

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT RESOLUTION IN PRIMARY BASIC EDUCATION. VENEZUELA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EDUCACIÓN BÁSICA PRIMARIA. VENEZUELA



Rita Fuenmayor



Carmen Hidalgo

RESUMEN

El objetivo fue determinar la relación entre la Comunicación Organizacional y la Solución de Conflictos en educación básica primaria, municipio San Francisco del estado Zulia, Venezuela. La investigación se tipificó como descriptiva, con diseño de campo. Se administró un cuestionario de 39 ítems. Se aplicó la fórmula Alfa de Cronbach, cuyos coeficientes por variable fueron 0,942 y 0,919, indicando que el instrumento es altamente confiable. Se obtuvo una correlación de Spearman de 0,686, su signo positivo indica que a medida que aumentan los valores de la variable Comunicación Organizacional aumenta de forma media moderada con tendencia alta la Solución de Conflictos.

Palabras Clave: Comunicación Organizacional, Solución de Conflictos, Educación Básica Primaria, Venezuela.

ABSTRACT

The objective was to determine the relationship between Organizational Communication and Conflict Resolution in primary basic education, San Francisco municipality, Zulia state, Venezuela. The research was classified as descriptive, with a field design. A 39-item questionnaire was administered. The Cronbach's Alpha formula was applied, whose coefficients per variable were 0.942 and 0.919, indicating that the instrument is highly reliable. A Spearman correlation of 0.686 was obtained, its positive sign indicates that as the values of the Organizational Communication variable increase, Conflict Resolution increases in a moderate way with a high tendency.

Keywords: Organizational Communication, Conflict Resolution, Primary Basic Education, Venezuela.

Fecha de recepción: 13 de agosto de 2020

Fecha de aprobación: 18 de octubre de 2020

¹ MSc en Supervisión Educativa Universidad Rafael Urdaneta. Licenciada en Educación. Docente. Correo: rifuenmayor24@hotmail.com Id Orcid <https://orcid.org/0000-0002-0000-7486>

² Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Beloso Chacín, Magister en Recursos Humanos. Lcda. en Educación. Mención ciencias Pedagógicas. Área Orientación LUZ, Docente Titular Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas, Docente de Postgrado. Universidad Rafael Urdaneta y Experiencia en docencia y administración en el Ministerio de Educación. Correo: Carmen_iutc@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9290-7659>

INTRODUCCIÓN

A través de la historia se ha podido evidenciar, que la comunicación ha jugado un papel determinante en el desarrollo de la humanidad acentuándose más en la época presente, que se podría denominar la era de las comunicaciones, la presencia de la tecnología ha permitido brindarle a la comunicación mayor expansión e inmediatez. Algunos autores como Molina, Roque, Garcés, Rojas, Dulzaides y Selín (2015) consideran que se reconoce en el ser humano la necesidad de buscar, de saber, de obtener información creada, expresada y transmitida por otros. La creación, búsqueda y obtención de información son acciones esenciales a la naturaleza humana. Tal vez por eso los grandes saltos evolutivos de la humanidad tienen como hito la instauración de algún nuevo método o instrumento de comunicación.

Cualquier actividad que realice el hombre está signada por la comunicación, esta resulta vital para que el mismo pueda hacer funcionar los procesos del entorno y establecer relación con sus iguales. Dentro de las organizaciones el proceso de la comunicación ha venido siendo cuestionado debido a las deficiencias que presenta y las dificultades que se crean a posterior cuando el mismo no es lo suficientemente claro para transmitir lo que desea.

Las diferencias personales y la presencia de barreras conducen al conflicto porque está presente la divergencia debido a la presencia de elementos que impiden que la comunicación fluya de manera clara y precisa, sobre todo si los participantes no tienen disposición para aclarar el mal entendido que ha surgido.

El proceso comunicacional es una de las herramientas básicas dentro de las organizaciones educativas venezolanas, el hecho de que las mismas están conformadas por directivos, docentes, personal administrativo, obreros, representantes y estudiantes.

La presencia de conflictos en una organización es inevitable, según Villalobos y Pertuz (2019) estos “surgen por las necesidades de cambio, considerándose una consecuencia de los mismos en la mayoría de los casos. Por ello, un gerente tiene que gestionar las situaciones de disputas presentadas en el entorno laboral” (p. 33). En ese sentido, cualquier situación conflictiva de baja escala que se presente en una organización educativa puede ser solventada por el gerente educativo.

En ese orden de ideas, es pertinente determinar la problemática presentada en algunas escuelas básicas del municipio San Francisco del estado Zulia, donde se observan debilidades en la comunicación y el manejo de conflictos entre directores y personal docente. Asimismo, se observa poca asertividad en los directivos en la forma de dirigirse al personal, para tratar situaciones disciplinarias.

En vista de la problemática en las instituciones de Educación Básica Primaria, se genera necesidad de investigar sobre esta situación, por lo que se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre Comunicación organizacional y Solución de conflictos en Educación Básica Primaria en el municipio San Francisco del estado Zulia, Venezuela? El objetivo fue determinar la relación entre la Comunicación Organizacional y la Solución de Conflictos en educación básica primaria, municipio San Francisco del estado Zulia, Venezuela.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información (Márquez, Cedeño y Mejía, 2016). De acuerdo con Montoya (2018) la comunicación es la que mantiene unido al sistema organizacional” (P.784). Desde la perspectiva de este autor, la comunicación organizacional representa “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización” (p. 786).

En el caso específico de esta investigación la comunicación organizacional conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa, que contribuye tanto a propiciar la motivación como a enlazar a todos los miembros de la comunidad educativa (Papic, 2019).

Tomando en cuenta que la comunicación es un elemento indispensable en la vida del ser humano, no existe proceso o acción que se pueda realizar sin la presencia de la comunicación, para efectos de esta investigación se define como el método por lo cual las organizaciones y específicamente las educativas, establecen interacciones para la ejecución de las actividades escolares diarias y en la que los directivos pueden conducir al personal, girar instrucciones, establecer normas, plantear directrices y todo aquello que implique normalizar el funcionamiento de la misma.

Cabe destacar que dentro de las organizaciones educativas se desarrollan diferentes tipos de comunicación (tabla 1), los mismos van a depender de las funciones y los compromisos de los departamentos o coordinaciones respectivas.

Tabla 1. Tipos de comunicación

Tipo de Comunicación	Definición/Características
Comunicación verbal	También denominada oral, se basa en la emisión de palabras o sonidos basados en un código y que, por lo tanto, hacen referencia a algo (Márquez, Cedeño y Mejía, 2016)
Comunicación no verbal	Este tipo de comunicación sirve como complemento y apoyo a la verbal. Existen tres líneas de estudio de la comunicación no verbal: Kinesia, paralingüística y proxémica: La Kinesia se ocupa de la comunicación no verbal expresada a través de los movimientos del cuerpo, las expresiones faciales, la conducta de los ojos (el parpadeo, la dirección y duración de la mirada y hasta la dilatación de la pupila), el entrecejo ceño, los hombros, manos y otros miembros corporales (Almeida y Ortiz, 2016)
Comunicación electrónica	Este tipo de comunicación esta mediado por las Tecnologías de la información y la comunicación, TICs, en ese sentido las TICs, se conciben como el conjunto de avances tecnológicos desarrollados para gestionar información y enviarla de un lugar a otro, donde se desarrollan procesos de almacenamiento, recuperación y comunicación de la información, trabajando de manera interactiva e interconectada (Ruano, Congote y Torre 2016).
Comunicación organizacional	
Comunicación interna	Conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a mantenerlos informados, unidos y motivados con el objeto de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Papic, 2019).
Formal e informal	La comunicación formal está determinada por la propia estructura jerárquica de la organización y a la informal como la que se da al interior de las relaciones interpersonales. La informal, es espontánea, activa y de dificultoso control porque los trabajadores la instauran al margen de toda rigidez laboral. Ambos tipos de comunicación suceden en el contexto de las relaciones de los miembros de la organización educativa (Papic, 2019).
Comunicación descendente	Tiene la finalidad de transmitir órdenes y directrices destinadas a propiciar la realización de una determinada tarea, generar entendimiento de los métodos de trabajo, brindar retroalimentación al docente sobre los procesos organizativos, contribuir con orientaciones curriculares e informar las metas de la organización, entre otras (Papic, 2019).
Comunicación ascendente	Tiene por finalidad, propiciar el diálogo social en la organización para que todos los miembros del personal se sientan protagonistas tanto de la actividad como de las metas de la institución, así como generar energías y capacidades ocultas, maximizar la utilización de las ideas, beneficiar el autoanálisis y la reflexión (Papic, 2019).
Comunicación horizontal	Esta comunicación es adecuada para establecer la buena coordinación y unión de las unidades de la empresa y de las funciones que se desarrollan al interior del sistema empresa (Papic, 2019).

Fuente: Elaboración propia a partir de autores (2020)

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Para Buitrago, Hernández y Hernández, (2017) “el conflicto es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado; una construcción social y creación humana diferenciable de la violencia” (p. 100). El conflicto es un proceso que contempla diferentes fases, pero que en su desarrollo también tiene presente el sentido cíclico; por eso, en todo conflicto se produce una dinámica de interacción de partes que progresa a medida que los grupos oprimidos tienen conciencia de los conflictos (Parra y Jiménez, 2016). La existencia de conflictos dentro de las organizaciones no es un elemento totalmente negativo, todo depende de la intensidad y la finalidad del mismo y de cómo la gerencia gestione su solución.

En esta investigación se considera el conflicto como un aspecto inevitable de las relaciones sociales. El problema deriva en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto sino asumir y enfrentar dichas circunstancias para que los implicados adquieran un aprendizaje de la situación. En la tabla 2 se describen algunos tipos de conflictos dentro de una organización educativa:

Tabla 2. Tipos de conflictos

Tipo de conflicto		Concepto
Ético	Conflictos en relación a las personas atendidas	Conjunto de dificultades y contradicciones que tiene el profesional a la hora de definir y ejercer su rol en relación a la persona atendida: nivel de implicación, grado de directividad o aspectos emocionales que se ponen en juego en la comunicación interpersonal.
	Conflictos en relación al encargo y la misión	Se trata de situaciones en que el profesional pierde el sentido de su tarea porque lo que realmente hace en su trabajo es diferente de lo que cree que moralmente debería hacer.
	Conflictos interprofesionales.	Son situaciones de confrontación en la forma de entender el trabajo y en las formas de desarrollar la relación entre profesionales
Conflictos con el Encargo y la Misión	Gestión de la información	Se refiere a la falta de fluidez y las dificultades en el traspaso y uso compartido de la información de un caso, ya sea por desconfianza o por un exceso de celo de algún miembro del equipo de trabajo. Información que se transmite incompleta o tarde, falta de control sobre el uso que se hará a informes que se transmiten a un servicio concreto, información no actualizada o caducada.
	Confidencialidad	Puede tratarse de errores en la custodia de los datos que vulneran la confidencialidad, acceso sin consentimiento a información privada de la persona atendida, dudas sobre qué información compartir con otros profesionales, qué uso hacer de informaciones obtenidas extraoficialmente, uso irresponsable o tendencioso de la información o falta de respeto hacia la persona que se atiende, por la información confidencial que se sabe de ella.
	Encubrimiento/denuncia de malas prácticas	Se incluye un amplio espectro de situaciones en las que el profesional siente que alguna persona de su equipo no cumple con las responsabilidades propias de su tarea, hay una clara falta de rigor en su trabajo que puede llegar a manifestarse en abuso o negligencia con consecuencias negativas para el equipo y las personas atendidas.
	Desacuerdo valorativo/teórico entre profesionales	Se trata de situaciones en las que no se comparte el enfoque que se está dando a una situación o la decisión que se ha tomado en relación a un caso y el profesional duda entre aceptarlos o seguirlos porque considera que los argumentos o los fundamentos que se han utilizado para tomar la decisión son poco sólidos, insuficientes o perjudiciales

Fuente: Vilar y Riberas (2017)

En el caso específico de este estudio se considera pertinente la aplicación de diversas técnicas que promuevan la solución de los conflictos existentes en las instituciones de Educación Básica Primaria, por lo tanto en la tabla 3 se puntualizan algunas técnicas que pueden apoyar en el proceso

Tabla 3. Técnicas para la Solución de conflictos en las instituciones de Educación Básica Primaria

Técnica	Descripción
Mediación	Esta técnica procura una cultura del diálogo y de la paz en las relaciones interpersonales, la recuperación de la autonomía de las personas a fin que éstas puedan solucionar sus propios problemas por sí mismas, evitando la intervención de profesionales del Derecho (Vinyamata, 2015).
Dialogo	Se caracteriza por un proceso de búsqueda del núcleo positivo de una organización, es decir, de los recursos y valores que funcionan. Así, invita a dejar de lado el lenguaje negativo y generar lenguajes positivos, pero creíbles, que proporcionen un cambio significativo en las actitudes que conllevan una intención de progresar y una voluntad genuina de aprender y cambia (León, 2016)
Negociación	No todos los conflictos son negociables y no todos son negativos, la negociación no es válida para llegar a acuerdos sobre creencias, ideologías o valores. Las maneras de negociar se sustentan en una hipótesis de la inteligencia instintiva, intuitiva y racional (León, 2016)
Convivencia escolar	La convivencia se da como consecuencia de diversos elementos como son los procesos y estilos comunicativos que prevalecen en una institución educativa, tanto en el interior de ella, como en relación con el entorno. Es el conjunto de interrelaciones que se presenta entre los individuos que hacen parte de la comunidad educativa y que persigue el logro de objetivos educativos (Marrugo, Gutiérrez, Concepción y Concepción, 2016)
Conciliación	Es un Mecanismo Alternativos de Solución de Conflictos que promueve soluciones integrales a los conflictos, reconociendo la importancia del otro como ser humano. En este mecanismo es de suma importancia el papel del conciliador para que las partes entiendan al otro y busquen la forma de consolidar acuerdos que permitan alcanzar la solución de sus conflictos; además, es relevante que conozcan que las emociones direccionan el comportamiento humano (Arboleda, 2017).
Técnicas cooperativas de gestión	Las técnicas como las asambleas, la biblioteca escolar, de aula y la planificación didáctica, intentan potenciar la autonomía, la cooperación y la corresponsabilidad tanto en la toma de decisiones como en todos aquellos aspectos que afectan a la vida del aula (Gutiérrez y Pérez, 2015)

Fuente: Elaboración propia a partir de autores (2020)

MATERIALES Y MÉTODOS

El contexto de la investigación fueron diez (10) escuelas básicas del municipio San Francisco del estado Zulia, se tipificó como descriptiva, correlacional, con diseño no experimental, transversal, con diseño de campo. Al respecto Díaz y Calzadilla (2016) indican que este tipo de investigación “opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones exploratorias” (p. 118). El objetivo fue determinar la relación entre la Comunicación Organizacional y la Solución de Conflictos en educación básica primaria, municipio San Francisco del estado Zulia, Venezuela.

Para el desarrollo de la fundamentación teórica, se elaboró a partir de una revisión de las revistas científicas con información del contenido objeto de estudio entre los años 2015-2020, para ofrecer información actualizada en relación con la temática.

En la investigación de campo se abordaron 10 escuelas del municipio San Francisco del estado Zulia con una población de 250 docentes adscritos a las instituciones. El proceso para determinar la muestra a utilizar fue un muestreo probabilístico según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos. Como correlacionales-causales” (p. 177). En ese sentido, la muestra determinada fueron 83 docentes de las instituciones de Educación Básica Primaria.

Se utilizó la técnica de la encuesta aplicando un instrumento tipo cuestionario Arias (2016) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.74), con 39 ítems, de 05 alternativas cerradas o escala Likert, según Matas, (2018) el “diseño o forma de las escalas tipo Likert es fundamental para obtener datos de calidad” (p.44).

Para cada pregunta se estableció como opciones de respuestas: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1) las variables objeto de estudio fueron: *Comunicación Organizacional y Solución de conflictos en Educación Básica Primaria*. Una vez que el instrumento fue diseñado, se estableció, la validez y la confiabilidad.

Sobre estas bases, la validación del instrumento se formalizó por medio de 5 expertos, Arias (2019), “se considera, específicamente, al experto de una disciplina científica que, por su experiencia y sapiencia, posee credibilidad por parte de una comunidad académica” (p.11). Para determinar la confiabilidad, se administró una prueba piloto a 20 sujetos y se aplicó la fórmula Alpha Cronbach. El resultado de la prueba piloto fue de 0,942 para la variable Comunicación organizacional y 0,919

para la variable Solución de conflictos en Educación Básica Primaria, estos resultados indican una alta confiabilidad para la aplicación del instrumento.

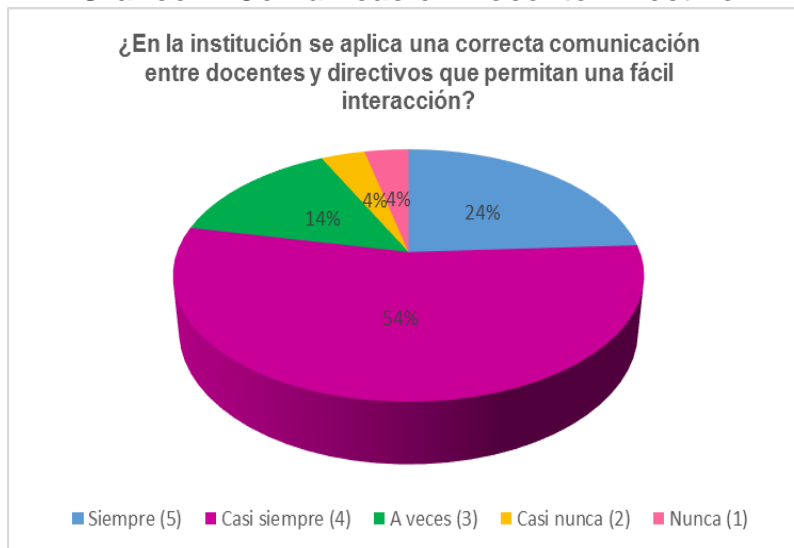
Se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,686 con un nivel de significancia de 0,000, lo cual indica que hay una relación media moderada con tendencia alta estadísticamente y significativa entre las variables *Comunicación Organizacional* y *Solución de conflictos en Educación Básica Primaria*

RESULTADOS

Una vez aplicada la estadística inferencial de los datos se dio respuesta al objetivo formulado en relación con, determinar la relación entre las variables *Comunicación Organizacional* y la *Solución de Conflictos en Educación Básica Primaria*. Los resultados de la correlación de Spearman, indican que a medida que aumentan los valores de la variable *Comunicación Organizacional*, aumenta de forma media moderada con tendencia alta la *Solución de Conflictos* en las instituciones objeto de estudio.

Además, es necesario indicar los resultados más significativos de las variables luego de la aplicación del cuestionario, para la variable *Comunicación Organizacional* una de las preguntas planteadas fue: ¿En la institución se aplica una correcta comunicación entre docentes y directivos que permitan una fácil interacción? En el gráfico 1 se muestran los porcentajes obtenidos:

Gráfico 1. Comunicación Docente-Directivo

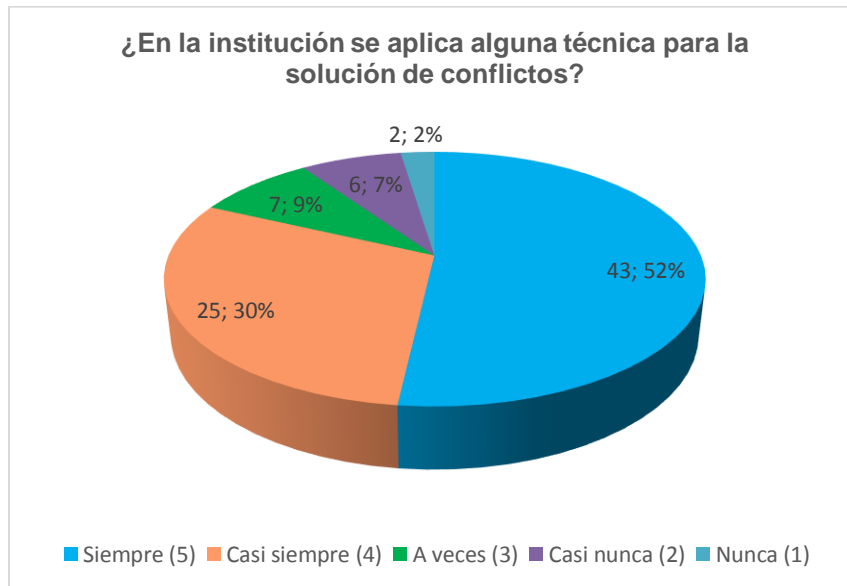


Fuente: Elaboración propia (2020)

El 54 % de los docentes expresan que casi siempre los directivos aplican correctamente la comunicación para facilitar la interacción, mientras que el 26 % de los encuestados indica que siempre se aplica una correcta comunicación para establecer la interacción, lo que demuestra que en las instituciones una continúa interacción entre docentes y directores.

En cuanto a la pregunta: ¿En la institución se aplica alguna técnica para la solución de conflictos? El gráfico 2 especifica los porcentajes obtenidos en donde el 43,32% de los encuestados expresaron que siempre se aplica alguna técnica para resolver conflictos y el 25,30% respondió que casi siempre se aplica alguna técnica para resolver los conflictos en la institución. Los resultados demuestran la relación entre las variables Comunicación Organizacional y Solución de Conflictos en las instituciones de educación básica primaria

Gráfico 2. Aplicación de técnicas para la solución de conflictos en las instituciones de Educación Básica Primaria.



Fuente: Elaboración propia (2020)

DISCUSIÓN

Los resultados expresados responden a la pregunta planteada en esta investigación demostrando, la relación que debe existir entre la comunicación y la solución de los conflictos, en este estudio se evidenció que uno de los propósitos del gerente educativo en las instituciones de Educación Básica Primaria, del municipio San

Francisco del estado Zulia, debe ser crear condiciones o situaciones que eviten los conflictos. Este puede ser dirigido y canalizado de manera útil y productiva aplicando diferentes técnicas de comunicación. De allí, que ha resultado de vital interés el estudio del conflicto de diferentes escenarios, organizaciones e instituciones y la manera de resolverlo de la mejor manera utilizando las técnicas más apropiadas.

CONCLUSIONES

En las instituciones educativas se generan constantemente conflictos entre todos los actores de este contexto, de esta dinámica continua surge la importancia de aplicar eficientemente estrategias de solución de conflictos como medio para el desarrollo eficiente de las actividades escolares.

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten concluir que en las instituciones de Educación Básica Primaria, del municipio San Francisco del estado Zulia en Venezuela, los directores manejan las técnicas comunicativas que promueven la solución pacífica de conflictos con el personal docente; es decir, la mayoría de los consultados indica que existe una adecuada comunicación organizacional, que permite superar las barreras de tipo individuales por medio de la participación activa de todos los miembros de las instituciones.

REFERENCIAS

- Almeida, M y Ortiz, E. (2016). Desarrollo de habilidades de comunicación no verbal en el comunicador social. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaIE)*. Vol. 4, Año 2016, No. 2 (Mayo-Agosto).
- Arboleda, P. (2017). Conciliación, mediación y emociones: Una mirada para la solución de los conflictos de familia. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 17(33), 81-96. Doi: 10.22518/16578953.900
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 7^{ma} Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Arias, F. (2019). Citación de fuentes documentales y escogencia de informantes: un estudio cualitativo de las razones expuestas por investigadores Venezolanos. *e-Ciencias de la Información*, 9(1). Doi: <https://doi.org/10.15517/eci.v1i1.32224>
- Buitrago, R., Hernández, M y Hernández, P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. En *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar -Colombia*, 9(1), 97-111. Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2727/2919>
- Díaz, V; Calzadilla, A (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en

las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencia Salud*. Vol. 14(1): 115-121. Doi: dx.doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10

Gutiérrez, D y Pérez, E. (2015) Estrategias para generar la convivencia escolar. *Ra Ximhai*, vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2015, pp. 63-81

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.

León, C. (2016). La gestión del conflicto en las organizaciones complejas. Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3

Márquez, J; Cedeño, R y Mejía, L (2016). Particularidades sobre la comunicación. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. Vol. 2, núm. esp., ago., 2016, pp. 216-228 recuperado de: <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/162>

Matas, A (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

Marrugo, G., Gutiérrez, J., Concepción, I. Concepción, M. (2016). Estrategia de Convivencia Escolar Para la Formación de Jóvenes Mediadores de Conflictos. *Escenarios*, 14 (1), p.p. 72-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v14i1.879>

Molina, A, Roque, L, Garcés, B, Rojas, Y, Dulzaides, M, & Selín, M. (2015). The Communication Process Mediated by Information Technologies. Advantages and Disadvantages in Various Spheres of Social Life. *MediSur*, 13(4), 481-493. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000400004&lng=es&tlng=en.

Montoya, M (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*. Vol. 22(1_100), 778-795. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>

Papic, K (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*. vol.10 no.1. Recuperado de: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93042019000100063&script=sci_arttext

Parra, H y Jiménez, F (2016). Estilos de resolución de conflictos en estudiantes universitarios. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*. Vol. 8, núm. 1, julio-diciembre, 2016, pp. 3-11.

Ruano, L; Congote, E y Torre, A. (2016). Comunicación e interacción por el uso de dispositivos tecnológicos y redes sociales virtuales en estudiantes universitarios. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*. N.º 19, 09/2016. Recuperado de: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1646-98952016000300003&script=sci_arttext&tlng=en

Vilar, J y Riberas, G. (2017). Tipos de conflicto ético y formas de gestionarlos en la educación social y el trabajo social. Retos en las políticas de formación. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(52).<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2651>

Villalobos, M y Pertuz, F (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias*. Vol. 5(1).31-57

Vinyamata, E. (2015). Conflictología. *Revista de Paz y Conflictos*. Vol. 8 | Nº 1 | 2015 | pp. 9-24.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5117130>