



## Manejo del conflicto en la gestión escolar: Una revisión sistemática

Luz Silvana Sandoval Araujo<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

\* Autor para correspondencia: Luz Silvana Sandoval Araujo, luzsilvanas@gmail.com

(Recibido: 18-02-2024. Publicado: 20-02-2024.)

DOI: 10.59427/rcli/2024/v24cs.1167-1172

### Resumen

*En las escuelas, los conflictos a menudo resultan en la ruptura de relaciones personales, lo que tiene un impacto negativo en la gestión escolar. En este estudio se busca analizar y sintetizar información que ofrezca herramientas y estrategias para convertir el conflicto en fortalezas. Para lograr esto, se llevó a cabo una investigación teórica descriptiva de tipo documental, utilizando el análisis PRISMA como apoyo. Los descriptores utilizados para la búsqueda fueron "manejo de conflictos", "gestión escolar" e "institución educativa rural". Se utilizaron las bases de datos Google Academy, Scopus y Web of Science. Los resultados de este análisis muestran que existen teorías y enfoques teóricos que sirven para gestionar adecuadamente los conflictos dentro de las escuelas; concluyendo que estos se pueden convertir en oportunidades de crecimiento.*

**Palabras claves:** Manejo de conflicto, gestión escolar, estrategias, teorías, enfoques.

### Abstract

*In schools, conflicts often result in the breakdown of personal relationships, which has a negative impact on school management. This study seeks to analyze and synthesize information that offers tools and strategies to convert conflict into strengths. To achieve this, a documentary-type descriptive theoretical research was carried out, using PRISMA analysis as support. The descriptors used for the search were "conflict management", "school management" and "rural educational institution". The Google Academy, Scopus and Web of Science databases were used. The results of this analysis show that there are theories and theoretical approaches that serve to adequately manage conflicts within schools; concluding that these can be converted into growth opportunities.*

**Keywords:** Conflict management, school management, strategies, theories, approaches.

## 1. Introducción

Los conflictos son una parte inherente de la vida en una sociedad, así como en el entorno de una empresa o institución educativa. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1993) argumenta que estos desafíos no pueden ser eludidos y, en muchas ocasiones, son incluso esenciales, ya que pueden desencadenar cambios positivos. Sin embargo, el resultado de estos conflictos dependerá en gran medida de la habilidad para gestionarlos y evitar que deriven en acciones violentas y destructivas. Por lo tanto, la UNESCO propone un programa que promueva una cultura de paz, enfocándose en comprender las circunstancias que conducen a conflictos y violencia. A través de esta comprensión, se busca fomentar el uso de estrategias que eviten agresiones, priorizando la negociación y la participación como herramientas clave. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) también reconoce la inevitabilidad del conflicto en cualquier organización y enfatiza la necesidad de reducirlo o gestionarlo exitosamente mediante estrategias apropiadas. Subraya la importancia de la colaboración del personal en empresas e instituciones, trabajando de manera coordinada para llegar a consensos y evitar que las diferencias en puntos de vista se conviertan en conflictos. Hace hincapié en que, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, todos los miembros deben trabajar en armonía hacia un objetivo común. En el ámbito nacional, Morales (2019) señala que los conflictos son una parte inherente de la convivencia en la sociedad. Estos surgen de la interacción entre seres humanos y se manifiestan en la vida cotidiana, así como en contextos laborales, familiares y personales. Por otro lado, Ruiz (2019) afirma que los conflictos en el entorno laboral suelen surgir debido a intereses divergentes entre los trabajadores, especialmente cuando intervienen dos o más partes, y cuando los involucrados perciben que sus intereses podrían no ser tenidos en cuenta. No obstante, es fundamental abordar estas situaciones de manera pacífica, considerando la reconciliación como la vía para su resolución. Además, Salas et al. (2021) señalan que, debido al aumento de conflictos que se han experimentado en el país en la última década, ha surgido la necesidad de emplear estrategias como la negociación para abordar esta problemática de manera oportuna y prevenir su escalada hacia la violencia. La negociación se concibe como un proceso que permite el diálogo con el fin de alcanzar acuerdos consensuados y evitar que alguna de las partes resulte perjudicada. Para ello, se requiere un sólido manejo de habilidades socioemocionales.

Es ampliamente aceptado que en las instituciones educativas se comparten metas y objetivos comunes que deben alcanzarse. Sin embargo, en ocasiones, los intereses personales cobran relevancia y pueden dar lugar a conflictos entre el personal que trabaja en estas escuelas. Como consecuencia, cuando el liderazgo de la institución carece de habilidades directivas, los conflictos surgen y amenazan el ambiente institucional, con un impacto directo en el progreso del aprendizaje de los estudiantes. Según Ramos et al. (2013), los conflictos pueden surgir por diversas razones. Por ejemplo, cuando las partes no comparten de la misma manera los valores o creencias. Esto se ilustra cuando un padre de familia solicita que el docente aplique el castigo físico si su hijo incumple las normas de la institución educativa. El conflicto surge cuando el docente no está de acuerdo con la solicitud del padre, ya que considera que no es una forma adecuada de educar al menor. Además, existen otras causas de conflictos, como malentendidos sobre hechos, la transmisión de información incompleta o incorrecta, la falta de respeto a los acuerdos y la toma de decisiones basadas en intereses personales. Estas acciones afectan a los demás miembros de la comunidad educativa. Asimismo, los conflictos pueden surgir cuando el clima escolar se ve afectado debido a una comunicación deficiente, el abuso de poder y otras conductas que generan diversas respuestas por parte de los miembros de la comunidad educativa, algunas de manera agresiva y otras de manera más pasiva o altiva. El objetivo de esta revisión sistemática es analizar y sintetizar la literatura existente con el fin de identificar y comprender las teorías y enfoques teóricos que ofrecen herramientas y estrategias para transformar el conflicto en oportunidades de crecimiento, tanto a nivel personal como institucional.

## 2. Bases teóricas de la investigación

### 2.1. Teoría sobre la gestión de conflictos

En el ámbito de las teorías sobre la gestión de conflictos, sobresale la influencia de Johan Galtung, quien es considerado uno de los teóricos más destacados en las ciencias sociales en la actualidad. Dentro de su teoría de conflictos, Galtung plantea que los conflictos son intrínsecos a la sociedad y que su evolución hacia la violencia depende en gran medida de cómo cada individuo los enfrenta. Él defiende la idea de que las personas tienen la capacidad de promover la paz, pero se encuentran constantemente ante desafíos que pueden desencadenar conflictos. Para superarlos y lograr que ambas partes alcancen sus objetivos, Galtung aboga por el diálogo como la vía principal. Asimismo, subraya la importancia de contar con una tercera persona que fomente la paz y desempeñe el papel de intermediario entre las partes involucradas (Concha, 2009). Sus ideas se basan en tres conceptos fundamentales: paz, conflicto y violencia. Desde su perspectiva, abordar los conflictos sin recurrir a la violencia y gestionarlos de manera creativa puede conducir a la consecución de la paz. Para lograrlo, es esencial comprender el entorno social y cultural en el que surge el conflicto, lo que facilita su prevención y resolución con éxito (García, 2000). En resumen, Galtung propone una gestión de los conflictos que promueve una cultura de paz.

## 2.2. Teoría del conflicto organizacional

Prieto (2018) nos adentra en la teoría del conflicto organizacional, la cual plantea que el conflicto puede ser percibido de diversas maneras. Algunos teóricos lo consideran un problema a resolver, mientras que otros lo ven como una oportunidad que puede conducir al éxito. Además, Prieto destaca que, en el entorno organizacional, los conflictos no solo se originan entre los empleados, sino también entre diferentes departamentos y, ocasionalmente, incluso en la alta dirección debido a luchas por el poder. Por lo tanto, podemos definir un conflicto organizacional como desacuerdos entre dos o más grupos de empleados, motivados por diferencias en pensamientos, intereses, distribución de recursos y otros factores que desencadenan el conflicto.

Cuenca (2004) plantea que el conflicto en sí mismo no es el problema, sino que la forma en que se aborda determina si se convierte en violencia. Ella argumenta que el conflicto es una parte natural de las relaciones interpersonales y que la sociedad debe aprender a convivir con él. Lo define como la expresión, ya sea verbal o no verbal, de desacuerdo o descontento entre personas, organizaciones o instituciones que mantienen relaciones cercanas. Por lo tanto, es esencial aprender a identificar estas acciones, formas de expresión y actitudes cuando se enfrenta al desacuerdo o al conflicto. Prieto (2018) concluye destacando la importancia de identificar herramientas para enfrentar y resolver el conflicto, sin importar su origen. Además, enfatiza la necesidad de percibir el conflicto como una oportunidad para mejorar áreas que pueden estar descuidadas o que requieren mejoras. La capacidad de aprovechar estas situaciones depende en gran medida de la dirección de la empresa o institución. En lugar de considerar el conflicto como un problema que puede dañar las relaciones interpersonales, se debe ver como una fortaleza que contribuya a la mejora.

El autor también reconoce que algunos conflictos pueden requerir la intervención de especialistas, como abogados u otras instancias legales. Por lo tanto, subraya que quienes lideran la empresa o la institución deben no solo identificar estos problemas, sino también establecer estrategias y procedimientos para gestionar de manera positiva los conflictos y evitar que afecten negativamente el entorno organizacional.

## 3. Metodología

La metodología empleada en este estudio se enmarca en la investigación teórica descriptiva de tipo documental. Para llevar a cabo este proceso, se consultaron tres bases de datos reconocidas: Google Academy, Scopus y Web of Science, abarcando el periodo de búsqueda desde el año 2020 hasta noviembre de 2023.

Los criterios de selección adoptados abarcaron no solo artículos de revisión, sino también trabajos anticipados y algunos capítulos de libros que respaldaran las teorías vinculadas a las dimensiones consideradas en esta investigación. Con el fin de asegurar la rigurosidad en la elección de los estudios, se siguió el diagrama de flujo PRISMA, dando como resultado la identificación de 39 artículos que han sido incorporados en la revisión de este artículo, tal como se muestra en la Figura 1.

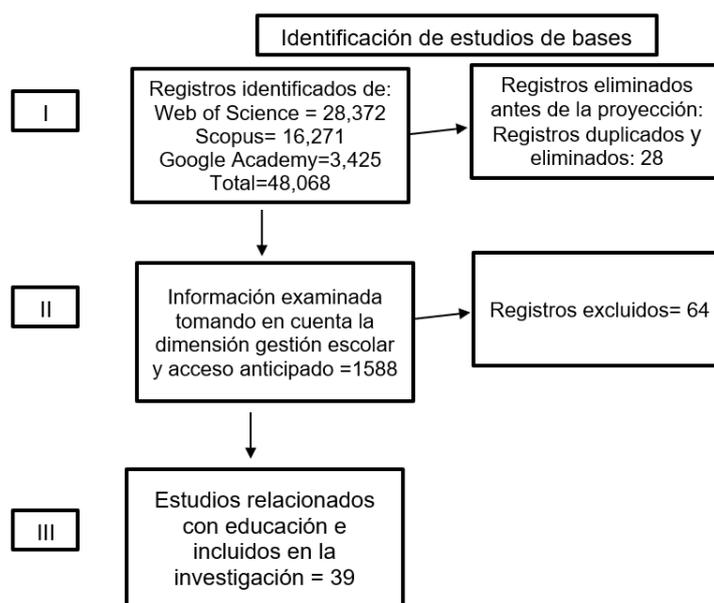


Figura 1: Diagrama PRISMA.

## 4. Resultados y discusión

Los 39 artículos seleccionados fueron minuciosamente analizados con el objetivo de extraer información relevante en torno a la teoría, así como datos que contribuyan a perfeccionar las estrategias de resolución frente a posibles conflictos en entornos educativos. Los resultados del análisis mostraron que existen diversas teorías y enfoques teóricos que ofrecen herramientas y estrategias para convertir el conflicto en oportunidades de crecimiento en las instituciones educativas. Algunas de las teorías identificadas incluyen la teoría del conflicto constructivo, la teoría de la gestión de conflictos y la teoría del desarrollo de la capacidad de resolución de conflictos.

En cuanto a las estrategias y herramientas, se encontró que la comunicación efectiva, la escucha activa y la empatía son fundamentales para resolver los conflictos de manera constructiva. Además, se identificaron otras estrategias como la mediación, la negociación y el establecimiento de normas y procedimientos claros para manejar los conflictos. En términos de la gestión escolar, se encontró que un liderazgo transformacional y participativo es clave para fomentar un ambiente escolar favorable para la resolución de conflictos. Además, se destacó la importancia de promover la colaboración entre los diferentes actores involucrados, como docentes, directivos, estudiantes y padres de familia.

En cuanto a las instituciones educativas rurales, se encontró que el contexto rural presenta desafíos específicos en cuanto a la gestión de conflictos, como la falta de recursos y servicios. Sin embargo, se identificaron estrategias adaptadas a este contexto, como el fortalecimiento de las habilidades sociales y emocionales de los estudiantes y la promoción de la participación comunitaria.

## 5. Conclusiones

La presencia constante del conflicto en la sociedad implica que organizaciones, empresas, instituciones y familias deben abordarlo de manera que no se traduzca en violencia. Según la teoría de Galtung, en situaciones conflictivas, es crucial promover acciones que prevengan la escalada hacia la violencia, favoreciendo en su lugar la justicia dentro de una cultura de paz. Para algunos autores, el conflicto se percibe como una oportunidad que debe ser aprovechada para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar aquellos aspectos que lo requieran.

## 6. Referencias bibliográficas

Acevedo, C. (2018). Knowledge specialization in school: State intervention in specific fields of knowledge — La especialización del saber en la escuela: Intervenciones estatales en campos específicos de conocimiento.

Concha, P.(2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de paz y conflictos*, 2, 60-81.

Cruz, F., Maciel, M. (2018). 'Exclude', 'Cursing', 'Crash': Meanings of violence at school according to students from Paraíba — 'Excluir', 'Xingar', 'Bater': Sentidos de violência na escola segundo estudantes da Paraíba.

Cuenca, S. (2004). *Negociación y Transformación de Conflictos*. Segunda edición ampliada. Editorial Serviprensa. Guatemala.

Díaz, R. (2016). La redacción de un artículo científico. *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 32(1), 57-69.

*Educação e Pesquisa*, 44, e175336.

*Ensaio*, 27(102), pp. 9–23.

Flores, J., Leite, A., González, P. (2011). Paradoxes and conflicts between the teacher, family and student cultures in schools — Paradojas y conflictos entre las culturas del profesorado, las familias y los estudiantes en el contexto escolar. *Revista de Educación*, 356, pp. 161–183.

García, V. (2000). Johan Galtung: La transformación de los conflictos por medios pacíficos. *Cuadernos de estrategia*, (111), 125-159.

Granja, U., Lavega, P., March, J., Bardavío, J. (2018). Transforming motor conflicts through cooperative games in Primary School — Transformar conflictos motores mediante los juegos cooperativos en Educación Primaria. *Universitas Psychologica*, 17(5), pp. 1–13.

- Jaimez, R. (2011). Manual de redacción académica e investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos. Católica del Norte Fundación Universitaria.
- Jiménez, P., Contreras, L., Cano, M. (2019). Types and intensity of postdivorce conflicts, the exercise of co-parenting and its consequences on children. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 10(1), pp. 48–63.
- Martins, Â., Alves, M.(2019). Conflicts at public schools in Portugal: Analysis of a government program — Conflitos em escolas públicas em Portugal: Análise de um programa de governo.
- Masia, J., y González, V. (2012). Artículos científicos: tipos, secciones y publicación. *Movimiento humano*, 9-15.
- Morales, R. (2021). Los conflictos empresariales en las organizaciones agroexportadoras ubicadas en la Región Lima, en el año 2019.
- Morales, R., López, V., Caso, A. (2018). Coexistence in schools: Adaptation and validation of a Mexican instrument in Chile — Convivencia escolar: Adaptación y validación de un instrumento mexicano en Chile. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 20(3), pp. 80–91.
- Narro, M., Rojas, S., Leiva, D., & Bejarano, P. (2022). Retos de la gestión escolar en la educación a distancia 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1342–1356.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices Para la Mejora de Rendimiento*.
- Possato, B., Rodríguez, A., Ortega, R., Pacheco, E., Zan, D.(2016). The mediator of school conflicts: experiences in South America — O mediador de conflitos escolares: experiências na América do Sul. *Psicologia Escolar e Educacional*, 20(2), pp. 357–366.
- Prieto, C. (2018). Teoría del conflicto organizacional. <https://www.calameo.com/read/00570470050896f4e00bc>. *Psicologia Escolar e Educacional*, 22(2), pp. 291–300.
- Pulido, E., Torres, L., Tirado, M., Jiménez, L. (2020). Conflict mediation and school violence: Results of intervention through a quasi-experimental study — Mediación de conflictos y violencia escolar: Resultados de intervención a través de un estudio cuasi-experimental. *Revista Española de Orientacion y Psicopedagogia*, 31(3), pp. 45–63.
- Ramos, M., Ravello, C., Rivera, S., Varillas, M., Samanez, J., y Morales, S. (2013). Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas: orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria. Ministerio de Educación, Peru.
- Raspa, G., Durán, X. ., & Sarmiento, K. . (2023). Manejo de conflictos en instituciones de educación básica: necesidad o requisito . *Sinergia Académica*, 6(Especial), 27-47.
- Reverter M., y Hernández, V. (2012). Artículos científicos: tipos, secciones y publicación. *Movimiento humano*, 2012, núm. 3, p. 9-15.
- Ruiz, R. (2019). La conciliación laboral: Examen de su funcionalidad como sistema de resolución de conflictos. *THEMIS Revista de Derecho*, (75), 135-147.
- Salas, I., Pacori, C., Sosa, E., & Cuevas, S. (2021). Inteligencia emocional y estilos para el manejo de conflictos sociales en estudiantes universitarios. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 180-194.
- Sánchez, A., García, A., Vázquez, E., Montiel, Á., Aréchiga, A. (2022). Autoimagen, autoestima y depresión en escolares y adolescentes con y sin obesidad — Self-image, self-esteem and depression in children and adolescents with and without obesity *Gaceta medica de Mexico*, 158(3), pp. 118–123.
- Torrelío, E., Arduz, R., & Tejerina, N. (2009). ABC de la redacción y publicación médico-científica. OTC-AECID.
- UNESCO (1993, 27 de octubre). Programa de Acción Para Promover una cultura de Paz [Conferencia]. Conferencia General 27ª reunión, París.

Vásquez C., Terol, M., Aragón, M. y De La Torre M. (2022). Actitudes y conducta, influencia social y comportamiento colectivo. Editorial Universidad Miguel Hernández de Elche.

Zepeda, M. (2020). Conflictos escolares como factor de riesgo en el rendimiento académico y deserción escolar. Revista RedCA, 3(7), 82-100.