte, ya que la investigación es cualitativa, obteniendo así una frecuencia dada de valores y respuestas más significativas (Sabino; 1995). Posteriormente, esta frecuencia sí recibirá una ponderación cuantificada, tomando en cuenta similitudes en la información.

5.3. Criterios de validez

El criterio de validez utilizado en la investigación fue la de expertos, por lo que se precedió a construir un instrumento de validación de expertos para la entrevista de preguntas abiertas semiestructuradas. El instrumento de validación fue aplicado a cinco especialistas en el área de la comunicación y/o las ciencias gerenciales. Todos los especialistas poseen estudios de cuarto nivel, son profesores universitarios e investigadores con líneas relacionadas con el tema de estudio.

RESULTADOS

Entre los resultados más importantes tenemos una presencia en los seminarios de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos, en el cuadro que aparece a continuación se presenta detallado por programa.

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Programa	Seminario	Indicador
Gerencia Empresarial (URBE)	Gerencia de Mercadeo	Mercadeo.
	Gestión Tecnológica.	Información y Nuevas Tecnologías en la Organización.
	Planificación y Gerencia Estratégica	Gerencia Estratégica
	Liderazgo y Toma de decisiones	Liderazgo y Toma de decisiones
Gerencia de Empresa. (LUZ)	Sistema de información gerencial.	Información y Nuevas Tecnologías en la Organización.
	Fundamentos de Mercadeo	Mercadeo.
	Legislación y Negociaciones Financieras.	Negociación.
	Gerencia y Estrategias de mercadeo **	Mercadeo
	Estrategias y Políticas Gerenciales	Gerencia Estratégica
	Liderazgo y Organización	Liderazgo
Administración de empresas (URU)	Modelos de Información gerencial	Información y Nuevas Tecnologías en la Organización.
	Comportamiento Humano Organizacional	Conducta Organizacional
	Estrategias de negociación Gerencial	Negociación
	Mercadeo bancario y Financiero **	Mercadeo
	Mercadeo Comercial e Industrial **	Mercadeo
	Modelos de decisiones Empresariales	Toma de decisiones
	Gestión Gerencial de Recursos Humanos	Liderazgo
	Liderazgo y Equipo Gerencial	Liderazgo
	Planificación Estratégica Gerencial	Planificación Estratégica
Gerencia, Organización y relaciones de la Empresa	Gerencia Estratégica	
Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE)	Conflictos y Negociaciones	Negociación aplicada al manejo de conflictos.
	Gestión Tecnológica.	Información y Nuevas Tecnologías en la Organización.
	Gerencia de Mercadeo *	Gerencia de Mercadeo.
	Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa *	Gerencia de la Comunicación Corporativa.
	Tecnologías de la Información para la Gerencia Estratégica *	Información y Nuevas Tecnologías en la Organización.
	Alta Gerencia Corporativa	Liderazgo
	Liderazgo y Visión Organizacional	Liderazgo
Doctorado en Ciencias Sociales Mención Gerencia (LUZ)	Ninguno	Ninguno

*Seminarios Opcionales.

**Seminarios específicos de las menciones

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Aunque la tabulación de estos resultados no sea el sentido principal de esta investigación, por ser cualitativa, a continuación se presenta una tabla donde se muestra los resultados totalizados del anterior cuadro.

Universidad	Programa	NTS*	NSA**	%***
LUZ	Maestría	42	6	14,28
	Doctorado	8	0	0
URBE	Maestría	18	4	22,22
	Doctorado	20	7	35
URU	Especialidad	24	10	41,6
Total		120	27	22,62

* Número total de seminarios: Se totalizaron todos los seminarios, incluyendo los del plan básico, profesional, específicos por menciones y los seminarios de tesis. No se tomaron en cuenta los cursos de nivelación.

**Número de Seminarios asociados a la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos.

***Porcentaje de Seminarios asociados a la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos presente por programa

Con los datos presentados en este cuadro se puede elaborar un gráfico comparativo de los programas.

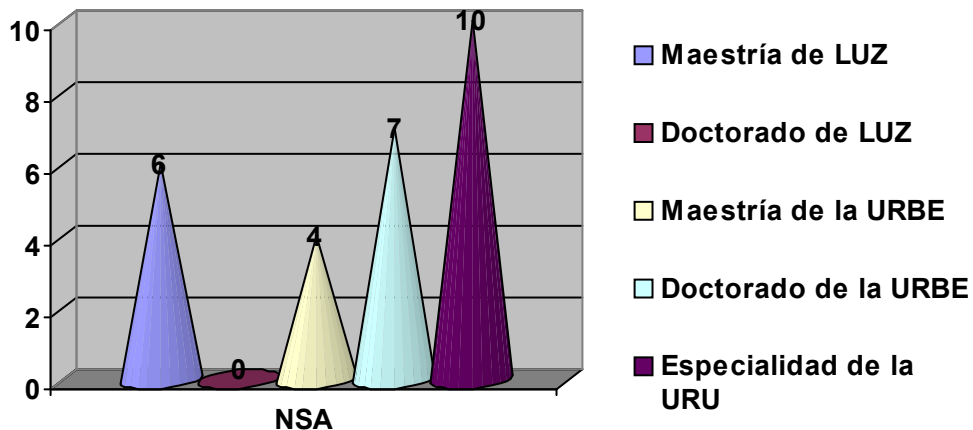


Gráfico 1

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Como se puede notar, el programa que posee mayor número de materias asociadas a la Comunicación de crisis y conflictos es el programa de Especialidad de la URU. Probablemente por su visión y concepción pragmática de la Gerencia.

Asimismo, se evidencia un aumento en el número de materias asociadas por número de programa, si se compara con los resultados previos obtenidos en el análisis previo de los programas. Apareciendo ahora los indicadores: Liderazgo, Toma de Decisiones, Planificación Estratégica y Gerencia Estratégica. Los cuales están asociados al elemento "Toma de decisiones o dirección estratégica" de la Comunicación aplicada al manejo de Crisis y Conflictos. Para explicar esto a profundidad se presenta este cuadro.

Indicador	Comentario sobre el indicador	Relación del Indicador con la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos	FPP*
Liderazgo	Factor humano que le brinda cohesión a la gente y la motiva hacia la consecución de metas. Por tanto esta relacionada con la comunicación. Habilidad o condición altamente valorada en la Gerencia contemporánea.	<ul style="list-style-type: none">Comunicación estratégica, comunicación de crisis o asuntos públicos.Negociación.Toma de decisiones o dirección estratégica.	6
Gerencia Estratégica	Actividad que garantiza la planificación, gestión y evaluación de los procesos organizacionales de manera eficiente y efectiva.	Toma de decisiones o dirección estratégica.	3
Toma de Decisiones	Actividad donde se evalúan todos los escenarios posibles antes de asumir una estrategia o táctica para aprovechar las oportunidades y resolver problemas.	Toma de decisiones o dirección estratégica.	2
Planificación Estratégica	Proceso por el que idean y consiguen las acciones gerenciales, de manera de hacerles seguimiento en cada paso de la gestión y posteriormente evaluar los resultados.	Toma de decisiones o dirección estratégica.	1

*Frecuencia de su presencia en los programas

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Estos nuevos indicadores y los que había arrojado el análisis de las fichas resumen, guardan una relación desde el punto de vista teórico conceptual. Siendo el punto de encuentro la Gerencia Estratégica y el Liderazgo, donde el soporte y vector que cruza estos fenómenos humanos y sociales es la Comunicación. A continuación se plantea un esquema conceptual que explica los comportamientos y relaciones teóricas de estos indicadores.

El uso de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos no es del todo consiente y en buena parte depende de la “visión personal” de los cursantes de los programas y los profesores o coordinadores. Para esquematizar mejor la situación se presenta este cuadro que resume el Uso de la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflicto cuando se evidenció en algún informante clave.



Belandria, 2005

Se constató que el uso está dado de acuerdo a la personalidad de quienes lo practican, así es más como un “Estilo de Vida” o una “Inquietud de investigación”; y responde su práctica a las normas de

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

cada organización o conductas previamente acordadas en un manual de descripción y cargo (en el caso de los profesores o coordinadores) o en una nivelación, curso introductorio o de inducción. Por tanto, el uso en cuanto a conducta se encuentra mayormente en lo que forma parte del currículo oculto.

Sobre los beneficios que podrían generar a los programas la incorporación de agendas, talleres o seminarios sobre comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos, la mayoría de los entrevistados estuvieron de acuerdo. Solamente los profesores del programa doctoral de LUZ se mostraban “indiferentes” e “incrédulos” a estos. A continuación se presentan varios cuadros que recogen las impresiones suministradas más.

Informante clave / Protagonista	Uso de la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflicto
Estudiante	<ul style="list-style-type: none">• Comentando sus inquietudes a partir de su experiencia de trabajo.• Narración de anecdotarios (crisis y conflictos dentro de su espacio personal o de trabajo).• Como Vector (conocimiento) presente en las investigaciones, bien de manera directa o indirecta.• Manifestando sus inquietudes o manejo de inconformidades con respecto al programa, los profesores o el sistema de evaluación aplicado.• Como estrategia y técnica en la solicitud de cambios o transformaciones a los coordinadores y/o profesores del programa.
Profesor	<ul style="list-style-type: none">• Como tema de investigación a ser asumido en líneas de investigación adscritas a institutos y a centros de investigación.• Inquietud personal teórica. Como área de estudio personal e instigación no asociada a proyectos de investigación.• Como tema de investigación o área de estudio asignado al grupo o equipo de trabajo dentro de los seminarios.• Como técnica y estrategia para la negociación del sistema de evaluación.• Como práctica de manejo del grupo.
Coordinador	<ul style="list-style-type: none">• Como técnica y estrategia para la negociación del sistema de evaluación.• Como práctica de manejo del grupo.• Como tema de investigación a ser asumido en líneas de investigación adscritas a institutos y a centros de investigación.• Inquietud personal teórica. Como área de estudio personal e instigación no asociada a proyectos de investigación.• Como estrategia para el manejo de crisis o conflictos entre los grupos.

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Los entrevistados apostaban por la creación de: 1) Agendas de trabajo asociadas con el área, 2) Talleres vivenciales y de inmersión total, 3) La creación de más Seminarios sobre comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos, 4) El abordaje teórico de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos, 5) Desarrollo de líneas de investigación asociadas al área de estudio.

CONCLUSIONES

Ya al culminar esta investigación se puede concluir:

- **Objetivo 1 / Determinar los elementos de los planes de enseñanza y de estudio de los postgrados del área gerencial que abordan la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos.**

Sobre los **Elementos de los planes de enseñanza y de estudio** se pudo determinar que los planes de estudio de varios programas abordan la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos. Ahora bien ese abordaje no posee el peso, la rigurosidad que se requiere. Detallando cada elemento se puede decir:

- Sobre la **oferta de los programas de postgrado** en la región se puede afirmar que se cuenta con variadas opciones de acuerdo a las necesidades de los cursantes, desde especialidades, maestrías, hasta doctorados, tanto en universidades públicas como privadas. Ofertas que se suman a las de instituciones como el IESA, entre otras que trabajan con programas cortos, cursos o talleres para formar competencias relacionadas con la gerencia. Ahora bien, estos programas no fueron considerados en la investigación, pero sería interesante considerarlos en posteriores investigaciones y analizar en ellos la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos. Por esto se recomienda a los investigadores del área que aborden el estudio de la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos.
- Los resultados comprobaron el interés de las universidades por la Gerencia como campo de estudio. Elemento ratificado además por

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

la apertura del programa de pregrado en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Ahora bien los esfuerzos no son suficientes es necesario mayor interés académico para investigar las vivencias de la gerencia.

- Sobre el **Perfil de Ingreso** se nota como cada vez más los programas aumentan su nivel de exigencia y de organización administrativa; pero la comunicación como habilidad, capacidad, fortaleza o competencia no es verificada, por lo menos no formalmente, en los programas. Esto sin duda influye, de acuerdo al caso, en el aumento de crisis y conflictos dentro de los programas. Sería interesante a este respecto, el diseño y/o aplicaciones de baterías psicológicas o una serie de evaluaciones que verifique las habilidades, destrezas y conocimientos sobre la Comunicación y más aun la disposición para una Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos; de forma que se aplique antes del ingreso a los programas, durante y posterior a ellos. Esto sumado al manejo de unas “reglas de juego” claras y por tanto asertivas, a la implementación de estrategias de Comunicación de Mantenimiento entre otras, lo que generaría un clima más coherente con la gerencia [entiéndase con la comunicación] devengando así, empatía en las cortes hasta que se generen los círculos de calidad. No se niega que algunas experiencias encontradas no sean exitosas al respecto, pero las conductas encontradas son producto de la iniciativa personal de coordinadores, profesores o estudiantes proactivos e informados al respecto, más que una fórmula intencionada desde las organizaciones como tal. Al ser sólo intenciones humanas particulares esas conductas son individuales y no corporativas.
- Sobre los **objetivos de los programas** la Comunicación no tiene una presencia intencionada y manifiesta menos una comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos
- Sobre los **cursos de nivelación**, se recomienda que se diseñen y apliquen a todos los programas, ya que sólo los exigen la especialidad y las maestrías estudiadas. Esos cursos pudieran estar mayormente enfocados a crear la comunidad de aprendizaje con visión compartida y alineados asertivamente, con los objetivos del programa en específico que cursan y la universidad que lo oferta.

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Dentro de ese marco, bien apropiado es la consideración de esa comunicación a la que se ha venido haciendo mención. Sin duda esto redundaría en la calidad del programa y en la satisfacción de los protagonistas involucrados (coordinadores, profesores y estudiantes).

- En cuanto a la **exigencia del dominio del Inglés técnico**, es curioso como algunos programas no lo exigen, por lo menos formalmente como un requisito de ingreso y egreso, a pesar que la mayoría de la producción científica en el área que sirve de insumo a la hora de efectuar investigaciones documentales vienen en idioma extranjero, en particular el Inglés. Sería recomendable entonces dentro de los programas generar espacios de discusión científica bilingüe, algo así como “Club de discusiones” de artículos y materiales científicos en Inglés, Francés, Alemán, entre otras lenguas modernas; de forma que se formen también esas competencias comunicacionales que se hace cada vez más vitales en el mundo globalizado.
- Sobre los **criterios de selección** la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflicto como competencia no es verificada de forma consiente, manifiesta y formal.
- Sobre los **regímenes académicos**, todos los programas, exceptuando el doctoral de LUZ, se manejan por periodos semestrales. El programa doctoral en Ciencias Sociales mención Gerencia se maneja por ciclos académicos, interesante formula para incluir en esos ciclos laboratorios vivenciales de aprendizaje de crisis y conflicto u otras modalidades, que apunten a una investigación más profunda sobre la comunicación a la que se ha venido haciendo mención. Vital además la publicación de artículos científicos arbitrados, la participación con ponencias en eventos académicos, entre otras prácticas que si bien se realizan, no se “dejan sentir” en la región o en la gerencia. En este punto es importante reconocer el esfuerzo de la URBE con el CEDAE para acercar la producción universitaria a las necesidades de las organizaciones y corporaciones que operan en el estado.

➤ **Objetivo 2 / Estudiar el comportamiento de los elementos de los planes de enseñanza y de estudio de postgrado que contienen la comunicación sobre manejo de crisis y conflictos.**

Sobre el comportamiento de los elementos de los planes de enseñanza y de estudio se debe afirmar, a medida que aumenta el nivel de abstracción teórica del programa disminuye el reconocimiento de la comunicación, desde el punto de vista teórico-científico y desde el punto de vista práctico, se niega el uso de la Comunicación aplicada de manejo de las crisis y los conflictos. Rasgo que se hizo muy marcado en dos de los informantes claves del doctorado de la Universidad del Zulia. Esto probablemente por que la Comunicación más que comportarse como una ciencia es el gran objeto de estudio de las ciencias sociales. Este elemento ha sido muy discutido por los investigadores en el área mostrando dos tendencias; la de los autores representados de la Escuela Norteamericana que asumen que la comunicación es una ciencia con método, objeto y sujeto de estudio con mas aplicaciones a la investigación de la comunicación de masas. Y los autores representantes de la Escuela Europea asumen que la comunicaciones el objeto de estudio de las ciencias sociales. A si mismo, a medida que el programa sea de corte más “pragmático”, “utilitarista” y direccionado a la formación vivencial, teórica y práctica del egresado, es mayor el reconocimiento de una aplicación de la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflicto.

- Sobre la presencia de esa comunicación a la que se hace mención, por lo menos para el Programa de Maestría de la Urbe, esta dada desde el momento del ingreso ya que formal e informalmente el aspirante al pasar por la selección conviene en ser parte de la comunidad de aprendizaje formando una simbiosis: “yo me beneficio, aprendo, alcanzo logros académicos con sus normas y reglamentos. Esta realidad fue planteada por los informantes como una búsqueda del programa hacia la comunicación de crisis y conflictos”.

Este planteamiento se puede esquematizar en este gráfico.

NEGOTIUM

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

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

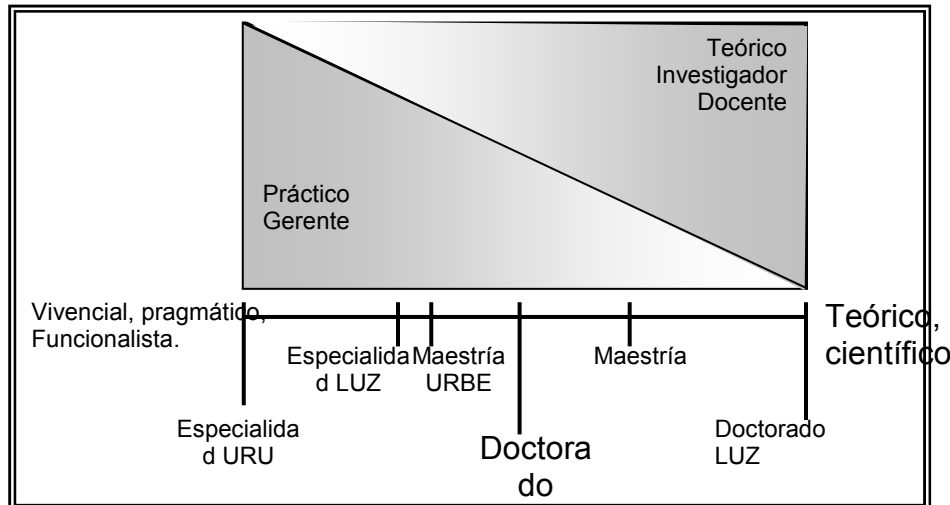
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,

www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38



Belandria, 2005

Las tendencias verificadas en los resultados llevan a pensar que las Universidades cada día más se comportan como corporaciones en el sentido organizacional, pero mayormente las privadas examinadas. En contraste y de manera radical la universidad pública estudiada refleja unos comportamientos que por calificarlos de algún modo los llamaremos “Universitarios” y “Académicos”, donde se asume la Universidad desde la Universidad, la ciencia y bastante desde lo abstracto. Aun que de forma manifiesta la Universidad del Zulia ha desarrollado esfuerzos extraordinarios para actualizar su gerencia, más adelante se profundizará este aspecto.

- Las conclusiones inferidas a partir de los informantes claves de la Universidad del Zulia son asociables con las conclusiones obtenidas por Orlando Villalobos en su investigación acerca de la política y Gerencia de la Comunicación Social y por Fanny Ramírez en su artículo arbitrado “La gestión comunicacional en la identidad corporativa de la Universidad Del Zulia”. En el estudio Villalobos afirma que a pesar que LUZ

-

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

“tiene algunos elementos de un sistema orgánico y planificado para informar a la comunidad... no cuenta con una política comunicacional orgánicamente definida... se demostró la existencia de un déficit informativo en la institución... en términos de calidad... deficiencias en el dialogo universitario.. la debilidad de la comunicación formal hace que crezca la informal”. (Villalobos, 1998:p.117).

En el segundo estudio Ramírez afirma al respecto:

La gestión comunicacional de la Universidad del Zulia no ha sido idónea para desarrollar una sólida identidad en sus públicos internos. En este sentido se puede señalar que actualmente no goza de una Identidad fuerte en tanto la emisión de elementos de su identidad tales como la simbología, los Principios básicos organizacionales (PBO): misión, visión valores, políticas, objetivos y estrategias y sus comunicaciones presentan debilidades en el diseño, promoción y aplicación; deficiencias tales que imposibilitan la identificación de sus públicos internos. (Ramírez, 2004:p.119).

Profundizado un poco más en los resultados arrojados por el estudio de Villalobos tenemos la siguiente afirmación:

Un acercamiento a la situación de La Universidad del Zulia, en el área de las comunicaciones, permite identificar como problema la desinformación que mantiene y vive a diario la comunidad universitaria, la cual encuentra su explicación tanto en la estructura comunicacional adecuada (dirección, unidades, departamentos); ni los prerrequisitos para que la comunicación cumpla la función teórica de los tópicos referidos a la comunicación social. (Villalobos,1998:p:13).

Las conclusiones inferidas a partir de los informantes claves de La Universidad del Zulia son asociables con las conclusiones obtenidas

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

por Orlando Villalobos y Fani Ramírez, porque se ha asumido en este estudio que la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos como componente de los programas de postgrado, es un vector que cruza todas las instancias de la universidad.

- Extrapolando esta realidad local a las universidades nacionales, muy especialmente las públicas, vemos que el escenario está caracterizado por la crisis presupuestaria, de valores, de dimensión y significación; donde la contingencia mayor esta en los procesos comunicacionales y su congruencia con los procesos organizacionales. Sin duda las Universidades se han desarticulado y perdido alguna parte de su esencia, que las lleva a buscar la transformación. Ante esta realidad diseñar nuevas experiencias de comunicación y conocimiento (Romero, 2001:p.146-147) a través del aprendizaje surge como una opción para algunas de estas instituciones que asumen este reto. Y más una formación que apunta al manejo de crisis y conflictos, un componente de los programas de postgrado del área gerencial.

• Ya este aspecto lo planteaba Villalobos en su estudio cuando afirma:

Como puede inferirse, se está frente a una problemática comunicacional común a las universidades venezolanas. En la Universidad Central de Venezuela, por ejemplo, el fenómeno se repite. El subdirector de Información y Relaciones de eses centro de estudio, Jesús Sotillo (1995), reconoce explícitamente que no cuentan con una política de comunicación. (Villalobos, 1998:p.55)

Asimismo, el proceso también se da a la inversa, cuando algunas se muestran debilitados o incoherentes en sus estrategias de comunicación y/o imagen corporativa; en estas organizaciones a diferencia de las públicas al fracasar en su gerencia las corporaciones. Las empresas y las organizaciones cada día se parecen más a las Universidades desarrollando estrategias y energías (Comunicación) de formación (Ramírez, 2004), por lo que invierten en aumentar el capital humano a través de lo que se ha denominado “Universidades

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Corporativas”. Aquí las Universidades se apoyan en el Adiestramiento Organizacional.

En este sentido es conveniente acotar que la palabra adiestramiento para la organización contemporánea, representa una acción intencionada, planificada y sistemática, diseñada para ayudar a los trabajadores a dominar las destrezas y competencias propias de su puesto de trabajo. A la par de formar en valores y ética, el nuevo reto de la organización contemporánea (Vásquez,2001:p.474-486).

Está entonces el Adiestramiento relacionado con eso que se ha denominado las megatendencias, que arrinconan la organización y la empujan, cada vez más. El poder y la fuerza de una organización se funda en su “capacidad intelectual y de servicio” (Kiernan, 1996:p2), esto no es más que el poder de comunicación y conocimiento de su recurso humano cargados de valores y ética.

Hoy en día, la única manera confiable de construir la proverbial ratonera de excelencia es imprimirle más valor – conocimiento que su competidor, y estar preparado para producir una versión mejorada y con mayor riqueza de conocimiento... (Kiernan, 1996:p.2).

Y todas las posturas, que puedan asumir la transformación de la organización, necesitaran de aprendizaje y adiestramiento, que no es más que experiencias de comunicación estructuradas y dirigidas a transformar una actitud comunicacional. El adiestramiento entonces incorpora en los programas de aprendizaje y formación organizacional las necesidades específicas comunicacionales de cada organización, por eso estas buscan la vanguardia, trabajan con un adiestramiento selectivo: programas adaptados a los valores, clima y cultura de cada organización.

La Universidad en medio de este fenómeno postmoderno se “enfrenta a retos fundamentales. Estamos hablando de una reforma a fondo del sistema universitario sobre la base de un nuevo modelo de gestión y liderazgo y que implique afectar a la Universidad en su estructura y funcionamiento tradicional” (Lombardi, 1996:p.45).

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:

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

Afirmaciones que teniendo ya casi una década, siguen teniendo vigencia. Elemento que coincide con los hallazgos comunicacionales de Villalobos cuando afirma:

Distintas fuentes documentales comprueban que desde hace, aproximadamente, una década en la Universidad del Zulia y en las universidades venezolanas se han realizado diversos ensayos y propuestas de políticas comunicacional". (Villalobos,1998:p.119).

- Sobre los cambio en las Universidades como organizaciones se puede afirmar; mutar, cambiar, fluir, transformar es uno de los requisitos indispensables para las Universidades, para su comunicación y gerencia. Por esto es prácticamente imposible una interacción sin la metamorfosis del discurso o pensamiento de los actores involucrados. Sin cambio no hay comunicación y es imposible no comunicar. Ahora bien, no todo cambio es positivo y si no es intencionado, diseñado y orientado puede traer inmerso el riesgo de la incongruencia. Por lo que las Universidades requieren transformarse, mutar; una manera es asumir la formación la comunicación de crisis y conflicto, incluyéndola como un componente del currículo formal y oculto de los programas, especialmente los de postgrado.

Así mismo, el personal administrativo y obrero requiere una atención en este sentido y el adiestramiento es el punto vital, el reto es que "toda la universidad" asuma los nuevos los nuevos paradigmas de la organización.

- Con respecto a la comunicación de las instituciones universitarias estas devén concentrarse en este aspecto. Parafraseando a Villalobos:

En LUZ la comunicación puede planificarse porque esta institución cuenta con recursos humanos en el área, con estudios de pre y postgrado; dispone de recursos tecnológicos para comunicar e informar; dedica recursos

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.

/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

financieros para estas actividades; y se beneficiaría de un enfoque planificado e integrado". (Villalobos, 1998: p.119).

- Sobre el **comportamiento teórico de lo que se ha denominado en este estudio la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflicto**, se propone incorporarla al planteamiento de Rojas y Arapé (1998). De manera que se sume una línea más, a siete líneas que relacionaron con el abordaje de la comunicación y la dirección de empresas. Para recordarlas estas líneas son: Nuevas Concepciones (Fulk y Boyd, 1991); Orientación principal (Soreson, Savage y Orem, 1990); La Consultoría y la Comunicación (Shein, 1990); Comunicación y Tecnologías de la Información (Adreu et al., 1991. Cornellá, 1994); Comunicación y Creatividad (Murakani y Nishikami, 1993); Comunicación Humana (Watzlawick et al, 1995), Comunicación Transformacional (Habermas, 1982. Baudrillard, 1992, 1994). La nueva línea, por así decirlo, pudiera llamarse Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos, el nombre que se ha venido usando a lo largo de esta investigación para hablar del componente de los programas.

La Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos no excluye a las otras siete líneas y se puede encontrar presente principalmente en tres áreas o vertientes teóricas:

1. La Negociación.
2. La Comunicación Estratégica, comunicación de crisis o asuntos públicos.
3. La toma de decisiones o dirección estratégica.

➤ **Objetivo 3 / Establecer el uso de la Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos por parte de los profesores y los estudiantes de los programas de los postgrados del área gerencial.**

- Si bien existe una presencia de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos su uso no es formal y consiente en diseño curricular. Y su inclusión en el currículo formal y en el

oculto depende de la visión individual de algunos profesores investigadores que les interesa el área.

- Se puede establecer que el uso depende de la situación del “protagonista” en el programa. En los **estudiantes** de los programas se presenta el uso sobre todo para comentar sus inquietudes y experiencias gerenciales y para negociar su evaluación o permanencia en el programa. En los Profesores se nota un uso para la investigación como tema y campo de estudio y como técnica y vía de resolución de crisis y conflictos. Y en los coordinadores mayormente como estrategia en el manejo de crisis o conflictos entre los grupos.

- Se recomienda incluir en la teoría de diseño curricular la consideración de la Comunicación como un componente vital. Tanto en lo que significa el currículo formal como el informal. Si la Comunicación, es entendida y asumida bajo la perspectiva actual, que le hace ser integral, holística, multidisciplinaria; su formación debe tener el mismo carácter. La comunicación y su formación ya no puede entenderse fragmentada ni alimentada por una sola vertiente. Por lo que, si se habla de un Componente comunicacional sobre manejo de crisis y conflictos o una Formación en Comunicación, se habla de un proceso integral donde se deben combinar todas las órbitas de la Comunicación, para que esta pueda dar respuestas, soluciones y alternativas de avance.

Objetivo 4 / Determinar las expectativas que tienen los profesores y los estudiantes acerca de la incorporación de la comunicación de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos como un componente de los programas de postgrados del área gerencial.

- Las expectativas fueron en buena parte de los entrevistados bien alta, denotando que el beneficio teórico era alto al igual que el que se obtendría desde el punto de vista práctico. Ahora bien fueron los estudiantes los que mostraron mayor interés por los beneficios prácticos y vivenciales de la comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos; y los profesores mostraron más preocupación por la construcción de aportes científicos.

- Se recomienda la conformación de proyectos de investigación multidisciplinarios que trabajaran en el área apuntando al diseño

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

de programas curriculares en el área de la gerencia que mejoraran los programas existente. La conformación de mesas de trabajo donde se les permitan la participación a gerentes sería recomendable.

Finalmente se puede afirmar, la crisis de paradigmas ha obligado a la gerencia a buscar las respuestas y soluciones en sus propias potencialidades, en su propia trama de relaciones sociales y en la comunicación misma. Las nuevas realidades de las organizaciones transcomplejas van dibujando nuevos escenarios para la negociación y la mediación. Nunca antes fue tan real la frase ya desgastada: “hay que repensar la comunicación”. Por que todo lo científico se esta repensando a una velocidad vertiginosa. Como asumir esa velocidad en los programas de postgrado del área gerencial, si ellos tienden a ser poco volubles. El manejo inteligente de esta dicotomía será el reto de los diseñadores curriculares de estos programas. No por casualidad en los últimos años se le ha brindado tanto apoyo a la teoría constructivista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAVO, Luis (1988). **Teoría y Práctica Curricular**. Editorial Carhel. 189 p.

BRICEÑO DE MOGOLLÓN, Hilce Ivonne (1999). **La comunicación en el desempeño de los Licenciados en Administración egresados de la UCLA.**

Barquisimeto. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación.

División de Estudios para Graduados. Convenio Ucla-LUZ. Maestría en Ciencias de la Comunicación. Mención Gerencia de la Comunicación. 225 p.p.

BORISOFF, Débora y VÍCTOR, David A. (1991). **Gestión de conflictos, un enfoque de las técnicas de la comunicación.** Ediciones Díaz de Santos, S.A. 235 p.

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

CABALLERO, Sybil Lorena (2001a). **Las competencias gerenciales en tiempos de virtualización**. Asuntos Cleda. Pdvsa-Cied. Año 5. N ° 9. Mayo. pp. 117-131.

CABALLERO, Sybil Lorena (2001b). **Nuevas Lógicas Cognitivas. Nueva Performance**, en Lanz, Rigoberto (Comp.). Organizaciones Transcomplejas. Imposmo / Conicit. 212 p.

CARTIER, Michele (1993). **El interfaz usuario-sistema: una metodología para su diseño y desarrollo**, en Silvio, J (Comp.). Una nueva manera de comunicar el conocimiento. Edic Cresal-Unesco. Caracas-Venezuela. pp. 195-210.

MARTÍNEZ M.; Miguel (1989). **Investigación Cualitativa–Etnográfica, Nomotético Práctica**. Editorial Trillas.

MARTÍNEZ M.; Miguel (2002). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación**. Editorial Trillas. 169 p.

MARTÍNEZ M.; Miguel (1997). **El Paradigma Emergente**. Editorial Trillas. 2ª edición. 263 p.

MAUBERT, Jean – François (1993). **Negociar, las claves para triunfar**. Marcombo Boixareu Editores. Estrategias y Gestión Competitiva. 223 p.

PIÑANGO, Ramón. (1999). **Los conflictos que existen y existirán (Editorial)**. Publicado por la Revista Debates Iesa. Volumen V. Número 2. Octubre -Diciembre. p.p.2

ROJAS VERA, Luis Rodolfo y ARAPÉ COPELLO, Elizabeth (2001). **Comunicación, Conflicto y Negociación**. Telos Vol. 3, No. 3. Revista de Estudios Interdisciplinarios Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. pp. 367–373.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo y ARAPÉ COPELLO, Elizabeth (1998). **Formación en comunicación y dirección en algunas**

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:

Belabdría, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) COMUNICACIÓN APLICADA AL MANEJO DE
CRISIS Y CONFLICTOS: UN COMPONENTE POSIBLE DE LOS POSTGRADOS GERENCIALES.
/ www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 7-38

maestrías en gerencia de empresas. Revista Venezolana de
Gerencia. Año 3. N° 5,. pp. 73–89.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo (1998). **Comunicación, Gerencia y
Futuro.** Memorias Primeras Jornadas de Investigación del CICI.
Compiladora: Migdalia Pineda. Universidad del Zulia. Centro de
Investigación y la Información. pp. 7-17.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo (1999). **La crisis de la gerencia.** Telos.
Volumen 1 (2). Revista de Estudios Interdisciplinarios
Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. pp. 377-378.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo, TORRES, Reinny Beth y ARAPÉ,
Elizabeth (2001). **Postmodernidad: Lógicas Organizacionales,
Lógicas Tecnológicas,** en Lanz, Rigoberto (Comp.).
Organizaciones Transcomplejas. Imposmo/Conicit. 212 p.

VILCHEZ, Nerio (1991). **Diseño y evaluación del Currículo.** Fondo
Editorial Esther María Osses. Colección Ideas y Pensamiento N°
2. 173 p.