

**MESA 5**

**LA CULTURA Y LOS SISTEMAS DE  
COMUNICACION**

## **LA DIRECCION Y EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL ¿COMO AFECTA AL MODELO DE DIRECCION PARTICIPATIVO ACTUAL EN LA POSIBLE CONDUCCION DE CONFLICTOS?**

**Marina Tomas Folch**

### **1.EL CONFLICTO ORGANIZATIVO. NATURALEZA, ETAPAS Y PERSPECTIVAS.**

Las organizaciones están formadas por personas que actúan a nivel individual o por medio de grupos. Las diversas actuaciones de éstos provocan reacciones que en determinadas condiciones pueden desembocar en conflictos. Sólo se podrá hablar de conflicto cuando las partes así lo perciban. La existencia o inexistencia de conflicto depende de si éste es percibido o no. Sólo podremos afirmar que existe conflicto si alguna de las partes así nos lo indican.

En general la idea de conflicto se asocia a los conceptos de oposición, escasez de recursos, intereses contrapuestos o metas incompatibles.

Touzard ( F. Petit p.121 y ss) define el conflicto como "una situación en la cual unos actores (individuos, grupos, organizaciones, naciones) o bien persiguen objetivos o defienden valores opuestos; o bien persiguen simultánea y competitivamente el mismo objetivo".

March y Simon consideran el conflicto como una ruptura en los mecanismos standard de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa.

Desde una perspectiva individual Lewin,K(1935:122) define conflicto como una situación en que unas fuerzas de magnitudes iguales actúan simultáneamente en direcciones opuestas sobre el individuo.

Katz y Kahn (1978) señalan que "dos sistemas (personas, grupos, organizaciones,naciones) están en conflicto cuando interactúan directamente de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro"

Desde un punto de vista más social conflicto puede considerarse como una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.

Con todo ello nos podemos dar cuenta que el estudio del conflicto no es sencillo y tiene muchos ángulos de mira. Así Touzard afirma que conflicto es una situación multidimensional que debe ser estudiada desde una perspectiva multidisciplinaria.

Peiró (1984:478) designa al conflicto en general, como una situación que surge cuando se ofrecen dos estímulos que provocan dos reacciones que se excluyen mutuamente.

En consecuencia, el conflicto es una situación que viene caracterizada por:

a) la activación a la vez por dos (o más) impulsos fuertes o motivos irreconciliables, es decir, aparecen al mismo tiempo dos tendencias o impulsos (motivos) de sentido opuesto, que se expresan como alternativas respecto al objeto de una posible actuación en la vivencia del individuo. O bien:

b) cuando se aborda cada situación de decisión a través de dos o más alternativas. Los estímulos ofrecidos pueden ser estímulos positivos y/o negativos y significar tendencias de acercamiento o evitación, también en el sentido de una decisión para toda una cadena de acercamiento.

No es necesario que los estímulos existan siempre en forma concreta sino que pueden existir separados en el espacio y en el tiempo. Esto significa que un conflicto pueda surgir cuando, por ejemplo, a un comportamiento de acercamiento le sigue, durante poco tiempo, un estímulo positivo y, a largo plazo, un estímulo negativo, aversivo.

Un conflicto es una manifestación de la conducta organizativa que representa un proceso y como tal se suceden una serie de etapas. Así Robbins señala cuatro etapas:

Etapa I: oposición potencial.

Para que se perciba el conflicto es preciso que haya presencia de una serie de condiciones capaces de crear la oportunidad de conflicto. Estas condiciones se podrían identificar en tres grupos:

- condiciones de comunicación
- condiciones de estructura
- condiciones relacionadas con las variables personales

Etapa II: Cognición y personalización.

Si las condiciones mencionadas en la etapa I generan frustración, entonces se concretiza en las personas intervinientes en el presunto conflicto la posibilidad de percepción del mismo y de oposición .

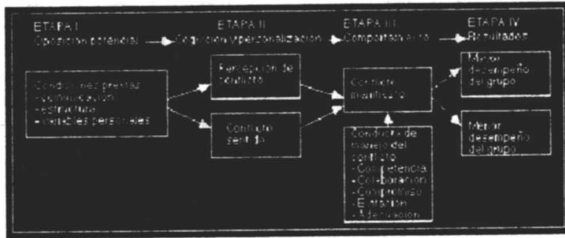
Etapa III: Comportamiento.

Una vez se ha percibido el conflicto , los miembros intervinientes reaccionan con un determinado comportamiento. Unos miembros realizan acciones que obstaculizan o van en contra de los intereses de los otros. Las conductas de los diversos miembros pueden

adquirir formas muy variadas: desde formas sutiles, indirectas y muy controladas hasta la lucha directa, agresiva, violenta e incontrolada.

Etapa IV: Resultados.

La última etapa se refiere al desenlace del conflicto. Se puede hablar de resultados funcionales si el conflicto ha servido para mejorar el desempeño del grupo y disfuncionales si el conflicto ha obstaculizado el desempeño del grupo.



Cuadro 1: El proceso del conflicto (Robbins, 1987:302)

Respecto a la consideración que se ha dado al conflicto en una organización por parte de los estudiosos del tema hay que señalar diversas posturas.

Robbins(1987:298 y ss) distingue tres teorías del conflicto:

a/ concepción tradicional, considera que el conflicto es negativo. Esto supone su eliminación, lo cual conlleva en muchas ocasiones, que sea la persona o personas que se consideran conflictivas las que se eliminan ( aparece aquí la necesidad de mantener la estructura deseada; es lo único que permanece y lo único que se protege).

b/ La teoría conductual del conflicto considera que éste es un proceso natural en todos los grupos y organizaciones. "Es imposible eliminarlo y, además, hay ocasiones en que redunda en beneficio del desempeño de un grupo".

c/ La tercera teoría es la interaccionista que no sólo acepta el conflicto, sino que lo alimenta, en tanto que un grupo en el que no existe conflicto tiende a volverse estático, apático e indiferente a la necesidad de cambiar e innovar.

## 2. EL MODELO DIRECTIVO ACTUAL LODE. POSIBILIDADES Y LIMITES RESPECTO A LA GESTION DEL CONFLICTO.

Pretende bajo este epígrafe caracterizar el modelo de dirección actual para, posteriormente, señalar las implicaciones, vistas como posibilidades y límites, de este modelo en la consideración del conflicto.

La LODE sienta las bases para una dirección participativa distribuyendo claramente las responsabilidades entre los diferentes órganos de gobierno . Se inicia el paso de la escuela dependiente a la escuela autónoma. En palabras de Gairín (1991:27) si en una escuela dependiente la dirección era autocrática y con funciones burocráticas,

de transmisión y de control, ahora se precisa de una dirección participativa, impulsora y coordinadora de actuaciones, que proporcione soporte técnico y que intervenga en la solución de conflictos. El valor de la dirección participativa reside en la adecuación que presenta con los contextos en los que se ubica y con las prioridades que el sistema educativo y/o la institución escolar establezcan.

En esta distribución de las funciones organizativas entre los diferentes órganos /personas de la institución, el Consejo Escolar planifica y controla y los miembros del equipo directivo gestionan o ejecutan la política que marca el Consejo Escolar. Los problemas surgen, no en el modelo, sino en la forma como en la práctica funciona. Lo importante es que el ejercicio de estas funciones respondan a un mismo planteamiento y que efectivamente se realicen todas. En estas circunstancias el directivo ha de ser dinamizador de grupos, garante de derechos personales y debe actuar como mediador de conflictos.

La participación, la rapidez y representatividad de la toma de decisiones, la responsabilidad sobre ellas, el nivel de coordinación exigido, la capacidad de control o el nivel de especialización reclamados son elementos de análisis del modelo pero también ratifican su dependencia de los fines que pretenda o tenga asignada la organización.

Por tanto, en el modelo actual algunos conflictos se tratan en Consejo Escolar, otros se resuelven en Claustro, otros lo resuelven los órganos unipersonales; ello no lleva a la consideración de que no se puede garantizar un tratamiento homogéneo del conflicto ni una consideración coordinada del conflicto teniendo en cuenta que la realidad del acceso a los distintos cargos de gobierno y de representación.

Ya se mencionó en otro trabajo anterior, Tomás (1990), que la dificultad de una coincidencia en la actuación organizativa es grande. A ello contribuye el poco atractivo que tienen los cargos, el actual sistema de acceso a la profesión, etc. pero en todo caso se constata una frecuencia mínima de centros donde hay una coordinación satisfactoria, unos cargos más o menos estables y una coherencia interna a nivel de centro educativo. Puede pensarse que no es necesario el tratamiento uniforme de los conflictos y que si bien los conflictos requieren de unas estrategias otros conflictos requieren otras. Ello no es defendible según nuestra opinión puesto que como se señala en el primer epígrafe la forma de tratar los conflictos responde a una forma de entender la escuela y la organización escolar. Ante la perspectiva de la necesidad de una coherencia o unos planteamientos comunes en la forma de resolver los conflictos no podemos más que concluir que el modelo LODE puede ser válido a nivel teórico pero la práctica nos da evidencia de su impracticabilidad.

Puesto que un modelo de dirección participativo se caracteriza por una mayor participación, coordinación y autonomía y el control es menor lo mismo que la rapidez en la toma de decisiones, la mayor parte de los conflictos vendrán asociados a estas características: conflictos derivados de la mayor participación, o de la ausencia de ésta, conflictos derivados de la mayor coordinación, o de la ausencia de ésta, conflictos derivados de la mayor autonomía, o de su ausencia. Por otro lado los conflictos

relacionados con la toma de decisiones vendrán por la lentitud y dificultad en la toma de decisiones, o conflictos derivados del bajo nivel de control o derivados del bajo nivel de responsabilidad.

Si el director considera que hay que evitar el conflicto y el Jefe de estudios opina que el conflicto es fuente de innovación y es útil para la renovación pedagógica del centro o si en el Consejo escolar sólo se informa y no se tratan los conflictos abiertamente mientras que el Claustro ha profundizado en el conflicto de turno y sólo lleva los acuerdos al Consejo Escolar, el tratamiento de los conflictos responde a criterios dispersos e incompatibles que probablemente desembocarán en conflictos aún mayores y en acciones incoherentes que impedirán la consecución de los fines básicos para los que se ha creado la institución.

Por otro lado no estamos defendiendo una mayor necesidad de coherencia y coordinación para el conflicto que para otros temas. Se necesita la misma coherencia, la tarea de un centro educativo necesita de una acción coordinada y coherente si quiere servir a los objetivos para los cuales está creada.

Según nuestro punto de vista, la decisión sobre la forma de abordar los conflictos es previa a cualquier otra decisión. Pongamos por ejemplo la decisión sobre el sistema de aprendizaje de lectura y escritura y la mitad del grupo opina que el método sintético es el más adecuado y la otra mitad el método analítico y nadie modifica su postura, entonces tiene lugar un conflicto. Luego, habrá que posicionarse y el directivo tendrá que conducir el conflicto. Si un directivo tiene una consideración clásica tenderá a que no aflore el problema con lo cual los métodos de lectura pueden ser opuestos en perjuicio del alumno. Si el directivo tiene una posición conductual aceptará la discrepancia e intentará conducir el grupo hacia una decisión consensuada. Si el directivo tiene una posición interaccionista potenciará la discusión, la discrepancia para que se revisen los métodos de aprendizaje de lectura y escritura y considerará que esta discusión elevará el nivel de madurez del grupo y ayudará a innovar. Por tanto es anterior la postura ante el conflicto a cualquier otro posicionamiento. Los directivos pues tienen un papel relevante en esta posición.

La dirección participativa modelo LODE supone, por un lado, mayor número de posibilidades en el sentido que existe libertad y la mediación de los conflictos la puede decidir cada centro como desee hacerlo (autonomía) pero por otro lado requiere de una mayor coordinación.

Frente a la dirección autocrática donde el grado de control del directivo es mucho mayor, donde existe poco margen de autonomía, la dirección participativa el control está más distribuido y su grado dependerá de la repartición de las responsabilidades.

Por otro lado si asociamos cambio y conflicto, el tomar posición respecto al modo de conducir el conflicto significa tomar posición a favor o en contra del cambio.

A continuación se señalan sintéticamente algunas posibilidades y límites para la gestión del conflicto en un modelo de dirección participativo.

POSIBILIDADES	LIMITES
- Es la opción para decidir la forma general de tratamiento del conflicto.	- Es el tipo de intervención grado de intervención.
- Es el efecto de la combinación de conflictos.	- Es el que interviene tiempo para solucionar los temas.
- Es la decisión que se toma en un momento superior al conflicto, lo que es el mejor que.	- Es que se aporreción, liberación, entre las diversas formas de intervención, el tipo de conflicto que parte de la función de los miembros del conflicto de primera del liderazgo del directivo.
- El grupo (las personas) que forman el centro, esto es, como en el conflicto del conflicto.	- Es que se haga conflicto, no de modo alguno, el modo de conflicto.
- El rol del rol participativo del conflicto, para el rol del rol organizativo en caso de conflicto.	- Es que se termine al rol de dirección de grupo, por parte de todos los miembros.

Otra cuestión colindante al tema que estamos tratando se refiere a la relación existente entre el liderazgo de los directivos y el conflicto. ¿Hasta que punto influye el liderazgo del directivo en la existencia o no de conflictos en la organización o grupo que dirige?

Por un lado debemos tener en cuenta que si el director es un líder, los miembros de la organización tienden a seguir indicaciones de éste sin cuestionar nada y por tanto no ha lugar a conflicto. Pero, ¿hasta que punto es positivo un liderazgo fuerte que conlleve una actitud de total aceptación y poco espíritu crítico y conflictivo?.

Si esto es así tendríamos que concluir que el liderazgo fuerte, que en múltiples libros de organización se considera como positivo, como una cualidad deseable en los directivos, conlleva una ausencia de conflicto. Si nos situamos en la perspectiva que el conflicto es lo que hace avanzar una organización tendríamos que deducir que una organización con directivos con gran capacidad de liderazgo no favorecería la innovación en el centro.

Pero por otro lado, el papel del directivo, coordinador de un grupo es esencial para la resolución idónea de este. Por tanto el conflicto se resolverá tanto más favorablemente cuanto mayor sea la habilidad del directivo en manejo de conflictos.

### 3. EL ESTADO DE LA CUESTION SOBRE EL TRATAMIENTO DE LOS CONFLICTOS POR PARTE DE LOS ACTUALES DIRECTIVOS.

La observación directa e indirecta de conflictos en los centros educativos nos conduce a una serie de constataciones que si bien no están probadas empíricamente, creo que fácilmente aceptaremos que son muy comunes. Relacionamos algunas de estas reflexiones:

- en cada momento adoptan el tratamiento o la solución más eficaz para el caso concreto
- respecto al mismo cargo, se mantiene la coherencia del tratamiento de conflictos propia de su forma de ser personal pero no se establece ninguna línea coherente con los demás directivos
- en muchos casos se afrontan o tratan sin pensar en la forma de hacerlo sino que es la propia realidad que traza el camino

- a menudo los directivos de un mismo equipo tratan el conflicto de forma diferente
- en general no tienen formación respecto como tratar el conflicto ni son conscientes de su relevancia
- frecuentemente se obvia tratar los conflictos con profundidad porque el directivo se siente abrumado por las tareas cotidianas que le desbordan
- la palabra "conflicto" le produce al directivo cierta aversión y huye de su consideración. Lo califica como una de sus tareas arduas
- el lugar más habitual de manifestación de los conflictos es en el seno de las reuniones de profesores. Cuando se trata de reuniones con padres se procura esconder los conflictos entre profesores aunque si salen los conflictos entre los dos colectivos (padres y profesores)
- aquellos conflictos que no necesitan tratarse o sea que no es imprescindible tratarse se dejan o se ignoran por parte de los directivos
- el director que ocasiona conflictos por una decisión unilateral no trata el conflicto o lo encubre
- los directivos prefieren no ver el conflicto
- en los centros privados, tratan los conflictos directamente y más unilateralmente, normalmente hablan con las partes implicadas por separado y luego toman una decisión en función de lo que han podido detectar.

Blake y Mouton en su instrumento de autoevaluación del estilo directivo señalan cinco posiciones respecto el conflicto:

1. Evito suscitar conflictos, pero cuando se presentan, trato ante todo de apaciguar los ánimos y mantener la cohesión del grupo
2. En un conflicto trato de permanecer neutro y prefiero quedar al margen
3. Cuando aparece un conflicto, intento ser justo y llegar a una solución equitativa, a un compromiso aceptable
4. Cuando aparece un conflicto, me enfrento a él e intento eliminarlo imponiendo mi punto de vista.
5. Cuando aparece un conflicto, intento ante todo y en primer lugar descubrir su origen investigando las causas que lo han motivado.

#### **4. CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA PARA GESTIONAR EL CONFLICTO EN UN CENTRO EDUCATIVO.**

Hasta aquí hemos manifestado repetidamente la necesidad de una postura coherente y coordinada de manejo del conflicto por parte del centro educativo que podría estar incluida en el mismo Proyecto Educativo. Esta es una tarea previa a cualquier acción .

*El papel de la comunicación en el tratamiento de los conflictos es fundamental. Por ello la primera consideración a tener en cuenta estriba en evaluar la comunicación en el centro.*



Para gestionar conflictos es importante que los participantes en el mismo sean capaces de comunicarse. Watson y Johnson (1972) presentan 4 tipos de comunicación necesarios para gestionar eficazmente los conflictos:

1. las personas envueltas en un conflicto tengan una idea clara de las posturas y motivos de la otra parte
2. que la comunicación sea precisa para que se produzca un auténtico entendimiento
3. actitud de confianza
4. ambas partes compartan la idea de que el conflicto es un problema recíproco, lo que les estimulará a tratar de superar sus diferencias.

También Borisoff, D y Victor, D (1991) plantean un método de técnicas de comunicación compuesto de 5 fases para hacer frente a los conflictos. La fase de evaluación en la que las personas examinan la naturaleza del conflicto, identifican las áreas de confrontación y el clima. Le sigue la fase de reconocimiento o de aceptación, es decir, la capacidad de entender y articular los puntos de vista de ambas partes. El tercer paso consiste en que las personas adopten y muestren una actitud que les conduzca a una interacción productiva. Es necesario que una vez se tenga una actitud apropiada se proceda a una acción por medio de la comunicación precisa, un comportamiento verbal y no verbal adecuado, flexibilidad en el estilo utilizado y capacidad para mantener abiertos los canales de comunicación. La quinta fase la constituye el análisis. Se debe considerar la viabilidad y efectividad de poner en práctica las decisiones mutuamente acordadas.

Otra consideración a tener en cuenta es la tipología de conflictos. Por supuesto que no podemos pensar en unas orientaciones válidas para tratar todo tipo de conflictos ni tampoco podemos hablar de la bondad por igual de todos los conflictos. Por ello es indispensable precisar de que conflicto estamos hablando para concluir su potencial desarrollativo.

Por lo tanto habrá que diferenciar en cada una de las etapas del conflicto aquello que los distingue y aquello que es necesario considerar; es decir en la etapa I: oposición potencial, cuáles han sido las condiciones que lo han posibilitado; en la etapa II, cómo se ha producido la percepción y cómo se ha sentido; etapa III: que tipo de comportamiento ha estimulado y etapa IV: cuáles han sido los resultados.

Diversos investigadores preconizan un modo de resolución de conflictos que implica la confrontación de la situación conflictiva y facilita el intercambio de informaciones útiles en la búsqueda de soluciones para los problemas identificados.

Algunas tendencias y mecanismos que se utilizan para contener o resolver los conflictos organizativos entre unidades interdependientes son:

- a) Reagrupar las unidades bajo la autoridad de un mismo jefe. Esta ~~tendencia~~ suele conducir a la supresión momentánea de los conflictos ya que el jefe se encarga de zanjar las cuestiones de litigio (por ejemplo, se puede crear un cargo encargado de una comisión que aglutine miembros de las dos unidades

b) Crear un sistema de recompensas que estimule a las unidades a colaborar más estrechamente (por ejemplo, se conceden recursos a las innovaciones didácticas colectivas y no a las unidades por separado)

c) Permutar algunos miembros que pertenecen a las diferentes unidades para permitirles apreciar mejor su interdependencia y los problemas a los que se enfrentan las demás unidades (p.e.: en un centro escolar donde exista un conflicto entre ciclos cambiar unos profesores de un ciclo a otro)

d) Recurrir a ciertas técnicas de intervención que forman parte de un conjunto de métodos conocido con el nombre de desarrollo de las organizaciones

Para Lawrence y Lorsch se requieren diferentes mecanismos de resolución de conflictos según el grado de diferenciación de las estructuras. Cuando éste es débil, la coordinación de las actividades (integración) y la resolución de los conflictos consiguientes, se logran fácilmente por la vía jerárquica. Por el contrario, cuando la diferenciación es elevada, es insuficiente recurrir a la autoridad jerárquica y resulta indispensable la creación de puestos de coordinadores.

Una última consideración consiste en aceptar que sólo la capacidad de adoptar una actitud flexible y adecuada frente al conflicto puede transformar una situación potencialmente negativa en una interacción positiva.

A modo de resumen:

Pretendemos poner de relieve la importancia que tiene la consideración que los directivos prestan al conflicto y la relevancia de la resolución funcional de estos para la evolución de la institución que dirigen. Por un lado hacemos la reflexión respecto al modelo participativo vigente y su potencial de conflicto. Asimismo se consideran los diferentes tratamientos para los distintos tipos de conflictos.

Se quiere enfatizar también la importancia del conflicto como una variable organizativa y en consecuencia la necesidad de ser incluido en los planes de formación para directivos.

En general todas las recomendaciones para solucionar conflictos van en la dirección de la capacidad de comunicarse de los grupos o individuos que conforman el grupo. También se precisa que el directivo del grupo en conflicto sea conocedor del proceso de comunicación para así ser consciente de donde radica el problema comunicativo.

La naturaleza de una sociedad se refleja en su manejo del conflicto. Una sociedad primitiva utiliza procedimientos primitivos para tratar las diferencias y conflictos. Una nación moderna utiliza unos valores y unos procedimientos más refinados. Según sea la naturaleza de la escuela, ésta resolverá los conflictos de una forma u otra, depende del grado de madurez en que se encuentra y a la vez la madurez de una escuela dependerá del grado de funcionalidad en que haya resuelto sus conflictos.

En cierta manera concluiríamos que si bien el modelo de gestión participativa actual permite una acción coherente y optimizadora del conflicto, en la realidad, los

múltiples problemas que este modelo de dirección encuentra ocasionan también dificultades en la gestión coordinada y coherente del conflicto.

### BIBLIOGRAFIA:

- BORISOFF,D y VICTOR,D (1992): Gestión de conflictos. Diaz de Santos, S.A. Madrid
- CASADO,D ET AL.(1975): Organización, conflicto y estrategias de innovación. Madrid. Marova
- DE BONO,E(1986): Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera. Plaza-Janés. Barcelona
- ESTEVE,J.M(1984): Profesores en conflicto. Narcea. Madrid.
- FILELLA,J(1988): Vitalidad institucional, decisiones y burocratización del conflicto p.100-109. en La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Narcea. Madrid
- FILLEY,A.C(1985): Solución de conflictos interpersonales. Trillas. México
- GAIRIN,J (1991): La dirección participativa en Cuadernos de Pedagogía nº 189 Barcelona
- GUIOT, J.M (1985): Organizaciones y comportamientos. Herder. Barcelona
- KATZ,D y KAHN, R.L (1978): The Social psychology of organizations (2nd ed. rev) New York, John Wiley & Sons
- LAWRENCE,P.R y LORSCH,J.W(1967): Defferentiation and integration in complex organization. Administrative Science Quarterly, n.12 pág:1-47
- LIKER,R y LIKER,J (1986): Nuevas formas para solucionar conflictos. Trillas .México
- LITTERER,J.A (1977): El conflicto en la organización. En SEXTON,W.P.(Ed.). Teorías de la organización. México. Trillas
- MARCH,J.G Y SIMON,H (1981): Teoría de la organización. Ariel Barcelona
- MEDINA,R (1988:110 y ss) Fuentes fundamentales de conflicto en las organizaciones escolares en PASCUAL: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II.Congreso Nacional Vasco Narcea . Madrid
- PEIRO,J.M (1986): Psicología de la Organización. Vol.II UNED. Madrid.
- PEREZ CASADO,D (1981): Escuela y conflicto. Madrid.Escuela Española.
- PETIT,F(1984): Psicosociología de las organizaciones. Barcelona. Herder
- ROBBINS,S.P(1987): Comportamiento organizacional.México, Prentice-Hall Hispanoamericano
- TOMAS,M (1991): El director i el Cap d'estudis en Forum Europeu d'administradors de l'educació a Catalunya Nº 2 Juny
- TOUZARD,H (1981): La mediación y la solución de conflictos. Barcelona.Herder
- WALTON,R.E(1988): Conciliación de conflictos. Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores. México. SITESA