

# LOS CONFLICTOS ORGANIZATIVOS, FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZATIVO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Marina Tomàs Folch

Departament de Pedagogia Aplicada  
Universitat Autònoma de Barcelona

## RESUMEN

En este artículo se pretende relacionar diversas variables organizativas (estadio organizativo, conflicto organizativo y desarrollo organizativo) a fin de poner de manifiesto su repercusión en el cambio centrado en la escuela como organización.

Se parte de la conceptualización de conflicto organizativo como un proceso que modifica el estadio organizativo del centro. A su vez se define estadio organizativo como la situación que presenta un centro en un momento «t» respecto de los tres componentes de una organización, es decir, respecto de los objetivos, de sus estructuras y de su sistema relacional. Se toma estadio organizativo en el sentido del término que se refiere al grado distinguible del desarrollo de una cosa.

La forma y funcionalidad del tratamiento del conflicto organizativo hará que se sucedan los estadios organizativos de manera que podamos hablar de desarrollo organizativo.

Y, asimismo, el tratamiento que se haga de los conflictos organizativos determinará una cultura organizativa de centro, elemento indispensable a tener en cuenta para hacer posible el cambio en la escuela. Una cultura propiciadora del cambio se caracteriza, respecto de los conflictos, por unas actitudes y valores que lo afrontan y lo perciben de forma, cuando menos, indisociable a la vida del centro.

## ABSTRACT

The aim of the present report was to connect some organizational variables (organizational stage, organizational conflict and organizational development) to evaluate the importance of their effects on the innovation in the school.

The starting is the concept of organizational conflict as a process that modifies the organizational stage of the school. We also define organizational stage as the situation of the centre at a «t» moment in reference to the 3 components of an organization, that is to say: in reference to goals, structures and

relational system. An organizational stage is taken in the sense referred to the distinguishable degree of development of the thing.

The shape and functionality of the threatement of the conflict will make the organizational stages success in a way that will enable us to talk about organizational development.

And also the threatement that will be made of the conflict will determine the organizational culture of the centre, essential element to take into amount in order to make change possible. A culture wich enables the change is characterized, respecting conflicts, by attitudes, values that coze, percieve in an inseparate way from the life of the centre.

## **A modo de introducción**

Un centro educativo como, cualquier organización, tiene una vida, es decir, nace (se crea el centro), evoluciona (va creciendo), se desarrolla y muere (desaparece). El número de años de vida de un centro educativo es en ocasiones mayor que el que puedan permanecer sus miembros. En el caso de los alumnos está claro que permanecen en el centro una pequeña proporción de tiempo en comparación con la vida del centro. En el caso de los profesores la proporción varía. Si el equipo es muy estable la organización educativa se identifica en gran medida con el equipo del profesorado y en el caso contrario resulta muy difícil esta identificación.

Lo que aquí proponemos es simplemente el punto de partida para poder llegar a identificar una serie de estadios organizativos. Definiremos estadio organizativo de un centro como la situación que presenta un centro educativo en un momento respecto a los tres componentes de una organización, es decir, respecto a sus objetivos, sus estructuras y su sistema relacional.

Los objetivos que se pretenden inicialmente se concretan en los siguientes:

- Presentar el concepto de estadio organizativo en función de conflicto.
- Justificar el interés para el avance de la organización escolar del establecimiento de estadios organizativos en los centros.
- Relacionar conflicto con cambios de estado en los componentes de la organización (en los objetivos, en las estructuras y en el sistema relacional).
- Justificar el interés práctico de un modelo para la intervención en centros.
- Motivar para la investigación en esta línea y, en último término, producir conocimiento científico.

## Del porqué se justifica el concepto de estadio organizativo

Se toma estadio organizativo en el sentido del término que se refiere al grado distinguible del desarrollo de una cosa.

Definiremos estadio organizativo de un centro como la situación que presenta un centro educativo en un momento «t» respecto a los componentes de una organización, es decir, respecto a sus objetivos, sus estructuras y su sistema relacional.

$$E.O.(t) = [O(t), E(t), SR(t)]$$

Por tanto, la labor de definir estadios organizativos conlleva la labor de definir diferentes estadios en los objetivos, en las estructuras y en el sistema relacional.

La identificación de estadios organizativos en la vida de los centros puede ser de gran utilidad desde muy diversos puntos de vista para:

- alentar a los miembros de una organización y vislumbrar que camino deben recorrer;
- avanzar en las investigaciones sobre organizaciones escolares;
- ayudarse los mismos directivos y poderse ver en algún espejo;
- poder asesorar a centros sobre su propia gestión;
- poder intervenir en las múltiples facetas de la vida de los centros: didáctica, orientativa, etc.

En estos momentos los asesores que intervienen en los centros educativos están viviendo la necesidad de poder situar la realidad de los centros según una serie de características.

Por ejemplo, la realización del proyecto curricular de centro se verá condicionada por el estadio organizativo en el que se encuentre el centro educativo. Por tanto, las orientaciones que se den para elaborar el proyecto curricular de centro tendrán que tener en cuenta la situación en aquel momento, es decir, en qué estadio organizativo está el centro. Al respecto, del Carmen (1992, p. 62) señala algunos supuestos que permitirán transformar la situación actual en otra que favorezca el desarrollo de opciones tomadas:

- grado de organización de los centros
  - consolidación de la dirección pedagógica
  - funcionamiento de departamentos
  - funcionamiento de equipos de etapa
- desarrollo de un ambiente comunicativo orientado a la toma conjunta de decisiones.

Como se puede inferir fácilmente, se señala la necesidad de determinadas condiciones de madurez organizativa para poder llevar a cabo la elaboración del proyecto curricular de centro, es decir, para poder llegar a tomar decisiones conjuntas. Implícitamente se está señalando que hay centros que se encuentran en grados de organización diferentes que dificultan esta toma de decisiones. No faltan autores que se han preocupado de estudiar las condiciones más adecuadas para cada uno de los métodos de elaboración del proyecto curricular de centro.

### **Conceptualización del conflicto organizativo**

Como hemos señalado en la introducción, vamos a relacionar el concepto de *estado organizativo* de un centro con el de *conflicto organizativo*. Por ello señalamos muy brevemente nuestra conceptualización de éste último<sup>1</sup>.

El conflicto organizativo es una situación percibida por uno, algunos o todos los miembros de un centro en el cual se experimenta un cierto malestar, un estado de desequilibrio. Este malestar puede ser debido a una percepción de usurpación de medios, de incompatibilidad de objetivos, de competencia por algo, de ruptura en los mecanismos de la toma de decisiones, de desacuerdo en las estrategias seguidas, etc.

Queremos señalar que hay que distinguir entre conflicto organizativo del resto de conflictos que se pueden dar en un centro como es el caso del conflicto que tiene un profesor con el padre de un alumno de su clase o del conflicto entre dos profesores por una casuística concreta, si bien nada de lo que ocurre en la escuela puede considerarse totalmente aislado e independiente. El conflicto organizativo tiene siempre una connotación organizativa, es decir, tiene que ver con alguna de las variables organizativas del centro: conflicto de participación, conflicto de toma de decisiones, conflicto de distribución de recursos, etc.

El conflicto organizativo de un centro puede ser causado por variables externas y por variables internas. Vamos a considerar las siguientes variables externas e internas como principales a la hora de influir en la conflictividad entre el claustro de profesores.

1. Se puede obtener una mayor profundización en M. Tomas. «La dirección y el conflicto organizativo», en *Actas II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Sevilla, 1992.

*Variables externas:*

- $v_{e1}$ : cambios/reformas del sistema educativo
- $v_{e2}$ : cambios sociales
- $v_{e3}$ : nivel socioeconómico-cultural de las familias de los alumnos
- $v_{e4}$ : contexto de actuación/situación

*Variables internas:*

- $v_{i1}$ : grado de profesionalización de los profesores
- $v_{i2}$ : distancia ideológica entre los profesores
- $v_{i3}$ : relación estructura formal-informal de la organización
- $v_{i4}$ : infraestructura del centro
- $v_{i5}$ : grado de concienciación sobre la gestión organizativa y académica de los centros
- $v_{i6}$ : grado de formación de los directivos
- $v_{i7}$ : movilidad del profesorado
- $v_{i8}$ : aumento o disminución brusca del profesorado
- $v_{in}$ : ...

Por ejemplo, podría convenirse que la coordinación entre el profesorado está en función de  $v_{i1}$  y  $v_{i3}$ ; la realización de un PEC está en función de  $v_{e3}$ ,  $v_{i1}$ ,  $v_{i3}$ ; ...

Los conflictos dentro del claustro vendrán originados por alguna o algunas de estas variables.

## **El estadio organizativo de un centro en función del conflicto organizativo**

Hemos definido el estadio organizativo de un centro como la situación que presenta un centro.

$$E.O.(t) = [O(t), E(t), SR(t)]$$

Por tanto la labor de definir estadios organizativos conlleva la labor de definir diferentes estadios en los objetivos, en las estructuras y en el sistema relacional. Los diversos estadios organizativos resultan del producto cartesiano de los diversos elementos de cada uno de estos componentes.

La elección de un modelo matemático para la delimitación del concepto y del comportamiento de los estadios organizativos ha sido difícil, puesto que el hecho de ajustarse a una descripción matemática supone limitaciones, a la vez que permite explicar de forma muy exacta lo que se quiere decir.

de tal manera que en un momento determinado de la vida del centro se le puede asignar un estadio organizativo.

$$\begin{array}{l} t \text{ ————— } f \text{ ————— } [O(t), \text{Est}(t), \text{SR}(t)] \\ t^* \text{ ————— } g \text{ ————— } [O^*(t), E^*(t), \text{SR}^*(t)] \end{array}$$

El centro ha pasado en el intervalo de tiempo  $[t^*-t]$  del estadio organizativo

$$EO(t) = [O(t), \text{Est}(t), \text{SR}(t)]$$

al estadio organizativo

$$EO^*(t) = [O^*(t), E^*(t), \text{SR}^*(t)]$$

$$h: [O(t), \text{Est}(t), \text{SR}(t)] \text{ ————— } [O^*(t), E^*(t), \text{SR}^*(t)]$$

La función  $h$  podría equipararse a la función *conflicto*.

Diremos que en un instante  $t$  del intervalo  $[t_1, t_2]$  no existe conflicto si y sólo si

$$h(t) = E.O.(t)$$

es un elemento fijo del conjunto E.O. para todo  $t$  perteneciente a  $[t_1, t_2]$ .

Diremos que existe conflicto en el instante  $t_i$  si

$$h(t_i - e) = E(t_i - e) \neq E(t_i + e) = h(t_i + e)$$

para todo  $e > 0$ .

### **El desarrollo organizativo del centro, el estadio organizativo y el conflicto organizativo**

Los tres términos del título mantienen para nosotros una relación especial que queremos significar aquí. Todos ellos tienen un denominador común: el cambio. Tienen sentido desde la perspectiva de la innovación y de la mejora de las estructuras, de las relaciones y de los objetivos de una escuela.

Pocas teorías han sido tan citadas desde tan diversos paradigmas como el D.O. Este surgió en el mundo de la empresa y dentro de la teoría de la organización con unos planteamientos eminentemente burocráticos y estructurales. En la actualidad y desde el ámbito educativo el D.O. se concibe más desde unos planteamientos simbólicos y culturales y como una autorenovación y evolución de la organización con una participación y colaboración de todos los miembros de la escuela.

En la actualidad y de la forma como nosotros lo entendemos, cabría pensar en el D.O. desde una perspectiva amplia como señala Escudero: «No tiene sentido entender el desarrollo organizativo como un proceso dirigido sólo hacia la mejora de ciertas estructuras o procesos organizativos independientemente de los contenidos propiamente pedagógicos que justifican la razón de ser de la institución escolar. Posiblemente las expresiones más reconocidas y explícitas de algunos esfuerzos teóricos y programáticos[...] la organización y el desarrollo de los centros escolares han surgido en los últimos años de la mano del desarrollo curricular basado en los centros, la toma de decisiones y gestión centrada en las escuelas, colaboración y formación de los profesores en centros».

La aproximación de French y Bell «El desarrollo de la organización constituye un esfuerzo de amplio espectro para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la organización, en especial mediante una gestión más efectiva y cooperativa de la cultura de la organización» (1973:15). El objetivo de este movimiento consiste, pues, en capacitar a los miembros del personal docente para que consideren la escuela como un sistema orientado a un objetivo a través del cual logren su propia actualización personal y profesional.

El movimiento de D.O. en las escuelas (Fullan y Miles, 1978) se funda también en la creencia que existe una íntima relación entre los órdenes comunicativos y técnicos de la escuela, como se ilustra en la afirmación de Derr (1976: 233) referente a que un bajo grado de colaboración entre los miembros del claustro constituye uno de los factores que se oponen con mayor rotundidad al éxito de D.O.

Para M.T. González (1992: 141), el D.O. es conceptualizado como un proceso a través del cual el centro va aprendiendo a pensar y funcionar de un modo distinto a como viene haciéndolo habitualmente, y va desarrollando, al tiempo, su propia capacidad organizativa y pedagógica para iniciar, desarrollar e institucionalizar procesos permanentes de mejora.

La concepción del D.O. conlleva la idea de funcionamiento autónomo de los centros, pues, como afirma M.T. González (1992: 145): el D.O. va en la línea de mejora interna del propio centro, basada en la reflexión y deliberación conjunta y documentada acerca de qué cambiar, cómo, por qué y para qué. Nos situamos ante la visión de un centro que tiene una cierta autonomía para decidir qué camino recorrer.

Y a continuación señala: el desarrollo de la organización va más allá de la utilización de determinados procesos y estrategias de trabajo para mejorarla desde dentro; supone también asumir y compartir ciertos compromisos con otros modos de entender el centro y el trabajo en él. En este sentido, hablar de desarrollo del centro conlleva, en última instancia,

hablar de un proceso de reconstrucción de su cultura (Joyce y Showers, 1988, etc.).

El proceso de desarrollo organizativo va encaminado a capacitar a la institución y a las personas que se encuentran en ella para que vayan haciendo frente a sus propios problemas internos y a las demandas externas con que se van encontrando.

Con todo lo dicho hasta ahora respecto al D.O. ya se entrevé la relación con determinados momentos de una escuela y con la importancia de la asunción por parte de los miembros de los conflictos derivados de sus propias decisiones. Por ello nosotros relacionamos desarrollo organizativo con estadios diferentes organizativos que vive o pasa un centro. Con Escudero señalaremos que el recorrido que hace una escuela cuando, por ejemplo, cambia las prácticas educativas fruto de replanteamientos diversos, de modificaciones de estructuras, de toma de decisiones compartidas, fruto desde un proceso que partía de un desequilibrio y va hacia un estado de equilibrio, es un camino que pasa por diversos estadios organizativos que han supuesto cada uno de ellos una cierta superación de conflictos.

El desarrollo organizativo de un centro comporta un cambio de cultura, es decir, se modifican los valores comunes a toda la escuela. Pues bien, nosotros afirmamos que esta modificación de valores es debida a la vivencia de determinados conflictos cuya resolución ha comportado un cambio en la posición de los miembros intervinientes en el conflicto. Pero además, el hecho de superar un conflicto de tipo organizativo supone, para el centro, haber modificado su estadio organizativo. Se habrá modificado algún componente organizativo: los objetivos, las estructuras o el sistema relacional.

### **El estadio organizativo de los centros según algunos elementos a considerar en cada uno de los componentes organizativos**

Consideraremos los tres componentes organizativos en una escuela: objetivos, estructuras y sistema relacional (Figura 1).

Para cada una de estos tres componentes se definen a su vez otros componentes.

Así, para el componente «objetivos» consideraremos los correspondientes a los objetivos explícitos de diversa índole que se reflejan en los documentos de gestión:

- a) Proyecto educativo
- b) Proyecto curricular de centro

- c) Reglamento de régimen interno
- d) Plan anual
- e) Memoria

Por otro lado, habría que considerar para cada documento diversas situaciones. Por ejemplo, podríamos establecer:

- a1) No existe el PEC.
- a2) Se ha empezado a plantear la necesidad del PEC.
- a3) Existe el PEC.
- a4) Existe el PEC desde hace tiempo y se revisa periódicamente.

Lo mismo para el PCC i el RRI.

Para el plan anual se podrían considerar las siguientes situaciones:

- d1) No se elabora.
- d2) Se elabora pero no se cumple.
- d3) Se elabora y se sigue.
- d4) Se considera imprescindible para el funcionamiento del curso.

Lo mismo para la Memoria:

- e1) No se elabora.
- e2) Se elabora pero como un trámite.
- e3) Se elabora porque se cree conveniente.
- e4) Se considera imprescindible para elaborar el Plan anual del siguiente curso.

Con ello podríamos señalar diferentes situaciones de la escuela en función de cada uno de estos parámetros.



Figura 1

Decíamos que el estadio organizativo de un centro se definiría en función de los objetivos (O), las estructuras (E) y el sistema relacional (SR):

$$EO(t) = [O(t), E(t), SR(t)]$$

A su vez, los objetivos:

$$O(t) = [PEC, PCC, RRI, Plan Anual, Memoria Anual]$$

y, a su vez, el PEC(A) en: A1, A2, A3, A4  
y el PCC, también en 4 posibles situaciones, etc.

Con ello observamos que sólo respecto a los objetivos de un centro cabría plantearse permutaciones de 5 sobre 4, es decir, 120 estadios diferentes sólo atendiendo a sus objetivos.

Respecto al segundo componente de las organizaciones, las estructuras, habría que considerar:

- A) Estructura de los recursos humanos
  - A) Profesores
  - B) Alumnos
- C) Estructura de los recursos materiales
  - Edificio y mobiliario
  - Materiales didácticos
- D) Estructura de los recursos funcionales
  - El horario, calendario,...
  - El presupuesto

A su vez, para cada uno de estos elementos habría que considerar diferentes posiciones. Para la estructura de los profesores:

- A1) No existen órganos de profesores, más que el claustro.
- A2) Existen órganos como el equipo de profesores de ciclo.
- A3) Se perciben necesarios diversos órganos de profesorado según funciones.
- A4) No se concibe el centro sin órganos diversos de profesorado.

Para la estructura de los alumnos:

- B1) No existen más estructuras que las del grupo clase.
- B2) Existen talleres interclase o alguna forma de agrupación diferente a la del grupo-clase.
- B3) Existen agrupaciones flexibles o agrupaciones diversas.

Para la estructura de los recursos materiales:

- C1) Existe una simple distribución de los espacios, mobiliario y recursos para poder funcionar mínimamente.

- C2) Los recursos materiales son considerados como instrumentos que influyen en la realización de las tareas y se estudia como asignarlos y distribuirlos.
- C3) Existen comisiones de estudio de necesidades, aprovechamiento, etc de los recursos.

Para la estructura de los recursos funcionales:

- D1) Existe una simple distribución del tiempo para poder funcionar mínimamente.
- D2) Los recursos funcionales son considerados como elementos que influyen en la realización de las tareas y se estudia como asignarlos y distribuirlos.
- D3) Existen comisiones de estudio de necesidades, aprovechamiento, etc. de los recursos funcionales.

Dentro del sistema relacional habría que considerar:

X) La comunicación

- X1) Ni se plantea la necesidad de establecer canales o medios que la favorezcan.
- X2) Existe una cierta concienciación de la necesidad de gestionar y canalizar la comunicación.
- X3) Puesto que se considera importante la comunicación en el centro existen canales, órganos y se hace una valoración del funcionamiento de ésta.

Y) La participación

- Y1) Ni se plantea la necesidad de establecer canales o medios que la favorezcan.
- Y2) Existe una cierta concienciación de la necesidad de participar.
- Y3) Puesto que se considera importante la participación en el centro, existen múltiples órganos y se hace una valoración del funcionamiento de ésta.

Z) La toma de decisiones

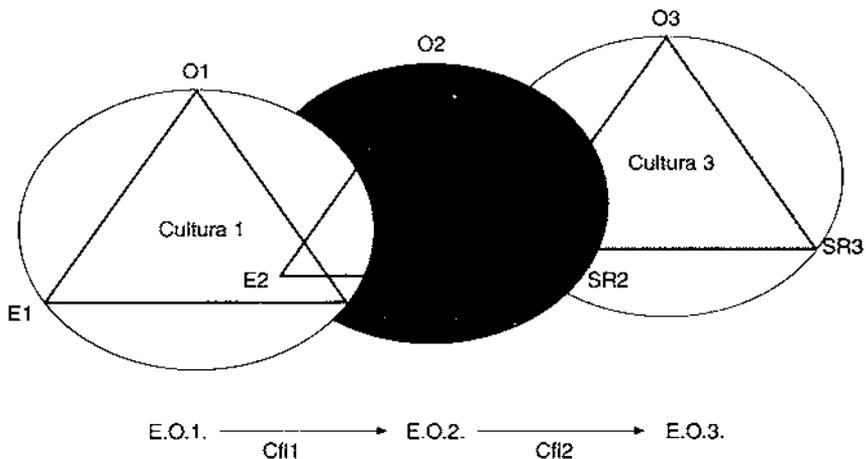
- Z1) Se toman sólo las decisiones imprescindibles para funcionar.
- Z2) Existe una concienciación sobre el derecho y el deber de tomar decisiones que está mal entendida, tomándose decisiones sobre lo que no corresponde.
- Z3) Los diversos órganos del centro toman decisiones sobre su ámbito de competencias, con una participación y cualidad.

## La cultura organizativa del centro y el desarrollo organizativo a su paso por diferentes estadios organizativos

La figura 1 quiere poner de relieve que los conflictos organizativos son un elemento de desarrollo organizativo y causante del paso de un estadio organizativo a otro y del cambio de cultura.

Si entendemos por cultura organizativa el conjunto de creencias, pautas de comportamiento, símbolos, etc. que comparte una comunidad educativa y asumimos que la superación de conflictos organizativos modifica el estadio organizativo del centro (se modifica alguna al menos de sus componentes: objetivos, estructuras o sistema relacional), llegaremos a la conclusión que los conflictos organizativos modifican la cultura organizativa del centro. Por tanto, no podemos obviar la relación existente entre ambas variables organizativas: conflicto y cultura.

Ahora bien, qué variable es la causante de la otra. Es cierto que determinadas culturas (concepción interaccionista: S. Robbins) propician el tratamiento abierto de los conflictos mientras que otras culturas procuran esquivarlo (concepción tradicional: S. Robbins). A su vez, el tratamiento abierto de los conflictos conlleva un cambio de actitud y desarrollo de los elementos intervinientes que hace madurar a la organización y crear o modificar la cultura compartida del centro. Por tanto, lo único que se puede afirmar es su relación pero no el sentido de esta relación.



**Figura 2.** Cultura, desarrollo, estadio y conflicto organizativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, Ch. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- BONO, E. DE (1986). *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona: Plaza-Janés.
- CARMEN, LI. DEL (1992). *Elaboración del currículum escolar*.
- CASADO, D. y otros (1975). *Organización, conflicto y estrategias de innovación*. Madrid: Marova.
- DERR, C.D. (1972). «Conflict resolution in organizations: views from the field of educational administration». *Public Administration Review*.
- ESCUADERO, J. (1992). «Innovación y desarrollo organizativo de los centros escolares». *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Sevilla.
- FILELLA, J. (1988). «Vitalidad institucional, decisiones y burocratización del conflicto». *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea, p. 100-109.
- FILLEY, A.C. (1985). *Solución de conflictos interpersonales*. México: Trillas.
- GAIRÍN, J. (1992). «Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares». *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Sevilla.
- GONZÁLEZ, M.T. (1992). *El papel de los agentes de cambio en el desarrollo organizativo de los centros*. Sevilla: GID.
- GRAY, H. (1975). «Echange and conflict in the school», en HOUGHTON, V.; McHUGH, R.; MORGAN, C. (ed.). *Management in Education: Reader 1*, Londres: Ward Lock.
- GUIOT, J.M. (1985). *Organizaciones y comportamientos*. Barcelona: Herder.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. (1978). *The Social psychology of organizations* (2nd. ed. rev.). Nueva York: John Wiley & Sons.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1967). «Defferentiation and integration in complex organization». *Administrative Science Quarterly*, núm. 12, p. 1-47.
- LIKER, R.; LIKER, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- LITTERER, J.A. (1977). «El conflicto en la organización», en SEXTON, W.P. (ed.). *Teorías de la organización*. México: Trillas.
- MARCH, J.G.; SIMON, H. (1981). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- MEDINA, R. (1988). «Fuentes fundamentales de conflicto en las organizaciones escolares», en Pascual: *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. II Congreso Nacional Vasco. Madrid: Narcea.
- PEIRÓ, J.M. (1986). *Psicología de la Organización*. Vol. II. Madrid: UNED.
- PÉREZ CASADO, D. (1981). *Escuela y conflicto*. Madrid: Escuela Española.
- PETIT, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- PONDY, L.R. (1967). «Organizational Conflict: Concepts and Models». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12 (1), p. 296-320.
- PUTNAM, Linda L. (1986). «Conflict in Group Decision-Making», en HIROKAWA, R.; SCOTT POOLE, M.: *Communication and Group Decision-Making*. Londres: A Sage focus Edition.

- PUTNAM; WILSON (1983). *Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale*. Communication Yearbook VI, p. 629-652.
- ROBBINS, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericano.
- TOMAS, M. (1992). «La dirección y el conflicto organizativo». *Actas II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Sevilla.
- TOUZARD, H. (1981). *La mediación y la solución de conflictos*. Barcelona: Herder.