



## Manejo de conflictos en instituciones de educación básica: necesidad o requisito

### Conflict management in basic education institutions: need or requirement

Giannantonio Raspa<sup>1</sup> ([graspa@urbe.edu.ve](mailto:graspa@urbe.edu.ve)) (<https://orcid.org/0000-0002-5591-5449>)

Xiomara Durán<sup>2</sup> ([xduran@utmachala.edu.ec](mailto:xduran@utmachala.edu.ec)) (<https://orcid.org/0000-0003-0784-4364>)

Kleber Sarmiento<sup>3</sup> ([ksarmiento@utmachala.edu.ec](mailto:ksarmiento@utmachala.edu.ec)) (<https://orcid.org/0000-0003-2663-3466>)

### Resumen

El propósito de la investigación fue analizar cómo es el manejo de conflictos en las escuelas de Educación Básica ubicadas en la Provincia de El Oro, Ecuador. Se fundamentó teóricamente en los autores Pérez (2020), Eguiguren (2021), Ahumada-Méndez (2019) y Carbonero (2018) entre otros. La investigación se enmarcó en el enfoque positivista de tipo descriptivo con un diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo constituida por directivos y docentes, asumiéndose como un censo poblacional. Para la recolección de la información se diseñó como instrumento un cuestionario tipo escala, con un nivel de medición ordinal. El instrumento se aprobó por medio de la validez de contenido a prueba de expertos por el método del Coeficiente de Proporción de Rangos arrojando un valor de CPR de 0,89 indicando que tiene una validez y concordancia buenas para ser aplicado. La confiabilidad se determinó a través del Coeficiente de alfa de Cronbach cuyo valor fue de 0,743 indicando que el instrumento tiene una confiabilidad alta. Como técnica de procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, a través del cálculo de distribución de frecuencias y medias aritméticas. Los resultados destacaron que existen discrepancias entre la opinión de directivos y docentes en cuanto a la forma en que los primeros manejan los conflictos, manifestando los directivos que las estrategias están presentes, mientras que los docentes opinan que están ausentes. Se recomienda identificar qué tipología de conflicto y sus diferencias, para de esta forma estar en la capacidad de identificar y aplicar el modelo más eficiente para su abordaje y manejo.

**Palabras claves:** Conflictos, manejo de conflictos, estrategias para el manejo de conflictos, educación primaria.

### Abstract

The purpose of the research was to analyze how conflict management is in Basic Education schools located in the Province of El Oro, Ecuador. It was theoretically based on the authors

<sup>1</sup> Dr. Programa de Maestría en Ciencias de la Educación. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

<sup>2</sup> Dra. Carrera de los Idiomas Nacionales y Extranjeros. Universidad Técnica de Machala. Ecuador.

<sup>3</sup> M.Sc. Carrera de los Idiomas Nacionales y Extranjeros. Universidad Técnica de Machala. Ecuador.

Pérez (2020), Eguiguren (2021), Ahumada-Méndez (2019) and Carbonero (2018) among others. The research was framed within the descriptive positivist approach with a field, non-experimental and transectional design. The population was made up of managers and teachers, assumed as a population census. To collect the information, a scale-type questionnaire was designed as an instrument, with an ordinal level of measurement. The instrument was validated through expert-tested content validity using the Rank Proportion Coefficient method, yielding a CPR value of 0.89, indicating that it has good validity and agreement to be applied. Reliability is calculated through Cronbach's alpha coefficient, whose value was 0.743, indicating that the instrument has a high reliability. Descriptive statistics were used as a data processing and analysis technique, through the calculation of frequency distribution and arithmetic means. The results highlighted that there are discrepancies between the opinions of managers and teachers regarding the way in which the former handle conflicts, with managers stating that the strategies are present, while teachers believe that they are absent. It is recommended to identify the type of conflict and its differences in order to be able to identify and apply the most efficient model for its approach and management.

**Key words:** Conflicts, conflict management, strategies for conflict management, primary education.

## Introducción

Dentro de cualquier tipo de agrupación donde se establezcan relaciones entre las personas, es natural que surjan diferentes tipos de conflictos, y según la manera como sean abordados pueden ser beneficiosos o perjudiciales para quienes se encuentren envueltos en ellos e igualmente para el adecuado funcionamiento de la organización, pudiendo estos originar de cierta forma interferencias para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

El conflicto es una realidad inherente y consustancial con la naturaleza humana, tal y como refiere Urcola (2019), es la situación en la cual dos o más personas persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, diversidad de visiones, criterios, opiniones, de modo que, esta riqueza propia de la naturaleza humana conlleva con frecuencia a enfrentamientos para lograr aquello que cada uno cree que es mejor para sus propios intereses. Por ello, todo directivo debe entender que los problemas y los conflictos entre las personas son inevitables y deben afrontarse con habilidad y acierto.

En el ámbito escolar, Pérez y Pérez (2023) indican que muchos docentes creen que los conflictos solamente se pueden resolver elaborando un buen reglamento de disciplina interna, con su correspondiente comisión de seguimiento, encargada de velar por su cumplimiento. Todo ello, sin considerar que los conflictos no se generan únicamente por parte de los estudiantes, sino que las acciones y comportamientos de los docentes hacia ellos o con sus compañeros de trabajo también

pueden desencadenar conflictos, es decir, estos no responden a una única causa, sino que se trata de un problema proveniente de una etiología múltiple.

Se trata de una situación multicausal, producida por el entrelazado de las relaciones humanas. Estas situaciones de hecho no son ni positivas ni negativas, pues también ofrecen una oportunidad a través de su manejo para el enriquecimiento y el desarrollo personal. Ello implica para los directivos escolares el reto de manejar adecuadamente los conflictos de forma tal que estos sean constructivos, donde se estimule el pensamiento creativo de las partes involucradas para su solución y que ellos no afecten el desempeño laboral.

Como puede observarse, son tan complejas las relaciones que pueden desencadenar en conflictos, que las consideraciones acerca de su abordaje son emitidas incluso por organizaciones internacionales como la Unesco, quien plantea que además de los conflictos que pueden generarse entre los estudiantes por diversos motivos, también existen problemas de intereses entre los docentes, que pueden desencadenar en conflictos, lo que genera que el trabajo sea agotador. En su Módulo de Manejo de Conflictos, la referida organización plantea como objetivo facilitar a los directivos y docentes de instituciones educativas concebir el conflicto como un elemento inherente a la vida institucional, identificar tipos de respuesta para afrontar el conflicto: constructivas y poco constructivas y aplicar estrategias, herramientas y técnicas para el manejo del conflicto en los niveles institucional, docente y del contexto.

De forma similar, en el Ecuador, el Ministerio de Educación (2021) plantea que la ocurrencia de conflictos forma parte del entorno escolar de un modo cotidiano, como resultado de la dinámica de las interrelaciones sociales cuya dialéctica espera ser resuelta de modo espontáneo, como sucede en la mayoría de los casos. Sin embargo, algunos factores alcanzan a impactar en el ambiente escolar y desencadenan conflictos que ensombrecen la convivencia.

De acuerdo con las comunidades educativas consultadas, entre los factores más comunes que pueden desencadenar en conflictos se señalan: la división de grupos entre los docentes que desencadena en el surgimiento de posiciones antagónicas, los estilos autoritarios y las prácticas de abuso de poder ya sea de los docentes o directivos, las desigualdades y discrepancias por la distribución de espacios, horarios, recursos y materiales, la violencia intrafamiliar cuyas secuelas se reflejan en las aulas, las reivindicaciones estudiantiles que no son procesadas, la insuficiente sensibilidad frente a las necesidades y demandas de los estudiantes, los métodos basados en la permisividad, indiferencia o punición, entre otros.

Aunado a ello, la referida organización agrega que es necesario que los conflictos sean abordados ya que estos se profundizan cuando no hay una atención oportuna, cuando se esconde o minimizan las dimensiones o cuando la capacidad para resolverlos presenta niveles bajos entre los responsables institucionales. El escalamiento del conflicto en la institución educativa conduce



a una seria agresión contra la convivencia. A la escasa capacidad para resolver los conflictos se vinculan también impactos de prácticas sociales de riesgo, como resultado de la interacción entre la escuela y la sociedad, en su conjunto.

Situaciones similares se observan en las instituciones educativas de educación básica objeto de la investigación ubicadas en la Provincia de El Oro, Cantón Pasaje, Parroquia Buenavista donde de acuerdo con observaciones no sistematizadas y conversaciones informales con docentes y directivos pudo observarse situaciones de conflictos entre los docentes originados de acuerdo con sus opiniones por rivalidades en cuanto al ejercicio de sus cargos y las posibilidades de ascensos que estos pudieran desear. Manifiestan que al momento de toma de decisiones muchas veces las ideas son impuestas de forma unilateral por los directivos, sin tomar en cuenta la opinión de todos y discutirlos en grupo.

Por otro lado, existen grupos de docentes que no se muestran colaborativos en el desarrollo de diversas tareas y proyectos a ejecutar, lo que sobrecarga de trabajo al resto del equipo docente. Generando igualmente conflictos con la dirección escolar al no tomar en cuenta las estrategias sugeridas para el mejoramiento de su desempeño escolar, entregando así mismo de forma tardía los recaudos solicitados por la dirección. Ello puede ser debido a que algunos docentes no se identifican con la misión y visión institucional o que no reconocen el liderazgo directivo, lo que genera tensiones entre el equipo directivo y los docentes.

A pesar de las situaciones evidenciadas, los docentes manifiestan que desde la dirección no se toman medidas tendientes a resolver las situaciones conflictivas, por lo tanto, de seguirse presentando las situaciones descritas, los escenarios conflictivos pueden ir en escalada agravándose y generando que no se alcancen los objetivos educativos e institucionales de forma adecuada. En razón con lo planteado, se pretende con la presente investigación analizar cómo es el manejo de conflictos en las escuelas de Educación Básica ubicadas en la Provincia de El Oro, Ecuador, identificando cuáles son las estrategias utilizadas por el directivo para el manejo de conflictos en las referidas instituciones.

### **Estrategias para el manejo de conflictos**

El manejo de conflictos, según reseña Eguiguren (2021), es un concepto completamente neutro, no apunta a una situación deseada o no deseada en el futuro, ni se refiere a la forma como los actores actúan e intentan tratar los conflictos por los que se ven afectados, es así que, el término manejo de conflictos permite un análisis y estudio del proceso de abordaje del conflicto sin connotaciones previas, que posibilita al investigador del proceso mirar el fenómeno social en detalle y tipificarlo adecuadamente de acuerdo a las características del proceso de observación.

Por su parte, Ahumada-Méndez (2019) indica que para el manejo de conflictos se requiere del uso de diferentes estrategias, siendo la primera de ellas la integración, la cual surge a partir de proponer soluciones para las partes mediante la comunicación, maximizando las semejanzas y minimizando las diferencias. La segunda es dominar, en esta prima el beneficio individual, estableciendo una posición de superioridad frente a los demás para influir acerca de un resultado o posición que se quiere imponer. La tercera estrategia es el servir y satisfacer al otro, donde se acceden a las posiciones de las otras partes, a manera de consenso, sobreponiendo el bienestar del grupo a las necesidades propias. Ceder a los deseos de la otra parte. La cuarta estrategia es evitar, en la que se abandona el desacuerdo, negando la existencia de este, lo que resta su importancia y puede evitar que el conflicto crezca. Finalmente, la quinta estrategia es el compromiso, donde se genera una solución intermedia, orientando a restar las diferencias mediante la negociación y ofrecimiento de soluciones efectivas al conflicto.

De forma similar, Solanellas (2018) indica que aparte de la estrategia que se determine para abordar un determinado conflicto, deben considerarse una serie de acciones orientadas a su solución, las cuales van desde planificar/analizar, donde se planteen preguntas como: qué preocupa de este conflicto, quién está implicado, cómo afecta, por qué es importante, qué se necesita para comprenderlo, qué obstáculos hay para el diálogo, qué se puede hacer para mejorar la situación. Seguidamente, es recomendable establecer un tono positivo, donde se muestran las intenciones de mejorar el conflicto al reconocer y comprender a la otra persona.

Posteriormente, discutir y definir el problema, donde cada persona expone por turnos su opinión, empleando técnicas de comunicación efectivas y un lenguaje, descriptivo y no valorativo, utilizando igualmente la escucha activa, identificando obstáculos, intereses y necesidades. A continuación, se deben generar ideas y soluciones, haciendo una lista de estas sin juzgarlas, pensando en acciones concretas para llevarlas a cabo. Luego de ello, se deben evaluar las soluciones, determinando las ventajas y desventaja de cada solución a adoptar, por último, en función de ello, decidir un curso de acción, eligiendo soluciones satisfactorias para ambas partes, asegurándose que la solución sea específica y adecuada y acordando una fecha para hacer un seguimiento.

Es importante considerar que, aunque existen diferentes maneras de manejo del conflicto que conllevan a su solución, no siempre es así. Por ejemplo, estrategias tales como la evitación, que previene que un conflicto se manifieste, la apelación a determinadas normas o costumbres socialmente aceptadas, el consuelo de uno o ambos oponentes por parte de un tercero, son alternativas cuyo resultado es evitar la progresión del conflicto o apaciguar el estrés que presume para los implicados, pero no eliminan las disconformidades que lo provocaron.

## Mediación

La mediación de conflictos es un proceso que implica la participación de un tercero el cual actúa de forma neutral, quien recibe el nombre de mediador, su función es facilitar la comunicación y los convenios entre las partes, con el objetivo de llegar a un acuerdo que resulte satisfactorio para todos. Existen diferentes tipos de mediación que se utilizan en diferentes situaciones. Se hace necesario que el mediador tenga claro en qué consiste el proceso de mediación lo cual le facilitará su labor, asegurando resultados positivos.

Al respecto, Conforti (2017), refiere que los objetivos de la mediación como proceso transformador son la revalorización y el reconocimiento. La mediación tiene éxito cuando las partes realizan la experiencia del crecimiento en las dos dimensiones del desarrollo moral, esto es, la capacidad de fortalecer el yo o revalorización y la capacidad para relacionarse con otros o reconocimiento. Las partes se ven fortalecidas en la mediación cuando superan sus debilidades relativas, recuperan la calma y la claridad, adquieren confianza, capacidad organizativa y poder de decisión, recobrando cierta fuerza como para asumir el control de la circunstancia, y que llegan al reconocimiento cuando eligen voluntariamente abrirse más, mostrarse de forma más atenta, empática y más sensible a la situación del otro, lo cual debe basarse en la previa revalorización de la parte.

Pastor (2018) agrega que la acción de mediar en un conflicto se genera cuando una persona o una institución intervienen por requerimiento expreso de las partes en conflicto, o por indicación de un juez, con la finalidad de obtener ayuda en su capacidad comunicativa deteriorada por un proceso conflictual del cual son incapaces de gestionar, positivamente, por sí mismos. Sobre esto, Conforti expresa que es necesario que los mediadores desarrollen ciertas habilidades y destrezas que incluyen la capacidad de: a) traducir los enunciados de una parte de modo que la otra tenga mayores posibilidades de entenderlos con precisión y considerarlos con simpatía, b) ofrecer sumarios de las posiciones de las partes sin reformular sustancialmente lo que las partes han dicho, c) aportar posibles reinterpretaciones de los actos o los motivos de las partes sin tratar de convencer a los litigantes de que determinada interpretación es necesariamente válida o más adecuada, d) utilizar los diálogos de modo tal que ayuden a cada parte a comprender sus propias decisiones y a considerar la perspectiva de la otra, e) alentar y ayudar a las partes a evaluar alternativas y adoptar decisiones sin conducirlos en determinada dirección, f) formular preguntas que revelen de qué modo cada parte quiere ser vista por la otra, y g) redactar acuerdos que reflejen los logros transformadores de la sesión.

En este orden de ideas, Vásquez et al. (2022) consideran que la mediación es un medio autocompositivo de solución de controversias orientada a racionalizar el conflicto, todo ello, basado en el principio de voluntariedad de las partes en la búsqueda de una solución; es decir, que el proceso de mediación ha de comenzarse mediante la correspondiente solicitud de las partes

mediadas o, bien, por decisión de estas asumida tras una derivación judicial (mediación intrajudicial). De forma tal que, el procedimiento de mediación puede iniciarse: a) de común acuerdo entre las partes. En este caso, la solicitud incluirá la designación del mediador o la institución de mediación en la que llevarán a cabo la mediación, así como el acuerdo sobre el lugar en el que se desarrollarán las sesiones y la lengua o lenguas de las actuaciones, y b) por una de las partes en cumplimiento de un pacto de sometimiento a mediación existente entre aquellas. La mediación, agrega el citado autor, debe promover una cultura de paz y de armonía que capacita a las personas a resolver sus propios conflictos consigo mismo o de convivencia. De esta manera, la estrategia mediadora se centra en su proceso de intervención tomando como punto de partida las características de esta, resaltando como las más importantes: a) el mediador actúa desde el no-poder, como una tercera parte que no analiza, ni juzga ni sanciona, b) el mediador facilita que las partes en conflictos encuentren, por sí mismas, sus propias y originales soluciones y c) la mediación hace uso de los acuerdos como simples herramientas que permitan avanzar en el manejo de los conflictos.

Aparte de los aspectos señalados, refiere el mencionado autor que se deben tener en presentes algunas pautas al momento de utilizar la mediación como estrategia para el manejo de conflicto, entre las cuales se encuentran: a) procurar el uso de la lógica y el sentido común para evitar los malentendidos que tienen su origen en el uso equivocado de determinadas palabras con más de un sentido, b) respetar y valorar los sentimientos y las emociones como algo propio del ser humano y de sus capacidades inteligentes, c) tener bien en cuenta las limitaciones y los condicionamientos que se generan en el ámbito de las circunstancias y d) dejar bien claro que los mejores resultados son aquellos en los cuales ambas partes salen beneficiadas, que no conviene que haya vencedores ni vencidos. Como conclusión, cabe señalar que, en este modelo de manejo de conflictos, el mediador tiene como propósito transformar el tipo de relación que el conflicto generó entre las partes involucradas, lo cual solo será posible si las partes involucradas ponen su voluntad de cambio para la transformación de su situación.

### **Colaboración**

Cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente la inquietud de todas las partes se orienta la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico, como manifiesta Ladrón de Guevara (2019), en esta estrategia para el manejo de conflictos se analiza el desacuerdo para conseguir los objetivos de ambos. Se dan pasos para conseguir soluciones positivas para todas las partes. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender recíprocamente de las visiones al otro; de arriba a una conclusión para resolver alguna condición que, de otro modo, los tendría compitiendo por los recursos, o bien, de confrontación e intento de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

Ante las anteriores consideraciones, Primo (2022) agrega que la única realidad es que no existe un estilo de manejo del conflicto que funcione bien en todas las situaciones. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas. Lo importante es determinar en una circunstancia dada, cuál de las diferentes estrategias es la adecuada. Para el caso de abordar el conflicto de forma colaborativa, cabe señalar que a través de esta estrategia todos ganan, se trata de resolver asertivamente el conflicto, dando una solución que satisfaga a ambas partes. La colaboración se funda en una comunicación sincera y abierta.

Basado en las opiniones de los autores citados, puede señalarse que colaborar es responsabilidad de todos los involucrados en el conflicto, donde cada uno aporta algo para facilitar el proceso, integrando intereses y criterios desde sus diferentes puntos de vista para lograr un consenso que conlleve a la resolución del conflicto, garantizando un acuerdo que subsista.

### **Conciliación**

La conciliación, según refiere Solanellas (2018), es un recurso alternativo en el cual dos o más personas intentan arreglar las discrepancias, de forma autónoma y con todas las garantías legales, asistidos por un tercero denominado conciliador. Esta estrategia para el manejo de conflictos es muy similar a la mediación, el rol del tercero, en este caso denominado conciliador, es activo, desempeñando una función facilitadora del diálogo y de orientación entre las partes involucradas en el conflicto, proponiendo de ser conveniente, procedimientos de solución para ser sometidos a consideración de las partes, pero sin ser obligatorios. El conciliador puede ejercer una función supervisora de la legalidad y legitimidad de los acuerdos conciliatorios, pero solo si quien ejerce como conciliador es abogado en función profesional. Por tal motivo, Illera-Santos (2022) refiere que para el conciliador resulta fundamental conocer quiénes son las partes enfrentadas y si están o no legitimadas para tomar decisiones.

La Rosa y Rivas (2018) expresan que la conciliación como cualquier otro MARC (Mecanismo Alternativo para la Resolución de Conflictos) se sustenta en la decisión de las partes de llevar la controversia a tal mecanismo específico. En tal sentido, es una opción más de entre los diferentes mecanismos a los que las partes pueden recurrir para resolver su conflicto. Esta estrategia tiene como ventajas la confidencialidad, ya que se rige por un mecanismo privado, por lo que la información que se manifieste solo será del conocimiento de las partes. Es un procedimiento flexible, no se siguen necesariamente estrictos lineamientos formales, sino que se configura como un mecanismo dinámico y flexible a conveniencia de las partes.

Según el citado autor, la conciliación se caracteriza por su celeridad ya que se desenvuelve y concluye de manera más rápida que el proceso judicial o de arbitraje. Es un proceso económico que no implica gastos de representación legal y gestión del proceso. La disponibilidad es otra de sus ventajas, pues si una de las partes lo considera, puede cesar en el empleo de este mecanismo. Por otra parte, se tiene control de la conciliación, ya que la presencia de un tercero como



conciliador no modifica el hecho de que las partes tienen el conflicto bajo su poder y consecuentemente el control del procedimiento. Por último, la conciliación no se dirige solo a obtener la solución para una disputa entre las partes, sino a preservar o reparar la relación que estas tienen.

La conciliación se diferencia de los mecanismos adversariales de solución de conflictos en que la solución no conlleva el riesgo del quiebre de la relación entre los involucrados. Se procura, así una solución con miras hacia el futuro de las partes y su relación. Es por ello que el gerente educativo debe entender los intereses de las partes en conflicto, rompiendo el juego de posiciones, procediendo a la redefinición del conflicto sobre la base de una lectura objetiva en función a razonamientos definidos a priori y concibiendo a la comunicación como instrumento útil que ayuda a rediseñar el conflicto para su posible solución. Por lo tanto, el gerente educativo para actuar como conciliador y cumplir con ese propósito será necesario que recabe toda la información posible acerca de cada uno de los protagonistas, de las causas o fuentes que originaron el conflicto, el tipo de conflicto, las formas de actuar o estrategias que cada una de las partes podría utilizar para resolver el conflicto y, sobre todo, de las posiciones, los intereses y necesidades de los protagonistas o actores del conflicto.

### **Negociación**

En relación con la negociación, Del Prado y Sánchez (2021) expresan que esta responde a un problema esencialmente estratégico. Es una función directiva, que requiere conocer la situación actual y definir una situación futura deseada. Para que se produzca una negociación tiene que haber tanto un conflicto de intereses como una interdependencia. Es entonces la negociación un proceso voluntario, en el que las partes pretenden alcanzar acuerdos por consenso; es decir, decisiones aceptables para todos.

Carbonero (2018) refiere que la negociación es una parte fundamental de la vida, las personas negocian constantemente, muchas veces sin darse cuenta de ello, lo que ocasiona que elijan formas de negociación que no ayudan a conseguir las metas deseadas, en tal sentido, resulta fundamental comprender el proceso de negociación y aprender las habilidades necesarias para llevarlo a cabo con éxito si se desean alcanzar los objetivos ya sean personales o profesionales.

Para Pades y Romero (2022), la negociación es un tipo de manejo del conflicto que se puede llevar a cabo desde diferentes estilos comunicativos, dependiendo de la situación. En relación con las estrategias de negociación, se clasifica de acuerdo con dos amplias perspectivas: integradora y la distributiva. Las perspectivas de negociación sirven como un valor o actitud general, apoyada por los adversarios, que circunscriben su conjunto de métodos aceptables para resolver sus diferencias y que dan significado a los resultados del proceso de resolución del conflicto.

El citado autor agrega que las negociaciones se enfocan en repartir un “pastel fijo”, reflejan una perspectiva de negociación distributiva, en tanto que las partes usan una perspectiva integradora que busca formas de colaboración para expandir el pastel al evitar las posiciones fijas e incompatibles. En tal sentido, sostiene que existen diferentes tipos de negociación: distributiva, integradora, colaborativa y competitiva.

La negociación distributiva es una negociación de competencia, para ello se fija en la perspectiva de puntuaciones relativas e individuales para ambos lados, es una relación de suma cero, “ganar-perder”. La negociación integradora, utiliza técnicas de resolución de problemas para encontrar resultados “ganar-ganar”, es decir, encontrando la solución para ambas partes. La negociación colaborativa, representada por la escuela de Harvard, es un proceso de comunicación entre dos o más personas cuya meta final es llegar a acuerdos de satisfacción para todos, donde la cesión por parte de unos sobre el otro, hacer propuestas y permitir un diálogo fluido será beneficioso para ambas partes, estrategia “ganar-ganar”.

La negociación competitiva es aquella donde ambas partes buscan alcanzar su beneficio propio, es decir, no se fundamenta tanto en la satisfacción recíproca de los intereses de todos los participantes sino en la lucha por ganar, los negociadores tienden a ver la negociación como un juego de “ganar-perder”. Este tipo de negociación puede ser apta en los casos en que el vínculo entre los sujetos carece de importancia y la relación entre ellos no se va a mantener con posterioridad a la resolución del conflicto.

La negociación de acuerdos es necesaria en un equipo de trabajo, en tal sentido Ahumada-Méndez (2019) expresa que la negociación es la clave para una colaboración exitosa; para concretar acuerdos es importante realizar una reunión en la que se establezca un consenso, se manifiesten los problemas identificados y se asignen responsables para trabajar en ellos; para finalizar, la negociación es fundamental precisar que la existencia del equipo tiene fines de aprendizaje y logro de objetivos; por lo tanto, los integrantes deben inclinarse por un entendimiento y trabajo cooperativo de manera que la confianza se fortalezca, permitiendo alcanzar las expectativas y metas del equipo.

## **Materiales y Métodos**

La investigación se enmarca en el enfoque positivista o cuantitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se caracteriza por explorar fenómenos, poblaciones, hechos o variables a través de la cuantificación de su existencia, nivel o presencia haciendo uso de datos numéricos resultado de mediciones. La investigación es de tipo descriptivo, que según Cerda (2014), son aquellas donde se explica de manera detallada los acontecimientos de un determinado problema que ocurre en un grupo, permitiendo obtener una serie de datos que pueden ser comparados con la fundamentación teórica empleada. El diseño se consideró como de campo, no

experimental y transeccional, en cuanto la información se recolectó en el lugar de los hechos sin manipulación de las variables y en un momento único (Hernández et al. (2010).

La población en estudio estuvo constituida por cinco (5) directivos y treinta y ocho (38) docentes de las escuelas de educación básica de Ecuador, ubicadas en la Provincia de El Oro, Cantón Pasaje, Parroquia Buenavista.

Cuadro 1. Distribución de la población

Institución educativa	Docentes	Directivos
A	19	4
B	19	1
TOTAL	38	5

Fuente: Dirección de las instituciones

Por ser esta población finita y accesible, se asumió como un censo poblacional, el cual de acuerdo con Méndez (2020) consiste en estudiar a todos los elementos que la constituyen con la finalidad de conocer el estado de las variables, condiciones o fenómenos obviando el cálculo de una muestra. Para efectos de recolección de la información, se asumió la clasificación de técnicas de observación que plantea Ander-Egg (2003), se tomó para la investigación la observación directa extensiva (la encuesta). En atención a lo expuesto, se consideró abordar la medición de la variable a través de sus indicadores y dimensiones. Para ello se elaboraron como instrumento un cuestionario para la medición de opiniones, tipo escala, con un nivel de medición ordinal.

Para tal efecto de medir la variable manejo de conflictos, se estructuró un cuestionario contentivo de doce (12) ítems. Para cada reactivo se establecieron cinco (5) alternativas de respuesta a preguntas cerradas de respuesta simple; se determinaron cinco (5) categorías de respuesta o cuantificadores, que manifiestan la intensidad del juicio de los encuestados. Además, se les asignó a cada alternativa o categoría de respuesta un código numérico, para efecto de cálculos estadísticos e interpretación de la intensidad de la categoría de respuesta donde, mientras mayor sea el número, mayor es la intensidad de respuesta en relación con el reactivo.

Las categorías de respuesta asumidas y sus escalas de valores fueron las siguientes: Muy de acuerdo (5); De acuerdo (4); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); En desacuerdo (2) y Muy en desacuerdo (1). Se tomaron en cuenta los valores mayores (5 y 4) como positivos, el intermedio (3) y como negativos los valores menores (2 y 1). Para la validez del instrumento se tomó en cuenta la validez de contenido a prueba de expertos. Se sometió la versión del instrumento de 24 reactivos a una prueba de juicio de expertos por el método del Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR) el cual constituye un método de validación de carácter cuantitativo, donde los expertos que revisan el instrumento asignan un rango del 1 al 4 a cada ítem en función de su

correspondencia con las variables de las que se pretende deben recoger la información. Esta prueba de acuerdo con Gento (2012, citado en Raspa, 2015) se realiza a partir de los referidos rangos de cada juez o experto sobre cada uno de los ítems o categorías (con un mínimo de tres y un máximo de cinco jueces) y se interpreta de la siguiente manera.

Cuadro 2. Baremo para la interpretación del Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR)

Valores	Interpretación
Menores de 0,60	Validez y concordancia inaceptable
Entre 0,75 y 0,80	Validez y concordancia aceptable
Mayor de 0,80 y menor de 0.90	Validez y concordancia buenas
Mayor de 0,90 hasta 1,00	Validez y concordancia excelentes

Fuente: Gento (2012)

Para calcular el Coeficiente de Proporción por Rangos se organizaron los datos en una matriz en la que figuran, por un lado, los ítems que validan y, por otro lado, los jueces o expertos que intervienen. El valor de cada uno de los rangos fue el siguiente: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno y 4 = Excelente. Luego de la asignación de la puntuación por cada uno de los jueces, se procedió a:

1. Sumar los rangos por cada ítem:  $\Sigma r_i$
2. Calcular el promedio de rango por cada ítem:  $PR_i = \Sigma r_i / j$
3. Calcular la Proporción de Rango por cada ítem:  $PpR_i = PR_i / 4$  (máximo)
4. Calcular el Coeficiente de Proporción por Rango:  $CPR = \Sigma PpR_i / \text{el número de ítems (24)}$ .

Una vez validado el instrumento por los diez (10) expertos y realizado los cálculos respectivos al sustituir en la fórmula, se obtuvo el siguiente valor:  $CPR = \Sigma PpR_i / \text{el número de ítems}$ ;  $CPR = 21,47/24 \rightarrow CPR = 0,89$ . Este valor obtenido al ser comparado en la escala para su categorización indica que el instrumento tiene una validez y concordancia buenas para ser aplicado.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se determinó su homogeneidad, estabilidad o grado consistencia interna a través del Coeficiente de alfa de Cronbach, el cual de acuerdo a Gento (2012), es un índice de consistencia interna cuya estimación se realiza a partir del cálculo de la correlación promedia entre los ítems de un instrumento, donde a medida que su índice se acerca uno (1), pone de manifiesto que la confiabilidad del instrumento se aproxima a su valor máximo, siendo su fórmula la siguiente.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = coeficiente de confiabilidad

$K$  = n° de ítems de la escala

$\sum S_i^2$  = sumatoria de la varianza de los ítems

$S_T^2$  = varianza de toda la escala

Para la categorización del valor del coeficiente obtenido, se utilizó el baremo establecido por Ruiz (2000).

Cuadro 3. Baremo para la categorización de la confiabilidad

RANGOS	MAGNITUD
0.81 A 1.00	Muy Alta
0.61 A 0.80	Alta
0.41 A 0.60	Moderada
0.21 A 0.40	Baja
0.01 A 0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (2000)

Una vez aplicada la fórmula, con el uso de un software estadístico, esta arrojó como resultado un valor de Alfa de 0,743, el que se corresponde con el rango de 0,61 a 0,80 en el baremo de Ruiz (2000). Esto indica que el instrumento tiene una confiabilidad alta. Por último, como técnica de procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, a través del cálculo de la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central como la media aritmética, lo que permitirá determinar el comportamiento de cada una de las dimensiones e indicadores establecidos en la investigación, en función de los resultados obtenidos.

Cuadro 4. Baremo para la categorización de las medias

RANGO	CATEGORÍA	SIGNIFICADO
$4.20 \leq \bar{x} < 5.00$	Muy presente	Muy presente la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable
$3.40 \leq \bar{x} < 4.20$	Presente	Presente la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable
$2.60 \leq \bar{x} < 3.40$	Medianamente presente	Medianamente la Presente manifestación del indicador en el comportamiento de la variable
$1.80 \leq \bar{x} < 2.60$	Poco presente	Poco presente la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable
$1.00 \leq \bar{x} < 1.80$	Ausente	Ausente la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable

Fuente: elaboración propia

## Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los resultados de la investigación de acuerdo con el objetivo planteado, en función del estudio e interpretación de las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado a la población en estudio. Se expresa, además, la opinión e interpretación de los autores que se basa en la observación ejecutada a los sujetos de la población seleccionada y los postulados teóricos que sustentan la investigación. De ahí que, se presenta el análisis de los resultados de los valores porcentuales correspondientes a las estrategias para el manejo de conflictos, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 1. Distribución de frecuencias, medidas de tendencia central estrategias para el manejo de conflictos

Indicador	Alternativas de Respuesta (%)											
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Media	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Mediación	40.23	0.00	34.43	5.00	12.30	26.29	3.00	35.56	10.04	33.15	3.58	1.32
Colaboración	40.31	8.00	25.34	7.17	16.02	28.16	10.31	35.42	8.02	21.14	3.47	1.57
Conciliación	43.20	9.32	32.10	0.00	12.25	24.16	3.19	17.34	9.26	49.18	3.51	1.51
Negociación	46.10	4.00	32.57	3.33	12.00	32.00	6.13	30.00	3.20	30.67	3.49	2.02
Tendencia	42.46	5.33	31.13	3.89	13.14	27.65	5.66	29.58	7.63	33.54	3.51	1.61
Categoría según baremo	Directivos: Presente						Docentes: Ausente					

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en esta segunda dimensión, el indicador mediación, para la población de directivos, la mayor cantidad de respuestas se ubican en la alternativa Muy de acuerdo con un valor porcentual de 40.23%, seguido de la alternativa De acuerdo con un 34.43%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 12.30%, Muy en desacuerdo con 10.04% y En desacuerdo con 3.00%. La media arrojó un valor de 3.58 que según el baremo coincide con la categoría Presente, lo que indica que la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable está presente.

Para este mismo indicador, en relación con la población docente, el mayor valor porcentual se ubicó de forma contraria que para los directivos en la alternativa En desacuerdo con un 35.56% seguido del 33.15% en la alternativa de Muy en desacuerdo, un 26.29% en la alternativa Ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5.00% en De acuerdo. La alternativa Muy de acuerdo no fue seleccionada. El valor de la media fue de 1.32 coincidiendo en la categoría Ausente del baremo, indicando ello que se encuentra ausente la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable, es este resultado contrario a la opinión de los directivos.

Estos resultados según la opinión de los docentes son contrarios con los planteamientos de Pastor (2018) quien refiere que la acción de mediar en un conflicto se genera cuando una persona o una institución intervienen por requerimiento expreso de las partes en conflicto, o por indicación de un juez, con la finalidad de obtener ayuda en su capacidad comunicativa deteriorada por un proceso conflictual del cual son incapaces de gestionar, positivamente, por sí mismos.

Al respecto, Vinyamata (2015) manifiesta que el objetivo de la mediación original no es otro que procurar una cultura del diálogo y de la paz en las relaciones interpersonales, la recuperación de la autonomía de las personas, a fin de que estas puedan solucionar sus propios problemas por sí mismas, donde más que el diálogo en sí, lo que realmente importa acaba siendo la capacitación para desarrollar una cultura de la convivencia sin violencia, una cultura de la autonomía y de la autosuficiencia que ahorra a las personas tener que solicitar la ayuda de profesionales con la finalidad que les solucione sus problemas más personales.

En correspondencia con el indicador Colaboración, la población de directivos la alternativa de respuesta mayormente seleccionada fue Muy de acuerdo con un 40.31%, seguida de la alternativa De acuerdo con un 25.34%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo con 16.02%, En desacuerdo con 10.31% y Muy en desacuerdo con 8.02%. El valor de la media fue de 3.42 coincidiendo con la categoría Presente, lo que indica que la manifestación del indicador está presente en el comportamiento de la variable.

Para la población de docentes en este mismo indicador el mayor porcentaje de respuestas se ubicó de forma contraria a los directivos en la alternativa En desacuerdo con un 35.42% seguido de un valor de 28.16% en la alternativa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 21.14% en la alternativa En Muy en desacuerdo, el 8.00% Muy de acuerdo y el 7.17% en la alternativa De acuerdo. La media mostró un valor de 1.57, de forma contraria a los directivos con la categoría Ausente, lo que indica que la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable está ausente.

Los resultados mostrados para este indicador de acuerdo con la opinión de los docentes discrepan de los planteamientos de Vega et al. (2015) quienes consideran que esta modalidad es asertiva y cooperativa al mismo tiempo, es opuesta a la evitación del conflicto. La colaboración implica un intento de trabajar con otra persona para encontrar una solución que satisfaga completamente los intereses de ambas partes. Ello significa que las personas que se sumergen en un problema con el

objeto de identificar los intereses subyacentes de los dos individuos y para encontrar soluciones alternativas que puedan satisfacer ambos conjuntos de intereses.

A continuación, en el indicador Conciliación, las respuestas de los directivos se ubicaron mayormente con un valor porcentual de 43.20% en la alternativa Muy de acuerdo, seguido de la alternativa De acuerdo con 32.10%, Ni de desacuerdo ni en desacuerdo con 12.25%, Muy en desacuerdo con 9.26% y En desacuerdo con 3.19%. El valor de la media fue de 3.51 revelando que manifestación del indicador en el comportamiento de la variable se encuentra Presente.

En relación con la población de docentes para este mismo indicador el mayor porcentaje de respuestas se ubicó contrariamente a la opinión de los directivos en la alternativa Muy en desacuerdo con un 49.18% seguido del 24.16% en la alternativa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 17.34% en la alternativa En desacuerdo y un 9.32% en Muy de acuerdo. La alternativa De acuerdo no fue seleccionada. El valor de la media fue de 1.51, coincide con la categoría Ausente, contrario a la opinión de los directivos, lo que indica que la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable está Ausente.

Los resultados, según lo expresado por los docentes, no concuerdan con los planteamientos de Solanellas (2018) quien expresa que la conciliación es un recurso alternativo en el cual dos o más personas intentan arreglar las discrepancias, de forma autónoma y con todas las garantías legales, asistidos por un tercero denominado conciliador. Esta estrategia para el manejo de conflictos es muy similar a la mediación, sin embargo, el rol del tercero, en este caso denominado conciliador, es activo, desempeñando una función facilitadora del diálogo y de orientación entre las partes involucradas en el conflicto, proponiendo de ser conveniente, procedimientos de solución para ser sometidos a consideración de las partes, los cuales no son obligatorias.

Bajo las mismas consideraciones, La Rosa y Rivas (2018) expresan que la conciliación como cualquier otro mecanismo alternativo para la resolución de conflictos se sustenta en la decisión de las partes de llevar la controversia a tal mecanismo específico. Es una opción más de entre los diferentes mecanismos a los que las partes pueden recurrir para resolver su conflicto.

En correspondencia con el último indicador Negociación, la población de directivos reveló como mayor valor porcentual la alternativa Muy de acuerdo con un 46.10%, seguida de la alternativa De acuerdo con un 32.57%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo con 12.00%, En Desacuerdo con 6.13% y Muy de acuerdo con 3.20%. El valor de la media fue de 3.49 que según el baremo coincide con la categoría Presente, lo que indica que la manifestación del indicador está presente en el comportamiento de la variable.

Por otro lado, la población de docentes reveló su mayor valor porcentual de forma contraria a la opinión de los directivos mostrando su mayor coincidencia de respuestas en la alternativa Ni de acuerdo Ni en desacuerdo con un 32.00% seguido del 30.67% en la alternativa Muy en



desacuerdo, un 30.00% en la alternativa En desacuerdo, 4.00% en la alternativa Muy de acuerdo y 3.33% en la alternativa De acuerdo. La media fue de 2.02 coincide con la categoría Poco Presente, lo que indica que está poco presente la manifestación del indicador en el comportamiento de la variable.

Los resultados alcanzados, según la opinión de los docentes no son concurrentes con los planteamientos de Carbonero (2018) quien refiere que la negociación es una parte fundamental de la vida, las personas negocian constantemente, muchas veces sin darse cuenta de ello, lo que ocasiona que elijan formas de negociación que no ayudan a conseguir las metas deseadas. Resulta fundamental comprender el proceso de negociación y aprender las habilidades necesarias para llevarlo a cabo con éxito si se desean alcanzar los objetivos ya sean personales o profesionales. Pades y Romero (2022) indican que la negociación es un tipo de manejo del conflicto que se puede llevar a cabo desde diferentes estilos comunicativos, dependiendo de la situación.

Por último, en relación con el cierre de la dimensión en el caso de los directivos, la alternativa mayormente seleccionada se correspondió con la alternativa Muy de acuerdo con un 42.46%, seguida de la alternativa De acuerdo con 31.13%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo con 13.14%, Muy en desacuerdo con 7.63% y En desacuerdo con 5.66%. El valor de la media de 3.51 coincide con la categoría Presente del baremo, lo que indica que las estrategias para el manejo de conflictos están presentes en las instituciones investigadas. Para los docentes la respuesta mayormente seleccionada fue Muy en desacuerdo con 33.54% seguido de la alternativa En desacuerdo con 29.58%, Ni de acuerdo Ni en desacuerdo con 27.65%, Muy de acuerdo con 5.33% y 3.89% en la alternativa De acuerdo. El valor de la media fue de 1.61 coincidiendo con la categoría ausente, mostrando que su opinión es contraria a la opinión de los directivos indicando que las estrategias para el manejo de conflictos están ausentes en las instituciones educativas abordadas en la investigación.

Estos resultados son contrarios a los planteamientos de Carbonero (2018) quien expresa que el manejo de conflictos envuelve estrategias que se utilizan para atenuar sus efectos negativos o incrementar aquellos positivos para uno o ambos elementos involucrados en el conflicto. Manejar no es lo mismo que solventar. Para la resolución de un conflicto, se requiere de una secuencia de actividades que van desde la identificación del problema, definición y análisis del problema, diagnóstico de causas, desarrollo de alternativas, selección de alternativas/toma de decisiones, implementación de la solución y evaluación de los resultados. Solanellas (2018) indica que aparte de la estrategia que se determine para abordar un determinado conflicto, deben considerarse una serie de acciones orientadas a su solución.

## Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población de directivos y docentes considerada en la investigación pudo determinarse en cuanto a las estrategias para el manejo de conflictos empleadas por los directivos, que existen discrepancias entre la opinión de estos. Los directivos plantean que las estrategias para el manejo de conflictos están presentes dentro de las instituciones educativas investigadas, mientras que los docentes plantean que estas estrategias están ausentes.

Basado en estas evidencias, puede referirse que posiblemente los directivos aborden los conflictos que puedan presentarse de una manera que no sea efectiva, con un nivel bajo de capacidad para resolverlos y, por tanto, los docentes no se sientan satisfechos con los resultados. Esto refleja un posible desconocimiento de los directivos de las diversas estrategias de manejo de conflictos y, su aplicación según el tipo de conflicto que se presente. Es por ello, recomendable el uso de diversas estrategias orientadas a atenuar sus efectos negativos y acrecentar los positivos para ambas partes.

El manejo de conflictos admite un estudio y observación del proceso de abordaje del conflicto sin ningún tipo de connotaciones anteriores, lo cual posibilita observar el hecho con sus particularidades y así poder tipificarlo adecuadamente de acuerdo con sus características. De esta forma, pueden identificarse cuáles son los intereses particulares de cada una de las partes involucradas en el conflicto, y cuáles son las secuencias de acciones orientadas a su manejo, las cuales deben abordar desde la identificación y diagnóstico de las causas del problema; es decir, su definición y análisis, para seguidamente, desarrollar diferentes alternativas que puedan conducir a su solución, y tomar la decisión de seleccionar la alternativa o alternativas más apropiada para su solución, implementar de la solución y evaluar de los resultados. Es importante tomar en cuenta que para que un conflicto pueda ser orientado a su solución siempre se debe considerar la voluntad y participación de los involucrados en su solución, sin la expresa voluntad de los implicados en su solución es imposible abordar el manejo de un conflicto.

## Referencias

Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social: Técnica para recogida de datos e información*. (1<sup>a</sup> ed.). Lumen.

Carbonero, P. (2018). *El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz*. [https://www.google.nl/books/edition/Manual\\_El\\_conflicto\\_m%C3%A9todos\\_de\\_resoluci/BBRLDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=negociacion+de+conflictos&pg=PA79&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Manual_El_conflicto_m%C3%A9todos_de_resoluci/BBRLDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=negociacion+de+conflictos&pg=PA79&printsec=frontcover)

Cerda, H. (2014). *Los elementos de la investigación*. El Búho.

- Conforti, F. (2017). *Construcción de paz. Diseño e intervención de conflictos.* [https://www.google.nl/books/edition/Construcci%C3%B3n\\_de\\_paz\\_Dise%C3%B1o\\_de\\_interven/a-hGDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos&pg=PA168&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Construcci%C3%B3n_de_paz_Dise%C3%B1o_de_interven/a-hGDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos&pg=PA168&printsec=frontcover)
- Eguiguren, M. (2021). *Conflictos socioambientales e interétnicos.* [https://www.google.nl/books/edition/Conflictos\\_socioambientales\\_e\\_inter%C3%A9tnicos/aIZjEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos&pg=PA78&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Conflictos_socioambientales_e_inter%C3%A9tnicos/aIZjEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos&pg=PA78&printsec=frontcover)
- Gento, S. (2012). *La investigación en el tratamiento educativo de la diversidad.* <https://books.google.co.ve/books?id=xjy28afSJNsC&pg=PA123&dq=El+coeficiente+de+proporci%C3%B3n+de+rangos&hl=es&sa=X&ei=Xg3FVMCLFdXdsAS0pYH4Ag&ved=0CCsQ6AEwAw#v=onepage&q=El%20coeficiente%20de%20proporci%C3%B3n%20de%20rangos&f=false>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* <https://lc.cx/hyCyqy>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* (5<sup>a</sup> ed.). Mc Graw-Hill.
- Illera-Santos, M. (2022). *Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia: una cultura diferente se resuelve de conflictos.* [https://www.google.nl/books/edition/Mecanismos\\_alternativos\\_de\\_soluci%C3%B3n\\_de/4jiEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos+por+conciliaci%C3%B3n&pg=PA84&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Mecanismos_alternativos_de_soluci%C3%B3n_de/4jiEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos+por+conciliaci%C3%B3n&pg=PA84&printsec=frontcover)
- Ladrón de Guevara, M. (2019). *Coordinación y dinamización del equipo de monitores de tiempo libre.* [https://www.google.nl/books/edition/Coordinaci%C3%B3n\\_y\\_dinamizaci%C3%B3n\\_de\\_l\\_equipo/KHOODwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Conflictos+intragrupales&pg=PA98&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Coordinaci%C3%B3n_y_dinamizaci%C3%B3n_de_l_equipo/KHOODwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Conflictos+intragrupales&pg=PA98&printsec=frontcover)
- La Rosa, J. y Rivas, G. (2018). *Teoría del conflicto y mecanismos de solución.* [https://www.google.nl/books/edition/Teor%C3%ADa\\_del\\_conflicto\\_y\\_mecanismos\\_de\\_so/GaHNDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos+por+conciliaci%C3%B3n&pg=PT70&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Teor%C3%ADa_del_conflicto_y_mecanismos_de_so/GaHNDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos+por+conciliaci%C3%B3n&pg=PT70&printsec=frontcover) (2023-09-30)
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación. Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales.* (5<sup>a</sup> ed.) <https://lc.cx/eiaX9t>

Ministerio de Educación del Ecuador (2021). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. [Política-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf \(educacion.gob.ec\)](https://www.educacion.gob.ec/politica-nacional-de-convivencia-escolar)

Pades, A. y Romero, N. (2022). *Conflicto interpersonal*. [https://www.google.nl/books/edition/Conflicto\\_interpersonal/dtOdEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=conflictos+interpersonales&pg=PA71&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Conflicto_interpersonal/dtOdEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=conflictos+interpersonales&pg=PA71&printsec=frontcover)

Pastor, X. (Coord.). (2018). *La resolución de conflictos y la mediación en el deporte*. [https://www.google.nl/books/edition/La\\_resoluci%C3%B3n\\_de\\_conflictos\\_y\\_la\\_mediacion/rV4tEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=mediacion+del+conflicto&pg=PT24&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/La_resoluci%C3%B3n_de_conflictos_y_la_mediacion/rV4tEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=mediacion+del+conflicto&pg=PT24&printsec=frontcover)

Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M. (2023). *Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento*. [https://www.google.nl/books/edition/Aprender\\_a\\_convivir/cv3DEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=conflictos+en+las+instituciones+escolares&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Aprender_a_convivir/cv3DEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=conflictos+en+las+instituciones+escolares&printsec=frontcover)

Primo, L. (2022). *Gladiador o esclavo, tú decides*. [https://www.google.nl/books/edition/Gladiador\\_o\\_esclavo\\_t%C3%BA\\_decides\\_4\\_a\\_edici/EGNxEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos+por+colaboracion&pg=PT49&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Gladiador_o_esclavo_t%C3%BA_decides_4_a_edici/EGNxEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos+por+colaboracion&pg=PT49&printsec=frontcover)

Raspa, G. (2015). *Programa de formación en gerencia social comunitaria como herramienta de desarrollo comunal para la creación de capital social dirigido a Los Consejos Comunales del Municipio Maracaibo*. [Tesis Doctoral Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín]. Maracaibo.

Ruiz Bolívar, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa*. Fedupel.

Solanellas, P. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas*. [https://www.google.nl/books/edition/Liderazgo\\_en\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_entidades\\_de/octEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Conflictos+intragrupales&pg=PT120&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Liderazgo_en_la_gesti%C3%B3n_de_entidades_de/octEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Conflictos+intragrupales&pg=PT120&printsec=frontcover)

Unesco (2004). *Módulo manejo de conflictos*. [Gestión Escolar, UNESCO: Módulo “Manejo de Conflictos» | Bitácora de un Proyecto Educativo \(wordpress.com\)](https://www.unesco.org/education/gestion-escolar)

Urcola, J. (2019). *Dirigir personas: fondo y formas*. (6<sup>a</sup> ed.). [https://www.google.nl/books/edition/Dirigir\\_personas\\_fondo\\_y\\_formas/U1b8SJ0w5pwC?hl=es-419&gbpv=1&dq=conflicto+definicion&pg=PA354&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Dirigir_personas_fondo_y_formas/U1b8SJ0w5pwC?hl=es-419&gbpv=1&dq=conflicto+definicion&pg=PA354&printsec=frontcover)

Vásquez, E., García, L. & Estancona, A. (2022). *Habilidades y procedimientos en la mediación. De la teoría a la práctica de los*



MASC. [https://www.google.nl/books/edition/Habilidades\\_y\\_procedimientos\\_en\\_la\\_media/ifKmEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=tipos+de+mediacion&pg=PT356&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Habilidades_y_procedimientos_en_la_media/ifKmEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=tipos+de+mediacion&pg=PT356&printsec=frontcover)

Vinyamata, V. (20015). Conflictología. *Revista de Paz y Conflictos*.8(1), 9-24.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5117130>

Vega, J., Montero, C., Pérez, A. & Tejerina, S. (2015). *Gestión de conflictos y procesos de mediación*.

[https://www.google.nl/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_conflictos\\_y\\_procesos\\_de\\_med/cADsBgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos+por+colaboracion&pg=PA31&printsec=frontcover](https://www.google.nl/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_conflictos_y_procesos_de_med/cADsBgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=manejo+de+conflictos+por+colaboracion&pg=PA31&printsec=frontcover)