

EL CONFLICTO

Un Punto de Vista Sistémico

EN BUSCA DE UNA DEFINICION

La palabra **CONFLICTO**, se utiliza, comúnmente, para designar una importante variedad de conceptos. Ellos pueden ser: oposición, competencia, incompatibilidad, irreconciliabilidad, falta de armonía, antagonismo, pugnas y disputas, entre otros.

Estas acepciones, de eminente uso coloquial, generan un importante caudal de disonancia cognitiva, que impide (o al menos dificulta) una definición concreta y normalizada, haciendo que el consenso interdisciplinario sobre el tratamiento de este fenómeno, transite por canales divergentes.

Una natural parcialidad conceptual, patrimonio de los distintos “Especialistas”, deriva en confusas interpretaciones sobre el verdadero sentido de este término.

Por ejemplo, El conflicto, visto desde un punto de vista Psicológico, tiene sus especiales connotaciones.

Se entiende por Conflicto, a ***la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.***

El neurólogo **Sigmund Freud** y su compatriota austriaco, el fisiólogo **Josef Breuer**, fueron los primeros en utilizar este concepto, dentro del terreno de la naciente psicología.

Para Freud, el conflicto surge ***“cuando las respuestas de comportamiento, necesarias para satisfacer una motivación, no son compatibles con las requeridas para satisfacer otra”***. Posteriormente, llegaría a la conclusión de que la represión de un conflicto, de forma parcial o total, puede ocasionar **ansiedad** y desembocar en una **neurosis**.

El conflicto puede aparecer a distintos niveles: A nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

La vida social también entraña un gran número de conflictos. El individuo, presionado por los distintos **grupos** sociales a los que pertenece, experimenta conflictos personales. Hoy, la **socialización** del niño se tiende a considerar como un conflicto entre el individuo y la **sociedad**. La inadaptación social y los **trastornos mentales** son conflictos psicológicos que de alguna forma fomentan distintos tipos de patologías sociales, como la delincuencia, la **prostitución** o el consumo de **drogas**.

Dentro de este enfoque, el Conflicto habita en el interior de un individuo, y básicamente se relaciona con Contradicciones y ambigüedades, pudiendo generar, ante la ausencia de un manejo adecuado, graves patologías individuales.

Cuando nos adentramos dentro del terreno Político-Militar, el concepto que nos ocupa, comienza a ser enfocado de una manera muy distinta:

Para **Julien Freund**, por ejemplo, el conflicto ***es un desacuerdo o choque intencional entre seres de una misma especie, planteado a propósito de un objetivo o de un derecho, y en el que para lograr ese objetivo o preservar ese derecho, los actores intentan quebrar la resistencia del oponente, llegando eventualmente al uso de la violencia.*** (1)

A diferencia del enfoque Psicológico, según esta visión el Conflicto es inherente a una pluralidad de individuos, y conlleva una acción que puede llegar a la misma violencia física.

Para **Federico Frischknecht**, el conflicto es la visión actual de la situación estratégica, interpretando los hechos ya producidos. (2)

Se incorporan, dentro de esta visión, elementos constituyentes de la problemática, e inherentes a los seres vivos en general, y al hombre en particular.

Estos elementos son: Los Intereses (entendidos como Objetos con valor), La Trama, entendida como la interrelación entre los mismos, y El Escenario Físico-Temporal, donde los intereses y la trama, se encuentran ubicados.

A diferencia de la interpretación de **Freund**, no es el conflicto una situación vivencial determinada, sino que se relaciona más con un modo de ver dicha situación.

Dentro del terreno de la administración general y de la sociología organizacional, se define generalmente al conflicto como **“El proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta que la otra ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses”** (3)

En este enfoque, el Conflicto es entendido tanto en una instancia de existencia real, como en una de existencia potencial, con toda la carga de apreciación y subjetividad que puede contener el carácter de Potencialidad.

El panorama de comprensión, puede complicarse aun más, si tomamos en cuentas que dentro de la Biología en general, y de la Etología en particular, se considera que de hecho existen conflictos entre actores no racionales, como ser animales de distintas especies, que comparten un hábitat común y compiten por el alimento, el agua o un refugio, sucediendo algo equivalente entre individuos de la misma especie, tanto por los valores mencionados, como por el derecho a la reproducción.

En este caso, el Conflicto consiste el ejercicio de la violencia, de manera directa o indirecta, entre interesados distintos, respecto a la propiedad, uso o goce de bienes determinados.

Un enfoque económico, por otra parte, relacionaría al conflicto con un desequilibrio producido en la interacción de oponentes racionales, que poseen intereses coincidentes sobre determinados bienes económicos.

En este caso, la característica fundamental de los Bienes Económicos, que no es otra cosa que la escasez, pasa a constituirse como la razón sustancial de la aparición de un Conflicto.

Hasta podemos encontrar la existencia conceptual de Conflicto, entre elementos naturales no biológicos, dentro del terreno de la física y de la química.

Por ejemplo, la segunda ley de la termodinámica, que es llamada Ley de la Entropía, configura un proceso de conflicto entre dos ambientes físicos, que produce la migración forzada de temperatura de uno a otro, y una cantidad de ineficiencia siempre presente en esta transferencia.

En el supuesto que no se esté, básicamente, hablando de cosas distintas, no pueden ser todas las definiciones de por sí correctas y completas, toda vez que serían de aplicación en un ámbito y no en otros.

Si entendiéramos a nuestro mundo, como un ambiente que puede compartimentalizarse sin mayores problemas, tanto para su comprensión como para su administración eficiente, no habría mayor inconveniente en aceptar la coexistencia de conceptos contradictorios sobre un mismo tema.

La realidad, en cambio es muy distinta.

EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

Definida por **PETER SENGE**, como LA QUINTA DISCIPLINA, el pensamiento sistémico es: **“Una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento”** (4)

Consiste básicamente en un enfoque derivado de los aportes de la Escuela de la Teoría General de Sistemas, creada por **Von Bertalanffy**,

Este integrativo modelo, apunta a :**“Ver tonalidades en vez de partes; En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como partícipes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro.”** (5)

Podemos resumir que la esencia del pensamiento sistémico, radica en un cambio de enfoque:

“Ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa efecto, y ver procesos en vez de “Instantáneas”” (6)

Para poder entender esta verdadera filosofía de enfoque, tal vez convenga definir el concepto fundamental que le dá nacimiento, y para ello nos preguntamos:

¿Que es un Sistema?

Un Sistema es una entidad, cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes.

El pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para comprenderlas. Es lo opuesto al reduccionismo, es decir, la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes. Una serie de partes que no están conectadas no es un sistema, es sencillamente un montón. (7)

Así entendido, vemos que al observar los patrones que conectan a las partes, y no solo a estas, descubrimos que elementos distintos entre sí pueden estar organizados en torno a un conjunto de reglas generales.

En todo sistema, su comportamiento dependerá más de las conexiones entre sus componentes, que de estos en si mismos.

Es necesario entonces que en vez de observar por separado áreas de conocimiento, cuya comprensión requerirá años de dedicación, el pensamiento sistémico permite estudiar la conexión que existe entre las diversas disciplinas, para predecir el comportamiento de los sistemas, ya se trate de un sistema de red vial, de un sistema de creencias, del aparato digestivo, de un equipo de gestión, o de una campaña antiterrorista.

El mundo es un sistema integrado, compuesto por variados subsistemas, los que, tal como se ha dicho, guardan relaciones entre sí que definen al conjunto en su totalidad.

Respecto a este enfoque, mencionan **ALVIN y HEIDI TOFFLER** que:

“El sistema mundial esta cobrando características prigoginianas, es decir, se parece cada vez más a los sistemas físicos, químicos y sociales descritos por Ilya Prigogine, científico galardonado con el premio Nobel, que identificó por primera vez lo que el llamó “Estructuras disipadoras”. En estas todas las partes de un sistema se encuentran en fluctuación constante. Las partes de cada sistema se tornan extremadamente vulnerables a influencias exteriores: un cambio en los precios del petroleo, un auge repentino del fanatismo religioso, una modificación en el equilibrio de las armas, etc” (8)

Podemos apreciar entonces que, de acuerdo a esta línea de pensamiento, el tratamiento de los Conflictos no puede ser manejado con recetas que solamente contemplen la visión Psicológica, la Militar, la Organizacional, la Económica, la Biológica y la Física por separado. Estos aspectos son constitutivos de un todo, y sus complejas interrelaciones se encuentran siempre presentes y activas, a veces de formas evidentes, y otras no.

“Lo que todavía no entienden muchos santones de la política internacional, es que cuando unos sistemas se hallan lejos del equilibrio, se comportan de maneras extrañas, que violan las normas habituales. Se tornan no lineales, lo que significa que pequeñas causas, pueden desencadenar efectos gigantescos.” (9)

Por supuesto, difícilmente podrá entenderse un problema que no esté bien planteado, y es su definición la esencia de dicho planteamiento.

EN BUSCA DE UNA DEFINICIÓN (II)

Sobre las aproximaciones por especialidad que detallamos al inicio de la presente ponencia, es dable intentar un proceso de síntesis, que permita obtener un marco conceptual único sobre el que generar estrategias de resolución.

Una definición Sistémica sobre el Conflicto, debería contemplar su aplicación a individualidades o pluralidades, a la presencia o ausencia de racionalidad, al carácter material o conceptual del elemento en conflicto, y debería hallarse más dirigida a los efectos del proceso que a sus causas generadoras.

Decimos entonces que:

Un conflicto, es una situación, real o percibida, que produce efectos nocivos en el normal devenir de un sistema determinado, basada aquella situación, en el grado variable de tolerancia, de dicho sistema, a la frustración en el logro de sus necesidades.

Las partes sustanciales de la definición propuesta son las siguientes:

Situación Real o Percibida:

En el subsistema “No Humano” de nuestro mundo, la situación generadora de conflicto es, por lo general Real.

Por otra parte, en el subsistema “Humano” fuertemente mediatizado de nuestros días, la percepción no solo influye habitualmente para configurar la realidad, sino que puede llegar a suplantarla. En un ejemplo concreto, para un país acreedor de otro, y que base su imagen mundial en la capacidad y decisión de utilizar todos sus recursos para cobrar sus acreencias, es mucho más lesivo a sus intereses que la nación deudora manifieste que no piensa cancelar las obligaciones, que si en realidad las cancela o no.

Efectos Nocivos:

Implica la producción de consecuencias negativas en contra de algo o alguien.

Normal Devenir de un Sistema Determinado:

La Normalidad es entendida en un sentido estadístico. Se refiere a como funciona un sistema, de manera habitual, independientemente de la corrección o no de dicho funcionamiento.

Es evidente, por otra parte, la íntima relación entre una situación Normal, y una situación Ordinaria. En ambos casos, existe un consenso mayoritario sobre dicha condición. Es normal, u ordinario, cuando es común, y ocurre con tal

frecuencia, que no solo es aceptada dicha ocurrencia, sino además que es esperada.

Grado Variable de Tolerancia:

La incomodidad, el malestar, el dolor y todas aquellas situaciones no gratas, por las cuales cualquier sistema puede encontrarse transitando, dependen de su umbral de tolerancia. Este umbral es variable, y se encuentra afectado por el entramado relacional del sistema, en su conjunto. Dicho de otra manera, un conflicto puede presentarse hoy, pero no haber tenido la misma trascendencia, hace cinco años.

Es capital considerar con mucho detenimiento, el umbral de tolerancia de una determinada comunidad, para poder predecir la ocurrencia de un conflicto.

Frustración:

Este concepto, entendido generalmente como la consecuencia de haber querido o necesitado algo, y no haberlo conseguido. (Paz espiritual, Salida al Mar, Alimento, Dignidad, equilibrio homeostático, etc), tiene distintos grados de virulencia e intensidad. Además el análisis individual del nivel de frustración de los componentes de un sistema, difícilmente nos dé una cabal idea del nivel correspondiente al sistema en sí mismo.

Necesidades:

Pueden entenderse como aquellos elementos que permiten con su presencia, o impiden con su ausencia, que una cosa suceda, como así también a los sentimientos generados en un individuo o grupo de individuos respecto a sus carencias particulares.

ESTALLIDO SOCIAL - UN CASO DE APLICACION

Dentro de los lineamientos mencionados para la nueva definición de Conflicto, un estallido social puede ser entendido como la reacción violenta de un determinado sector de la comunidad, ante la persistencia de factores agresivos que inciden sobre el mismo, y la manifiesta incapacidad, del mencionado sector, para su tolerancia pacífica.

El estallido indica una explosión, producida por el incremento de la presión dentro de un continente determinado, y la debilidad de dicho continente para mantenerla dentro de sus límites. Por supuesto, la explosión, al liberar la tensión acumulada, produce un efecto posterior de retracción, que si es acelerada, puede llegar a generar una implosión de consecuencias imprevisibles.

Esa descarga sirve para volver a un nuevo nivel de relativa estabilidad. Fue peligrosa para todo lo que estuvo dentro del radio de acción de la onda expansiva, pero no para aquello que se encontraba fuera del mismo, salvo de manera indirecta.

Si relacionamos al estallido social con explosivos propiamente dichos, podemos asimilarlo a la detonación de una bomba. Cualquier tipo de bomba, tanto convencional como nuclear.

La explosión pasa, el daño se produce, pero la tensión se ha descargado, y queda expedito el camino para la reconstrucción.

Dentro del mismo terreno metafórico, lo peor que puede sobrevenir luego del estallido es el efecto residual, el que variará en intensidad y virulencia de acuerdo al tipo del ingenio explosivo que se hubiere detonado. El tratamiento de este efecto, pasaría a ser un problema en sí mismo, y probablemente se transformaría más en un elemento de cohesión social, que en uno de disgregación.

Peor sería, por otra parte, considerar que una determinada serie de factores, produce un estado de reacción no explosivo, pero continuamente destructivo. Bajo una comparación con temas nucleares, podríamos relacionarla con el Síndrome de China, del cual **Chernobyl** sería un ejemplo válido. Es decir, la existencia de un núcleo radiactivo expuesto, que, no teniendo las características físicas necesarias para de generar una reacción en cadena instantánea, produce un proceso atómico destructor, lento y permanente, que puede llegar a socavar cualquier barrera de contención que quiera oponérsele.

El proceso en sí mismo, se asimila a una explosión permanente.

Partiendo de la definición, y sus ampliatorias, mencionadas anteriormente, nos preguntamos como podrían atender distintas especialidades, a la resolución de este conflicto.

Enfoque Psicológico:

Buscaría la resolución del conflicto, por medio del estudio y tratamiento de los desequilibrios internos de cada uno de los actores, en relación con el entorno que les fuere hostil.

Enfoque Militar:

Encauzaría los procedimientos necesarios para la reducción y epílogo del conflicto, por medio de la amenaza de sanciones, y de fallar esta, a través de la acción directa sobre los actores y sus efectos desestabilizadores, producida con diversos grados de intensidad.

Enfoque Administrativo:

Analizaría las causas del conflicto viendo si son alguna o algunas de las siguientes:

- ❖ Diferencias y defectos de personalidad
- ❖ Actividades interdependientes
- ❖ Metas diferentes
- ❖ Recursos compartidos
- ❖ Diferencias de Información y percepción

Pasando luego a aplicar algunas de las siguientes técnicas:

- ❖ Suavización
- ❖ Dominio
- ❖ Compromiso
- ❖ Solución integrativa

Enfoque Económico:

Buscaría analizar si la escasez de los recursos necesarios para satisfacer todos los intereses en pugna, puede ser solucionada, por medio de una mayor generación de recursos, o por la aplicación de bienes sustitutos.

Enfoque Biológico y Etológico:

Tomando a los actores como entes biológicos, buscaría generar estrategias que devuelvan el equilibrio al ecosistema, satisfaciendo primariamente las necesidades fisiológicas de dichos entes, y determinando con posterioridad las estrategias necesarias para mantener las fuentes de satisfacción.

Enfoque de las Ciencias Naturales:

No es aplicable en este caso, pero si lo fuera, no harían nada en absoluto, dejando que las variables en juego se neutralicen y pierdan virulencia por el mero paso del tiempo.

Enfoque Sistémico:

Utilizaría a todas y cada uno de los enfoques descriptos, evaluando fuertemente las consecuencias derivadas de la aplicación de unas, en la estructura, identidad y funcionamiento de las otras.

Estando en conocimiento que solo por medio de un enfoque integral y relacional, los conflictos pueden llegar a ser resueltos, no debe dejar de tomarse en cuenta la posibilidad de generar efectos colaterales beneficiosos, los analistas sistémicos elaborarían alternativas integrales que contemplen:

- ❖ El pasado, presente y futuro del conflicto
- ❖ La esencia y comportamiento individual de los elementos interactuantes.
- ❖ Las causas aparentes y ocultas del evento
- ❖ La situación espacio temporal
- ❖ El ambiente atmosférico
- ❖ La multiplicidad de intereses en juego, sus confluencias y sus contradicciones
- ❖ Las influencias mutuas dentro del Sistema Conflicto.
- ❖ La sinergia del sistema
- ❖ La relación del conflicto con el entorno.
- ❖ Las consecuencias de cada acción, en los distintos horizontes.
- ❖ Los escenarios post resolución

Solamente entonces, se adoptarían las medidas necesarias, sirviendo la experiencia para evitar que en el futuro, se llegue a situaciones semejantes o equivalentes.

Hemos podido ver, en nuestra historia reciente, un ejemplo de aplicación de enfoques parciales, cuyas derivaciones, tal vez estén madurando, y puedan llegar a imprevisibles consecuencias. (Consecuencias estas que, puedo suponer, no han sido ni siquiera consideradas).

Ante la producción de un evento colectivo, patrocinado por movimientos denominados "Piqueteros", en la Localidad de Avellaneda, las fuerzas policiales se vieron obligadas a reprimir las agresiones físicas de las que fueron objeto. Su misión, por otra parte, emanaba de directivas políticas que habían prohibido concentraciones multitudinarias que obstaculizaran el libre tránsito vehicular por caminos, avenidas y rutas urbanas.

El movimiento en sí, no era más que una repetición sistemática de muchos otros, que desde hace unos meses, se venían sucediendo con periodicidad.

Hasta aquí, no parecer configurarse más que uno de los tantos sucesos de protesta y contención, que caracterizan a nuestra sociedad en los últimos tiempos.

Lamentablemente, este suceso, concluyó con la muerte de dos de los manifestantes, en circunstancias que deben calificarse, por lo menos, como un exceso en el uso de la fuerza por miembros de la policía provincial.

Ahora bien, la estrategia preventiva y represiva preparada para el manejo de este conflicto, no fue, obviamente, elaborada bajo un enfoque sistémico.

Se trató, este conflicto, bajo un enfoque meramente represivo, sin que, en apariencia, se hayan considerado debidamente ulteriores consecuencias.

Independientemente de la muerte de dos personas, que siempre debe ser considerada como un drama de trascendencia, han nacido derivaciones insospechadas que pueden pasar, primariamente, por una virtual *beatificación* popular de los occisos, y llegar, incluso, a la generación de otras actitudes por parte de los piqueteros, justificadas por esta imprevista situación.

Importantes fuentes policiales, me han manifestado, de manera casual e informal, que existía de hecho una tolerancia calculada a los movimientos piqueteros, ya que de esta manera se mantenía encauzada una válvula de escape, y los elementos potencialmente generadores de disturbio, se encontraban física y temporalmente concentrados, haciendo así más fácil su control.

Al haberse alterado esta actitud, cabe preguntarse si no comenzarán a trabajar fuerzas subversivas, en la obscuridad, con la intención de producir nuevos líderes ideológicos, o acciones de neto corte terrorista, bajo la bandera de justificación que las mismas fuerzas de seguridad han generado.

Reflexiones sobre el caso presentado

Lo mencionado anteriormente es, por supuesto, una simplificación de la realidad, o sea un modelo, tratado de manera incompleta y limitada. A pesar de ello, es considerado consistente, a los fines de demostrar que un conflicto real o potencial, que puede derivar fácilmente en estallidos sociales o en cosas aún de mayor magnitud, debe ser comprendido en su esencia, como una problemática sistémica, y como tal tendría que ser tratada.

Las sociedades primitivas tienden a poseer un tipo de autorregulación de sus relaciones, dentro de un proceso circular, en virtud del cual los valores predominantes engendran conducta, y la conducta refuerza los valores.

Las sociedades complejas, más diferenciadas y heterogéneas, en cambio, no admiten su comprensión de una manera tan lineal.

Si la red de relaciones sociales, y los flujos de información y significados estructurados en una sociedad, no generan premios y penalidades, fuere cual fuere el uso de controles explícitos, el sistema tendría fuertes posibilidades de transformarse en otra cosa, llegando a producirse intentos colectivos de redefinir o reestructurar la red de relaciones y significados, produciéndose manifestaciones difusas de perturbación mental, desviaciones de tipo positivo y negativo, e incluso conflictos intergrupales de diversa consideración.

Sobre las teorías y enfoques metodológicos de la desviación de las conductas humanas, las primeras teorías causales pertenecían al tipo de la **“mala simiente”**. Estas argumentaban que el origen de la desviación estaba desde el principio en el individuo, aparentemente heredada o como fruto de una combinación genética casual. A medida que la teoría se desarrolló, las fuerzas causales se ampliaron para incluir aspectos del ambiente, o englobar un conjunto más complejo de fuerzas psicológicas.

Así el medio social inicial y los rasgos psicológicos adquiridos se convirtieron en antecedentes y una vez plantada la **Mala Simiente**, desplegaba sus consecuencias en la vida ulterior.

Cuando se calmó la batalla entre lo natural y lo adquirido, y se estableció el concepto de interacción mutua de las fuerzas sociales y psicológicas, se pasó a considerar con seriedad las macroestructuras, y los procesos que podrían estar operando dentro de ellas.

Entendiendo que los movimientos piqueteros, dentro de un esquema absolutamente desprovisto de cualquier tipo de interpretación o justificación, realizan actos delictivos, del tipo de impedir por el uso de actitudes violentas la libre circulación de la comunidad en general, nos permite calificarlos (en un enfoque sociológico-sistémico) como Desviados.

LESLIE T. WILKINS, destacado autor Norteamericano, generó un modelo denominado: Amplificación de la Desviación, en el problema particular del delito. En dicho modelo, se menciona propone una interesante serie de principios y proposiciones, fuertemente ligadas con el ejemplo detallado anteriormente:

1. En ciertos tipos de sistemas sociales, ciertas clases de información conducen a un mayor número de actos que se definen como desviados.
2. Los individuos que ejecutan actos definidos como desviados, quedan alienados de los valores de la comunidad en general, por el proceso mismo de definición social.
3. El acto de la definición suministra un monto de información a los individuos implicados, y estos comienzan a percibirse como desviados.

4. La reacción social y la autodefinición conducen al aislamiento y alienación de los individuos respecto de la red de comunicación social.
5. Estos pasos constituyen la primer parte de un sistema amplificador de la desviación, Un sistema Morfogénico
6. Ello significa que los grupos desviados tenderán a generar su propia organización social y sus propios valores que pueden ser contrarios a la organización y los valores dominantes en el ámbito institucional
7. Esta estructuración de los grupos desviados, y el aumento del número de los actos desviados, determinan que los grupos convencionales ejerzan contra ellos más vigorosas presiones reductoras de la desviación.
8. La información selectiva obtenida acerca de la conducta de los grupos desviados, por los grupos conformistas, puede conducir a que un número mayor de actos se definan como desviados o a una acción mas severa contra los desviados,.

Fracturar este virtual circulo vicioso tendría que ser el objetivo de un Estado basado en la Autoridad, y que busque el bien común de sus poderdantes

Podemos concluir que, mientras que la acción preceda a la interpretación y al planeamiento, los conflictos no podrán ser debidamente solucionados, ni tampoco podrán serlo, si gobernantes cortos de miras y entendimiento, se limiten a intentar solucionar los efectos de los conflictos sociales, y no a una sistemática y sistémica detección de sus causas.

Jorge Alberto Ayoroa - Octubre de 2002

BIBLIOGRAFÍA

Introducción al Pensamiento Sistémico – O'Connor y Mc Dermott – Ed. Urano – Barcelona 1998

Bases para el Pensamiento Estratégico – E.S.G. Tte Gral L:M:Campos – Buenos Aires – 1994

Estrategia – Teoría y Práctica – Alonso. Delamer. Frischknecht y otros – Instituto de Publicaciones Navales – Buenos Aires - 1998

Administración – David R. Hampton – Ed. Mc Graw Hill – México 1989

Enciclopedia Encarta – Microsoft – 1999

Las Guerras Del Futuro – Toffler Alvin y Heidi – Ed. Plaza & Janes – Barcelona 1998

La Quinta Disciplina – Peter M. Senge – Ed. Gránica –Barcelona 1996

La sociología y la teoría moderna de los sistemas – Walter Buckley – Morrortu editores – Buenos Aires - 1982

REFERENCIAS

- (1) FREUND, JULIEN “SOCIOLOGIE DU CONFLICT” PRESSES UNIVERSITAIRES, PARIS, 1983
- (2) FRISCHNECHT FEDERICO “ESTRATEGIA – TEORIA Y PRACTICA – INSTITUTO DE PUBLICACIONES NAVALES 1998
- (3) K:W:THOMAS “CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT” HAND BOOK OF INDUSTRIAL AN ORGANIZACIONAL PSYCHOLOGY – CHICAGO –1976.
- (4), (5) y (6) SENGE PETER – LA QUINTA DISCIPLINA - Ed. GRANICA – BARCELONA 1996
- (7) O’CONNOR JOSEPH Y MC DERMOTT IAN, INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO SISTÉMICO – Ed. URANO – BARCELONA 1998.

(8) y (9) TOFFLER ALVIN y HEIDI – LAS GUERRAS DEL FUTURO – Ed. PLAZA & JANES – BARCELONA 1998