

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**LA GESTIÓN EN LA MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN
EDUCATIVA: ESTRATEGIAS PARA UNA CONVIVENCIA SANA**

**Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la
Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Administración Educativa**

NATASHA RAQUEL MONGE CORDERO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi pareja, por su amor, paciencia y por estar siempre a mi lado, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por ser mi apoyo constante y por creer en mí cuando yo misma dudaba. A mi familia, por su amor incondicional, por impulsarme a seguir adelante y por ser siempre mi refugio en medio de las dificultades.

Y me lo dedico a mí, por no rendirme, por cada desvelo, por el esfuerzo sostenido, y por haber llegado hasta aquí a pesar del cansancio, las dudas y los obstáculos. Este logro es el fruto de mi constancia y de mi determinación.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por brindarme la fuerza y claridad necesarias para culminar esta etapa tan significativa en mi vida.

A mi familia, por su amor incondicional, por impulsarme a seguir adelante y por ser siempre mi refugio en medio de las dificultades.

A mi pareja, por su paciencia, por acompañarme en silencio cuando lo necesité, por cada palabra de aliento y por su confianza en mí en todo momento.

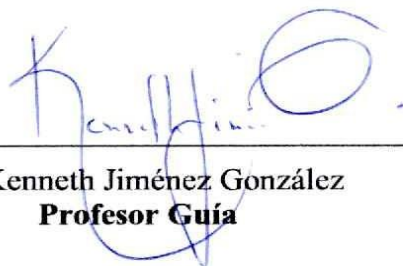
A mis docentes y tutores, quienes guiaron mi proceso con dedicación, compromiso y valiosas observaciones que enriquecieron este trabajo.

A mis compañeros y colegas, por su compañía, colaboración y palabras de ánimo que hicieron más llevadero este recorrido.

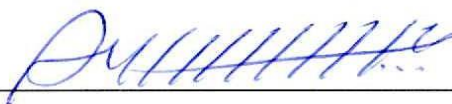
Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**



Dr. Kenneth Jiménez González
Profesor Guía



Dr. Armando Chacón Mora
Lector



M.A.Ed Eithel Montiel Ortega
Lector



MSc. Marco Antonio Alvarado Barboza
**Director Coordinador
Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación**



Natasha Raquel Monge Cordero
Sustentante

Resumen

Las instituciones educativas se estructuran a partir de normas y reglas que deben cumplirse para garantizar una adecuada interacción entre todos sus actores. Estas normas, a su vez, conforman una cultura organizacional que influye directamente en la construcción de un ambiente laboral saludable. Esta investigación ofrece un panorama actual sobre los conflictos que surgen entre el personal en algunas instituciones educativas del país, así como los mecanismos utilizados para su resolución. El objetivo principal es identificar las causas más frecuentes de dichos conflictos, con el fin de implementar estrategias eficaces por parte del gestor que favorezcan un clima organizacional sano.

Palabras clave: Resolución de conflictos, Clima organizacional, Estrategias, Educación, Ambiente laboral.

Abstract

Educational institutions are structured based on norms and rules that must be followed to guarantee an adequate interaction among all their actors. At the same time, these norms shape an organizational culture that directly influences on the construction of a healthy work environment. This research provides a current overview of the conflicts that emerge among workers in different institutions across the country; as well as, different mechanisms used for a solution. The main objective is identifying the more common causes among these conflicts in order to implement effective strategies that promote a healthy organizational climate.

Key words: Conflict resolution, Organizational climate, Strategies, Education, Work environment.

Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Problema.....	5
Pregunta del problema.....	5
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general:	5
1.3.2 Objetivos específicos:	5
1.4 Preguntas de investigación.....	6
1.5 Marco contextual	6
Capítulo II: Marco teórico	9
2.1 Estado del arte	9
2.1.1 Antecedentes Nacionales.....	9
2.1.2 Antecedentes internacionales	14
2.1.3 Aportes a la investigación	20
2.2 Marco teórico	21
2.2.1 Educación	21
2.2.2 Administración educativa	23
2.2.3. Gestión	25
2.2.4. Conflicto	27
2.2.5 Mediación del conflicto	30
2.2.6 Funciones del gestor	38
Capítulo III. Marco metodológico	40
3.1 Diseño de investigación	40
3.2 Población de estudio	41
3.3 Muestreo	42

3.4 Recopilación de datos	43
3.5 Análisis de datos.....	45
3.6 Matriz de operacionalización.....	47
3.7 Presentación de resultados.....	57
3.7 Alcances y limitaciones.....	57
3.7.1 Alcances.....	57
3.7.2 Limitaciones.....	58
Capítulo IV: Resultados y análisis de datos.....	60
4.1 Análisis del cuestionario aplicado al personal en general.....	60
4.1.1 Prueba de hipótesis.....	79
4.1.2 Análisis de tendencia central y dispersión	81
4.2 Análisis del cuestionario aplicado a los administradores educativos.....	82
4.2.1 Prueba de hipótesis.....	99
4.2.2 Análisis de tendencia central y dispersión	100
4.3 Discusión de resultados	101
4.3.1 Políticas y estrategias de resolución de conflictos	102
4.3.2 Capacitación y formación	102
4.3.3 Efectividad de la mediación.....	103
4.3.4 Evaluación del clima laboral	103
4.4 Propuestas de mejora	104
4.5 Sugerencias para futuras investigaciones	104
Capítulo VI: Conclusiones.....	106
6.1. Resumen de los hallazgos	106
6.2 Conclusiones finales.....	107
6.3. Recomendaciones para la mediación y resolución de conflictos en el entorno educativo.....	108
Capítulo VII: Propuesta	110

Tabla de figuras

Figura N° 1	60
Figura N° 2	61
Figura N° 3	63
Figura N° 4	64
Figura N° 5	65
Figura N° 6	66
Figura N° 7	67
Figura N° 8	68
Figura N° 9	69
Figura N° 10	70
Figura N° 11	72
Figura N° 12	73
Figura N° 13	74
Figura N° 14	75
Figura N° 15	76
Figura N° 16	77
Figura N° 17	82
Figura N° 18	83
Figura N° 19	84
Figura N° 20	85
Figura N° 21	86
Figura N° 22	88
Figura N° 23	89
Figura N° 24	90
Figura N° 25	91
Figura N° 26	93
Figura N° 27	94
Figura N° 28	95
Figura N° 29	96
Figura N° 30	97

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La mediación es una herramienta efectiva para resolver conflictos en el entorno educativo, ya que permite a las personas involucradas llegar a acuerdos. A través de la mediación, el gestor educativo puede facilitar la comunicación y el diálogo entre los miembros del personal, promoviendo así la comprensión, la empatía y la tolerancia.

La importancia de abordar este tema radica en la necesidad de crear un ambiente armonioso en las instituciones educativas, donde tanto el personal docente como el administrativo puedan trabajar de manera colaborativa y efectiva. Los conflictos son inevitables en cualquier organización, y el ámbito educativo no es una excepción. Sin embargo, si estos conflictos no se gestionan adecuadamente, pueden tener un impacto negativo en el clima laboral, el rendimiento académico y la calidad de la educación ofrecida.

A través de la investigación y el análisis de las principales causas de conflictos en el ámbito educativo, así como de las habilidades y competencias necesarias para la mediación y resolución efectiva de los mismos, se busca aportar estrategias concretas y prácticas para mejorar la convivencia en las organizaciones educativas.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de abordar los conflictos que surgen en el entorno educativo de manera efectiva, ya que pueden tener un impacto negativo en la calidad de la educación y en el bienestar tanto del personal como de los estudiantes. El gestor educativo juega un papel crucial en la gestión de estos conflictos, ya que su habilidad para mediar y resolverlos de manera constructiva puede contribuir directamente a mejorar la convivencia en la organización educativa.

La mediación debe verse como una herramienta efectiva para resolver conflictos en el entorno educativo. En lugar de recurrir a métodos más tradicionales, como la imposición de decisiones o la confrontación directa, la mediación busca involucrar a todas las partes afectadas en un proceso de diálogo y negociación.

En el contexto de las organizaciones educativas, los conflictos no son fenómenos excepcionales, sino parte inherente de las dinámicas institucionales. No obstante, es indispensable distinguir con claridad los tipos de conflicto que se presentan para formular respuestas eficaces. En esta investigación se ha delimitado el análisis a los conflictos

relacionados con la comunicación interna, debido a su frecuencia, impacto y carácter transversal. Malentendidos, contradicciones entre instrucciones, vacíos informativos y ausencia de espacios para el diálogo generan un entorno propenso a la desconfianza, la duplicación de funciones y la descoordinación entre los miembros del personal. Este tipo de conflicto, aunque no siempre visible en su origen, repercute directamente en el clima laboral, en la calidad de las relaciones interpersonales y en la eficiencia institucional. Por tanto, la elección de este enfoque responde a la necesidad de atender un fenómeno cotidiano que, de no ser gestionado adecuadamente, puede escalar hacia conflictos mayores que comprometan los objetivos educativos.

Al permitir que las partes involucradas expresen sus preocupaciones, intereses y necesidades, la mediación crea un espacio seguro y neutral donde se puede buscar un acuerdo mutuamente beneficioso. A diferencia de las soluciones impuestas, que a menudo generan resentimiento y falta de cumplimiento, los acuerdos alcanzados a través de la mediación tienen una mayor probabilidad de ser duraderos y respetados por todas las partes. Tal como lo menciona Smith (2020) "la mediación es una herramienta efectiva para resolver conflictos en el entorno educativo, ya que permite a las partes involucradas llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos" (p. 45). Esto anterior, permite que, en el entorno educativo la mediación debe ser relevante, ya que promueve un clima de respeto y comprensión mutua entre el personal docente, los padres y los estudiantes. Al fomentar la comunicación abierta y la colaboración, la mediación contribuye a la construcción de relaciones más sólidas y armoniosas dentro de la comunidad educativa.

Al centrar la atención en los conflictos vinculados con la comunicación interna, esta tesis busca visibilizar una dimensión frecuentemente minimizada en los procesos de gestión escolar. Se parte de la premisa de que una comunicación institucional clara, empática y estructurada no solo previene el surgimiento de conflictos, sino que fortalece la cohesión del equipo de trabajo, fomenta la colaboración y mejora la toma de decisiones. La justificación de esta línea de estudio radica en que, en muchos casos, los conflictos escolares no responden a diferencias ideológicas o estructurales profundas, sino a interpretaciones erróneas, instrucciones ambiguas o falta de escucha activa. Desde esta perspectiva, comprender las fallas comunicativas como causas primarias de tensión permite formular estrategias más

efectivas, específicas y adaptadas al contexto organizacional, promoviendo así una convivencia más sana y funcional entre los distintos actores del centro educativo.

Por otro lado, es fundamental dentro de la organización educativa, el gestor debe promover espacios de convivencia sana. Al facilitar la comunicación y el diálogo entre el personal, los gestores educativos crean un entorno propicio para el intercambio de ideas, la resolución de conflictos y el fomento de relaciones armoniosas. En relación con lo anterior, se sustenta que, "los gestores educativos desempeñan un papel crucial en la promoción de una convivencia sana en la organización educativa, ya que pueden facilitar la comunicación y el diálogo entre el personal" (Johnson y Johnson, 2018, p.73). Al promover la comunicación y el diálogo, los gestores educativos también ayudan a prevenir y resolver conflictos de manera oportuna. Al facilitar la expresión de preocupaciones y puntos de vista, los gestores educativos pueden identificar y abordar problemas antes de que escalen y afecten negativamente el ambiente escolar.

La habilidad de los gestores educativos para promover la comunicación efectiva entre el personal es fundamental para el éxito de la organización educativa. Al fomentar un clima de apertura y confianza, los gestores educativos pueden facilitar la colaboración y el trabajo en equipo, lo que a su vez contribuye a un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Asimismo, no debe obviarse el hecho de que los gestores educativos estén capacitados en técnicas de mediación y resolución de conflictos, para poder intervenir de manera efectiva en situaciones problemáticas dentro del entorno educativo, "es fundamental que los gestores educativos estén capacitados en técnicas de mediación y resolución de conflictos, para poder intervenir de manera efectiva en situaciones problemáticas" (García, 2019, p.112). La capacitación en técnicas de mediación y resolución de conflictos proporciona a los gestores educativos las herramientas necesarias para abordar y resolver de manera eficiente los conflictos que puedan surgir en la organización educativa. Al tener un conocimiento sólido de estas técnicas, los gestores educativos pueden facilitar la comunicación entre las partes involucradas, promover el diálogo constructivo y ayudar a encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.

Es fundamental que los gestores educativos estén capacitados en técnicas de mediación y resolución de conflictos, ya que esto les permite intervenir de manera efectiva en situaciones problemáticas dentro del entorno educativo. La capacitación en estas áreas les

proporciona las habilidades y conocimientos necesarios para facilitar la comunicación, promover el diálogo constructivo y ayudar a encontrar soluciones mutuamente beneficiosas, contribuyendo así a un ambiente educativo armonioso y propicio para el aprendizaje.

Además, la capacitación en mediación y resolución de conflictos también permite a los gestores educativos actuar como mediadores imparciales y neutrales, garantizando un proceso justo y equitativo para todas las partes involucradas. Esto ayuda a generar confianza y promueve una cultura de respeto y colaboración en la organización educativa.

Otro aspecto fundamental que justifica esta investigación es la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo en su función mediadora. Los directores de centros educativos no solo administran recursos y supervisan procesos pedagógicos; también cumplen un rol clave como facilitadores del diálogo, orientadores del clima organizacional y gestores de los conflictos que surgen entre el personal. Sin embargo, muchas veces carecen de la formación específica para enfrentar estos retos de manera efectiva. La presente tesis reconoce que para prevenir y resolver conflictos de forma adecuada, es imprescindible que los líderes institucionales desarrollen habilidades como la comunicación asertiva, la empatía, la inteligencia emocional, la escucha activa y la toma de decisiones justas y fundamentadas. Estas competencias no solo permiten intervenir cuando el conflicto ya está presente, sino que son herramientas preventivas para construir relaciones basadas en el respeto, la transparencia y la confianza. Desde esta visión, el fortalecimiento del perfil del director se convierte en una prioridad para garantizar la convivencia y el bienestar institucional.

Por otro lado, esta investigación busca llenar un vacío en la literatura existente al centrarse específicamente en el papel del gestor educativo en la mediación y resolución de conflictos en el contexto educativo. A través de la revisión de la literatura existente y la exploración de experiencias exitosas en organizaciones educativas similares, se podrán identificar las estrategias más adecuadas y pertinentes para abordar los conflictos en el entorno educativo. Estas estrategias serán diseñadas teniendo en cuenta las necesidades y características específicas de la organización educativa en estudio, con el objetivo de generar un impacto positivo en la convivencia y el clima laboral.

Se busca resaltar la necesidad de contar con gestores educativos capacitados y con las herramientas necesarias para abordar y resolver conflictos de manera efectiva en el entorno educativo. A través del análisis de las causas de los conflictos, la identificación de las habilidades necesarias y la propuesta de estrategias concretas y prácticas, se espera contribuir

a la mejora de la convivencia en las organizaciones educativas, promoviendo así un entorno propicio para el aprendizaje y el bienestar de todos los involucrados.

1.2 Problema

La función del gestor educativo en la mediación y resolución de conflictos entre el personal en la organización educativa, así como las estrategias necesarias para promover una convivencia sana y armoniosa, es un tema de gran relevancia en el ámbito educativo. La gestión de conflictos en el entorno educativo puede tener un impacto significativo en el clima organizacional y en el bienestar de los miembros de la comunidad educativa. La resolución efectiva de conflictos y la promoción de una convivencia positiva son fundamentales para crear un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de todos los involucrados.

La investigación en este campo busca comprender el papel del gestor educativo en la mediación y resolución de conflictos, así como identificar las estrategias y herramientas necesarias para promover una convivencia sana y armoniosa. Se exploran diferentes enfoques y prácticas que pueden ser implementadas por los gestores educativos para abordar los conflictos de manera constructiva y fomentar la comunicación efectiva, la empatía y la colaboración entre el personal de la organización educativa.

Pregunta del problema

¿Cuál es la gestión que se lleva a cabo en la mediación y resolución de conflictos entre el personal de una organización educativa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

1. Analizar la gestión que se lleva a cabo en la mediación y resolución de conflictos entre el personal de una organización educativa.
2. Proponer estrategias concretas y prácticas para la mediación y resolución de conflictos entre el personal en la organización educativa, con el objetivo de fomentar una convivencia sana y armoniosa.

1.3.2 Objetivos específicos:

- 1.1 Identificar las principales causas de conflictos entre el personal que se presentan en la organización educativa.
- 1.2 Determinar las estrategias de mediación y resolución de conflictos que son utilizadas en la organización educativa.

1.3 Establecer la función de la persona gestora en la mediación y resolución de conflictos que se dan en la organización educativa.

2.1 Proponer estrategias concretas y prácticas para la mediación y resolución de conflictos entre el personal en la organización educativa, con el objetivo de fomentar una convivencia sana y armoniosa.

1.4 Preguntas de investigación

- a) ¿Cuáles son los desafíos de la gestión administrativa en la mediación de conflictos en una organización educativa?
- b) ¿Qué estrategias se utilizan para resolver conflictos entre el personal de una organización educativa?
- c) ¿Cuál es la función del gestor educativo en la resolución de conflictos entre el personal?
- d) ¿Cómo se pueden identificar las causas de los conflictos en una organización educativa?
- e) ¿Cómo se fomenta la comunicación efectiva en la resolución de conflictos en una organización educativa?
- f) ¿Cuál es el impacto de la gestión administrativa en la convivencia de una organización educativa?
- g) ¿Qué habilidades y competencias son necesarias para un gestor educativo en la mediación de conflictos?
- h) ¿Cómo se evalúa la eficacia de las estrategias de mediación en una organización educativa?
- i) ¿Cuáles son los beneficios de una convivencia sana y armoniosa en una organización educativa?
- j) ¿Cómo se puede involucrar a toda la comunidad educativa en la resolución de conflictos?

1.5 Marco contextual

El marco contextual de la tesis se sitúa en el Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y de Servicios, fundado en 1978 en San José, Costa Rica. Sin embargo, el proyecto para la creación de este centro educativo se inició en 1974, cuando la Licda. Hilda Calvo Jiménez propuso la creación de un Instituto Femenino. Los objetivos de este instituto eran preparar a la mujer para una participación más amplia y activa en la sociedad moderna, y atender la demanda educativa solicitada por el sector terciario de la economía.

El Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y de Servicios se encuentra ubicado en la Avenida Campos, Morenos, San José, Costa Rica, y está bajo la dirección regional San José Oeste, circuito 01. Actualmente, cuenta con 519 estudiantes matriculados y un personal docente y administrativo de 43 personas. Este contexto histórico y educativo

es importante para entender el desarrollo y los resultados de la investigación que se llevará a cabo en la tesis.

Además del Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y de Servicios, también se encuentra el Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer, Cantón de León Cortés Castro, Provincia de San José, bajo la dirección regional de Desamparados, circuito 04. Este colegio cuenta con un personal docente y administrativo de 88 personas y una matrícula de 873 estudiantes.

El Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer fue fundado en 1972, en el contexto del impulso que recibió el sistema educativo costarricense bajo el modelo de desarrollo propiciado por el Estado Gestor. La idea de los fundadores era encontrar una respuesta a la necesidad urgente de formar técnicos de nivel medio locales, que se lograran incorporar de inmediato al campo laboral y de esta forma colaborar con el desarrollo socioeconómico de la región. Por ello, el colegio abrió sus puertas con el nombre de Instituto de Capacitación Técnica La Lucha. Este contexto histórico y educativo es importante para comprender la relevancia del Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer en la formación técnica de la región y su impacto en el campo laboral.

Además de los colegios mencionados, es importante resaltar la presencia del Colegio Técnico Profesional de San Juan Sur, una institución formadora de nuevos profesionales a nivel de Bachillerato en la Educación Media y Técnico Medio. Este colegio tiene como objetivo formar estudiantes capaces de trabajar en equipo, inspirados en el compromiso con la eficiencia, y preparados para afrontar las necesidades y expectativas que demanda la Educación Superior, según las pretensiones del Siglo XXI (Plan de Desarrollo Quinquenal, 2014, p.22).

El Colegio Técnico Profesional de San Juan Sur se encuentra bajo la dirección regional de Desamparados, circuito 04. Cuenta con un personal docente y administrativo de 100 personas y una matrícula de 1000 estudiantes. La presencia de esta institución es relevante para el contexto educativo y laboral de la región, ya que contribuye a la formación de profesionales técnicos y de bachillerato que responden a las demandas del siglo XXI.

Es importante agregar que el Colegio Técnico Profesional San Juan Sur se encuentra en Corralillo, Cantón de Cartago, Provincia de Cartago, ubicado en la Ruta 304 y con una altitud de 1,415 metros sobre el nivel del mar. Esta ubicación geográfica es relevante para entender el contexto en el que se desarrolla la formación técnica y de bachillerato que se

imparte en esta institución. La presencia del colegio en esta zona contribuye al desarrollo educativo y laboral de la región, formando a nuevos profesionales que pueden aportar al crecimiento socioeconómico de la zona.

El contexto educativo en el que se desarrolla la tesis está marcado por la presencia de tres importantes instituciones: el Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y de Servicios, el Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y el Colegio Técnico Profesional San Juan Sur. En conjunto, estas instituciones cuentan con un total de 231 funcionarios entre personal docente y administrativo, y una matrícula de 2392 estudiantes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

El estado del arte, también conocido como revisión bibliográfica o revisión sistemática, es una herramienta crucial en la investigación científica. Consiste en analizar y sintetizar los estudios más relevantes y actuales sobre un tema específico. El objetivo principal del estado del arte es identificar y evaluar el conocimiento existente en el campo de estudio, así como detectar las lagunas y áreas de oportunidad para futuras investigaciones.

Durante el proceso de elaboración de un estado del arte, se realiza una búsqueda exhaustiva de la literatura científica, incluyendo artículos, libros, tesis y otros documentos relevantes. A partir de esta búsqueda, se seleccionan los estudios más relevantes y se analizan sus resultados, metodologías y conclusiones. Además, se busca identificar las tendencias y avances más recientes en el tema de estudio.

2.1.1 Antecedentes Nacionales

En el contexto de esta investigación, se han recopilado diversas fuentes académicas a nivel nacional que proporcionan datos y aspectos fundamentales relevantes para el desarrollo del estudio, desempeñando un papel crucial en el proceso. A continuación, se presentan una serie de títulos junto con un análisis exhaustivo de los mismos.

En una primera instancia, Obando, Rodríguez y Villarreal (2017) llevaron a cabo un estudio titulado "Diagnóstico del clima organizacional del colegio Técnico Profesional de Cartagena Circuito 03 de la dirección regional de educación de Santa Cruz". El objetivo principal de la investigación es diagnosticar el clima organizacional con el fin de mejorar los procesos de comunicación, la organización institucional, la motivación, el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales del personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Cartagena.

La metodología utilizada es de enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo. Los sujetos de investigación incluyen a una población de dieciséis docentes, un orientador y una secretaria, un subdirector, el director, el coordinador de empresa, el coordinador técnico y ocho estudiantes de especialidades. Se aplicaron tres instrumentos: encuestas y cuestionarios.

Los resultados de la investigación indican que en cuanto a la motivación, existen factores negativos que afectan el desempeño docente. En relación a la organización institucional, se observa una falta de coordinación entre el personal administrativo y docente,

lo cual impide un trabajo unificado. Sin embargo, el personal se identifica positivamente con la institución y las relaciones interpersonales son favorables.

El estudio realizado por Soto (2017) se titula "Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica". El objetivo principal de este estudio es identificar los efectos fundamentales para el desarrollo del estudio de clima organizacional aplicado al personal de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional.

En este estudio, se busca conocer los factores, limitantes y aspectos generales relacionados con el clima laboral de la biblioteca durante el segundo semestre de 2014. La metodología utilizada es participativa, lo que implica la participación activa de los colaboradores de la biblioteca en el proceso de investigación.

Los resultados del estudio indican que algunos de los factores influyentes en el clima organizacional de la biblioteca son la ineficiencia, la deficiencia en el trabajo en equipo y la desmotivación en las jerarquías. Para mejorar estos aspectos, se sugiere implementar estrategias que ayuden a mejorar los canales de comunicación de la biblioteca, ya que se identifica una falta de comunicación efectiva. Además, se recomienda capacitar en liderazgo positivo y llevar a cabo talleres con todo el personal.

El clima organizacional es un aspecto fundamental para el mejoramiento de los centros educativos. Según Blanco et al. (2021), en su trabajo "Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial.", es necesario contar con elementos motivacionales, identitarios, de cohesión grupal, trabajo en equipo y estilos de liderazgo que favorecen ambientes armoniosos para el cambio y la innovación en la oferta educativa.

El estudio realizado por Blanco et al. (2021) se centra en el análisis del clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses. Se destaca la importancia de analizar de manera integrada los múltiples factores que intervienen en el clima organizacional para la gestión del mejoramiento de estos centros:

El clima organizacional es un aspecto medular para el mejoramiento de los centros educativos y es indispensable contar con elementos motivacionales, identitarios, de cohesión grupal, trabajo en equipo y estilos de liderazgos que favorezcan ambientes armoniosos para el cambio y la innovación de la oferta educativa. El clima organizacional como condición clave para la gestión del mejoramiento de los centros educativos se debe analizar de manera

integrada en sus múltiples factores intervinientes. Las relaciones interpersonales, en términos generales, obtienen una buena valoración en compañerismo y colaboración, sin embargo, el componente de comunicación presenta una puntuación moderada, lo que indica que se debe de prestar especial atención a esta dimensión. (Blanco et al, 2021, s.p). Según los resultados obtenidos, las relaciones interpersonales en los centros educativos públicos costarricenses obtienen una buena valoración en términos de compañerismo y colaboración. Sin embargo, se identifica que el componente de comunicación presenta una puntuación moderada, lo que indica la necesidad de prestar especial atención a esta dimensión.

Mora (2012) realizó una investigación titulada "Análisis comparativo del clima organizacional del Liceo de Mata Plátano y del Colegio Máximo Quesada Patarrá en relación con el liderazgo y motivación". El objetivo principal de este estudio fue analizar y comparar el clima organizacional de estas dos instituciones educativas, así como diseñar una propuesta para fortalecer el clima organizacional en ambas.

La metodología utilizada en esta investigación fue de enfoque cuantitativo, con el propósito de analizar detalladamente el problema de investigación y recolectar información relevante para el estudio de los resultados obtenidos. Se utilizó un enfoque descriptivo para identificar y describir fenómenos, elementos, situaciones y contextos relacionados con el liderazgo, motivación y comunicación en el personal docente y administrativo.

La población de estudio consistió en veintidós docentes de secundaria, siete miembros del personal y el administrador del Liceo de Mata Plátano, así como treinta y tres docentes de secundaria, siete miembros del personal y el administrador del Colegio Máximo Quesada.

Los instrumentos utilizados para recolectar información fueron cuestionarios que incluían preguntas abiertas y cerradas para analizar aspectos relevantes de las variables. Los principales hallazgos de la investigación incluyen la identificación de las que motivan al personal, la descripción de las experiencias vividas y las percepciones, así como el reconocimiento de la influencia de un ambiente motivador en el clima organizacional.

El abordaje de conflictos estudiantiles en el ámbito educativo es un tema de gran relevancia que ha sido objeto de estudio por diversos investigadores. En este contexto, en la investigación "Abordaje docente y administrativo de los conflictos estudiantiles en el campo de la educación secundaria" de Soto et al. (2011) se centra en analizar cómo la administración de la educación en un Colegio Técnico Profesional puede enfrentar los conflictos estudiantiles de manera efectiva. A través de un enfoque cualitativo, se exploran las

estrategias utilizadas por el personal administrativo y docente para abordar estas situaciones en el contexto específico de la educación secundaria.

Este estudio realizado proporciona una visión detallada sobre el abordaje de conflictos estudiantiles desde la administración de la educación en un Colegio Técnico Profesional. A través de un enfoque cualitativo, se identifican estrategias y prácticas que pueden ser implementadas por el personal educativo para prevenir y resolver conflictos en el ámbito escolar. Estos hallazgos contribuyen al desarrollo de estrategias efectivas para promover un ambiente escolar seguro y propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, según el análisis titulado "Estrategias administrativas y su relación con el clima organizacional en centros educativos" (Hernández et al., 2012), aborda la importancia de las estrategias administrativas en la gestión del clima organizacional en instituciones educativas.

El estudio se enfoca en dos centros educativos específicos, el Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú, y analiza la percepción de 77 participantes, entre directivos, personal docente y administrativo. Se destaca que la muestra fue seleccionada de manera proporcional a la cantidad de funcionarios en cada institución y considerando aquellos con al menos dos años de experiencia en la misma, lo que garantiza un conocimiento profundo de la dinámica organizacional y las directrices administrativas, por tanto, esta investigación es de carácter cuantitativo.

Se menciona que las estrategias administrativas implementadas por la dirección incluyen el fomento del autocontrol, la negociación, el arbitraje, la mediación y el bloqueo como herramientas para gestionar conflictos en las organizaciones educativas. Se resalta el papel crucial de la dirección en la resolución de conflictos y en la promoción de un clima laboral positivo que impacte en el rendimiento de los estudiantes.

Se destaca una visión detallada sobre la relación entre las estrategias administrativas y el clima organizacional en centros educativos específicos, dando la importancia de la dirección en la implementación de acciones que promuevan un ambiente laboral favorable y contribuyan al éxito académico de los estudiantes.

El estudio de Chen (2022) "Liderazgo Pedagógico en la Gestión Educativa" aborda la relevancia del liderazgo pedagógico en el ámbito educativo. Se destaca la urgencia de implementar nuevos enfoques de gestión educativa centrados en lo pedagógico para hacer frente a las demandas actuales; "La necesidad de nuevos estilos de gestión centrados en lo

pedagógico, son urgentes para atender las nuevas exigencias del contexto actual" (p.215). En este contexto, se plantea la necesidad de comprender a fondo el liderazgo pedagógico y su impacto en la calidad de la educación.

Los objetivos de esta investigación incluyen analizar la importancia del liderazgo pedagógico en la gestión educativa, identificar los factores que influyen en este tipo de liderazgo en las instituciones educativas y explorar los desafíos que se presentan al implementar el liderazgo pedagógico en procesos de transformación institucional.

Este estudio se basa en una revisión bibliográfica que permite reflexionar sobre el papel de los directivos en la gestión educativa desde la perspectiva del liderazgo pedagógico. Se enmarca en una investigación teórica que busca contribuir al conocimiento sobre la importancia de integrar el liderazgo pedagógico en la formación y práctica de los líderes educativos.

El liderazgo en la gestión de procesos educativos se ha vuelto esencial en la sociedad actual, donde se necesita una dirección escolar que fomente la transformación y la mejora de las instituciones educativas. Los líderes educativos deben ser impulsores de la innovación y el cambio, implementando estrategias efectivas para hacer frente a las complejas demandas del entorno educativo y garantizar altos estándares de calidad en la educación.

Se plantea según Vargas y Delgado (2010) en su estudio "Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos", la importancia de abandonar el enfoque tradicional de gestión educativa y adoptar un modelo moderno, donde el liderazgo adecuado, responsable e inteligente sea el pilar fundamental. Esto implica la creación de modelos de gestión que contribuyan a elevar la calidad educativa a través de su implementación efectiva.

Además, se identifican diversos desafíos en la administración de las organizaciones educativas, como la ampliación de la cobertura preescolar, la mejora de la calidad del sistema educativo y la eficiencia, entre otros aspectos. Estos desafíos requieren un liderazgo comprometido y estratégico capaz de abordarlos de manera efectiva.

En el contexto actual, las tecnologías de la información desempeñan un papel fundamental en la transformación de la sociedad, influyendo en la actividad humana y modificando rápidamente la base material de la sociedad. Fenómenos políticos, económicos y ambientales han dado forma a un nuevo orden social en las últimas décadas, destacando la importancia de un liderazgo proactivo y visionario en la gestión de procesos educativos.

La investigación "Desarrollo Organizacional y Procesos de Cambio en Instituciones Educativas" publicado en la Revista Educación por Garbanzo y Vargas (2016), aborda la relevancia de la gestión educativa en el desarrollo organizativo y los procesos de cambio en las instituciones educativas. Se destaca la necesidad de transformar el conocimiento en acción para ejecutar procesos de cambio e innovación de manera sostenible.

Se menciona que las plataformas tecnológicas han acelerado el incremento de estructuras de cooperación en las instituciones educativas, sugiriendo que el futuro se dirige hacia formas de trabajo colaborativas, donde los espacios físicos podrían perder relevancia (Garbanzo-Vargas, 2016). Asimismo, se enfatiza la prioridad de la atención a la población meta como un aspecto fundamental en la gestión educativa.

El liderazgo transformador se presenta como un elemento clave para la creación de organizaciones inteligentes capaces de adaptarse a los desafíos y transformaciones del entorno educativo. Se resalta la importancia de una administración educativa sólida y pertinente para enfrentar los retos actuales y futuros que enfrentan las organizaciones educativas.

Este estudio subraya la importancia de la gestión educativa en el desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, destacando la necesidad de liderazgo transformador, atención a la población meta y adaptación a las nuevas formas de trabajo colaborativo impulsadas por la tecnología.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Para enriquecer nuestra investigación más allá de los hallazgos nacionales, es crucial profundizar en los estudios realizados fuera de estas fronteras, ampliando así las perspectivas de este análisis. Por esta razón, a continuación, se presentan una serie de artículos de carácter internacional.

El siguiente estudio se basa en la importancia del liderazgo, Cervera Cajo (2012) en "Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos." Se enfoca en la relación entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del Distrito de Los Olivos. El autor argumenta que el liderazgo transformacional, que se caracteriza por fomentar el desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización, puede tener un impacto significativo en el clima organizacional.

El liderazgo transformacional implica asumir un nuevo estilo de liderazgo que va más allá de simplemente dar órdenes y supervisar tareas. En cambio, se centra en inspirar y motivar a los miembros del equipo, fomentando un sentido de propósito y visión compartida. Este estilo de liderazgo se basa en la confianza, la comunicación abierta y la colaboración, lo que puede generar un ambiente de trabajo positivo y productivo; “asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema” (Cervera, 2012, p.10). En relación con las relaciones interpersonales, el autor destaca la importancia de que los líderes actúen como intermediarios para solucionar problemas y gestionar conflictos dentro de la organización.

Esto implica no solo resolver los problemas de manera eficaz, sino también fomentar un ambiente de respeto y cooperación entre los miembros del equipo. Al promover la comunicación abierta y la resolución colaborativa de problemas, el líder transformacional puede facilitar el desarrollo de relaciones interpersonales saludables y constructivas.

En cuanto al clima organizacional, se refiere al ambiente psicológico y emocional que se percibe en la organización. Un clima organizacional positivo se caracteriza por la satisfacción de los empleados, la motivación, la confianza y la colaboración. El liderazgo transformacional tiene una relación directa con el clima organizacional, ya que puede influir en la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como en su percepción del ambiente de trabajo.

Palacios (2019) realizó un trabajo de investigación titulado "Relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos" como parte de su grado académico de magíster en educación con mención en gestión de la educación. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en la facultad mencionada.

El enfoque utilizado en esta investigación fue descriptivo, con el propósito de medir el grado de clima organizacional existente en la facultad. La muestra utilizada incluyó a 1 persona del área de seguridad, 18 miembros del personal administrativo, 51 docentes y 102 estudiantes.

Entre las conclusiones de la investigación se encontró que existe un ambiente organizacional positivo en la facultad, y se identificó una relación directa entre los factores del clima organizacional y el recurso humano que conforma la organización.

Sotomayor (2017) realizó una tesis titulada "Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino-2015" como parte de su título de magíster en administración de la educación. El objetivo de este estudio fue demostrar la relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito El Agustino en el año 2015.

El método utilizado en esta investigación fue hipotético deductivo, no experimental, con un enfoque cuantitativo. La muestra consistió en ciento treinta y tres docentes de una institución educativa de gestión pública en el distrito El Agustino. Se utilizaron dos cuestionarios en escala de Likert para la recolección de datos, abordando las variables de competencias directivas y clima organizacional.

Los resultados de esta investigación indicaron que existe una alta relación entre los valores éticos, trabajo en equipo, habilidades comunicativas, liderazgo, gestión del conocimiento y competencias directivas con el clima organizacional en el centro educativo en gestión.

El artículo "Talento y conflictos en la gestión del clima organizacional en escuelas públicas de Lima, Perú" de Betty Quispe Yucra (2022), publicado en la revista Ciencia Latina, presenta un estudio sobre la influencia de la gestión del talento y los conflictos en el clima organizacional de las escuelas públicas en Lima, Perú. Los resultados del estudio muestran una relación significativa entre estas variables y el clima organizacional, lo que destaca la importancia de una buena gestión del talento y la resolución de conflictos en el entorno educativo.

Este análisis se basó en una metodología descriptiva con un diseño transversal no experimental. Para determinar la influencia entre las variables de estudio, se utilizó el método hipotético deductivo. La población de estudio consistió en 635 docentes de escuelas públicas en Lima, y se seleccionó una muestra de 240 docentes encuestados mediante el método no probabilístico censal por conveniencia. Se aplicaron tres cuestionarios, uno para cada variable de estudio, y se utilizó el algoritmo de regresión logística multinomial para analizar los datos obtenidos.

El estudio tiene implicaciones importantes para la gestión educativa en escuelas públicas, ya que sugiere que la gestión del talento y la resolución de conflictos son factores clave para mejorar el clima organizacional y, por lo tanto, la calidad de la educación que se ofrece. Los resultados del estudio también pueden ser útiles para los directores de escuelas y

otros líderes educativos que buscan mejorar el clima organizacional y la eficacia de sus equipos de trabajo. Destaca la importancia de la gestión del talento y la resolución de conflictos en el entorno educativo y sugiere que estos factores pueden tener un impacto significativo en el clima organizacional y la calidad de la educación que se ofrece.

El artículo "El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas" (Abarca et al, 2021) presenta una investigación sobre la relación entre el liderazgo directivo y la gestión de conflictos en instituciones educativas públicas. La metodología utilizada en la investigación tuvo tres fases: la primera fase consistió en la revisión de la literatura existente sobre liderazgo y gestión de conflictos en el ámbito educativo; la segunda fase fue la aplicación de un cuestionario a directivos de instituciones educativas públicas para recopilar datos sobre su liderazgo y su gestión de conflictos; y la tercera fase fue el análisis estadístico de los datos recopilados.

Los resultados de la investigación indican que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión de conflictos en instituciones educativas públicas. Los directivos que tienen un estilo de liderazgo más participativo y democrático tienden a tener una mejor gestión de conflictos en comparación con aquellos que tienen un estilo de liderazgo más autoritario. Además, se encontró que los directivos que tienen una mayor formación en gestión de conflictos tienden a tener una mejor gestión de conflictos en sus instituciones educativas.

La investigación proporciona información valiosa sobre la relación entre el liderazgo directivo y la gestión de conflictos en instituciones educativas públicas. La metodología utilizada en la investigación es sólida y permite obtener resultados significativos y útiles para la práctica educativa.

Por su parte el artículo "La Mediación en la Resolución de Conflictos en los Contextos Escolares" de Isabel Calderón (2013) aborda la importancia de la mediación docente en situaciones de violencia en el ámbito escolar. Este estudio cualitativo se enfoca en comprender la disposición de los docentes frente al conflicto y cómo resuelven las situaciones conflictivas en el contexto escolar.

El tipo de investigación abordado en el artículo es de carácter cualitativo, ya que se centra en comprender e interpretar la disposición de los docentes frente al conflicto y cómo resuelven las situaciones conflictivas en el contexto escolar. Por medio de técnicas como la mediación escolar y los relatos de los estudiantes sobre sus experiencias de violencia, se

busca profundizar en la comprensión de los mecanismos de mediación utilizados en las escuelas.

Según Calderón (2013), la mediación del docente en situaciones de violencia en el contexto escolar constituyó un objetivo de la investigación. A través de técnicas de mediación escolar y el análisis de las percepciones de los estudiantes, se busca profundizar en la comprensión de los mecanismos de mediación utilizados en las escuelas.

En síntesis, la mediación en la resolución de conflictos en contextos escolares necesita un enfoque integral que involucre la formación continua del personal docente, la participación activa de la comunidad educativa y la promoción de un clima de respeto y diálogo. Este enfoque multidimensional es fundamental para promover un ambiente escolar seguro y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes.

Para autores como Fajardo (2017) en su investigación cualitativa "Mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia", es importante tener mecanismos alternativos de solución de conflictos (MASC) en el contexto colombiano.

En este sentido, el autor destaca la relevancia de los MASC al mencionar que "facilitan a la comunidad el acceso a procedimientos cortos, sencillos y de bajo costo, promoviendo un acercamiento de las personas a la auto solución de sus conflictos y a la ley, fuente y principal origen de los MASC"(p.6). Esta cita resalta la necesidad de implementar estrategias efectivas para resolver conflictos de manera equitativa y en concordancia con la normativa legal.

La investigación se basa en la descripción de diversos medios de justicia, como la mediación, negociación, arbitraje, conciliación, entre otros, y su aplicación en el ámbito laboral para promover un ambiente organizacional armonioso. Asimismo, se analiza el impacto de los MASC en la resolución de conflictos en el posconflicto, destacando la importancia de fortalecer competencias comportamentales como la resiliencia, el autocontrol y la comunicación asertiva entre los tecnólogos de Gestión de Talento Humano.

El artículo contribuye significativamente al campo de los MASC en Colombia, proporcionando un análisis detallado de su aplicación en el ámbito laboral y su relevancia en el contexto del posconflicto.

En el ámbito de la comunicación asertiva y su impacto en la resolución de conflictos en instituciones de educación superior, se ha observado un creciente interés por comprender cómo este estilo de comunicación influye en la gestión de conflictos laborales en entornos

académicos. Investigaciones previas han destacado la importancia de la comunicación asertiva en la mejora de la calidad de las relaciones interpersonales y en la resolución efectiva de conflictos dentro de las organizaciones educativas.

En otros estudios como "Contribuciones de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos dentro de instituciones de educación superior" de Caridad et al. (2017) se aporta una perspectiva relevante al analizar los factores influyentes de la comunicación asertiva en el contexto específico de las instituciones de educación superior en Colombia. Este estudio, de naturaleza explicativa, destaca la necesidad de fortalecer de manera sistemática y sostenida el estilo de comunicación asertiva para lograr mejores resultados en la resolución de conflictos laborales.

A través de un enfoque analítico y estadístico, se evidencia que la comunicación asertiva interviene de manera baja en situaciones conflictivas, lo que sugiere la importancia de promover una mayor conciencia sobre los beneficios de este tipo de comunicación en el ámbito universitario. Se recomienda enfatizar la descripción de hechos concretos, pensamientos claros y la especificación de consecuencias de juicios de valor para mejorar la efectividad de la comunicación asertiva en la gestión de conflictos laborales en las instituciones de educación superior.

Este estudio contribuye al cuerpo de conocimiento existente al proporcionar la relevancia de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos en un contexto específico como el de las universidades colombianas. A medida que se profundiza en la comprensión de los factores que influyen en la comunicación asertiva y su impacto en la gestión de conflictos, se abren nuevas oportunidades para mejorar las prácticas comunicativas.

Por otro lado, el artículo titulado "Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia" destaca la importancia de promover habilidades sociales específicas, como la comunicación, la negociación y la mediación, para crear un clima de convivencia pacífica en los centros educativos. Según Funes;

"La creación de un clima de convivencia pacífica en los centros educativos, por medio de fomentar habilidades sociales específicas, como la mejora de la comunicación, la negociación y la mediación, es una forma eficaz de hacer efectiva la educación para la paz en el día a día" (2000, p.1).

La autora enmarca una investigación de tipo cualitativo que busca explorar estrategias y enfoques para abordar los conflictos en el ámbito escolar desde una perspectiva constructiva y orientada hacia la cultura de paz y la convivencia. Se analizan diferentes métodos y prácticas que pueden contribuir a mejorar las relaciones interpersonales y a promover un ambiente escolar más armonioso y respetuoso.

En el artículo "La mediación: técnica de resolución de conflictos en contextos escolares" de Calvo et al 2004, se destaca la importancia de implementar técnicas de mediación en entornos escolares. El estudio se enfoca en presentar la mediación como una herramienta de diálogo fundamental para mejorar las relaciones y resolver conflictos de manera satisfactoria en el ámbito educativo.

Este trabajo se enmarca en una revisión bibliográfica, donde se analizan diversas experiencias y se presenta un programa específico de mediación en instituciones educativas. Los objetivos principales del artículo son exponer la relevancia de desarrollar estrategias de mediación en contextos escolares, así como promover el desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo en grupo cooperativo y habilidades sociales entre los miembros de la comunidad educativa.

Resaltan la mediación como una técnica efectiva para fomentar la convivencia pacífica, prevenir conflictos y mejorar el clima escolar. A través de la implementación de programas de mediación, se busca promover un ambiente de respeto, diálogo y cooperación en las escuelas, contribuyendo así al bienestar de todos los involucrados en la comunidad educativa.

2.1.3 Aportes a la investigación

La identificación y análisis de las causas de conflictos en organizaciones educativas tienen una contribución significativa en el campo, ya que proporcionan una comprensión más profunda de los factores que afectan la convivencia entre el personal. Además, el análisis de las estrategias de mediación utilizadas por los gestores educativos ofrece conocimiento valioso, que puede servir como guía para otros profesionales del área.

La evaluación de la eficiencia de las estrategias de mediación implementadas por los gestores educativos en la resolución de conflictos es una innovación importante. Esta evaluación proporciona información práctica y basada en evidencia, que puede ser utilizada para mejorar las prácticas de mediación.

La propuesta de estrategias prácticas para la mediación y resolución de conflictos entre el personal en organizaciones educativas es un aporte concreto y práctico al campo. Estas propuestas pueden ser implementadas y evaluadas en entornos educativos reales, lo que permite su aplicación efectiva.

El enfoque integral en el clima organizacional enriquece el conocimiento sobre la gestión de conflictos, al integrarla en el contexto más amplio del ambiente general en una organización educativa. Esto ayuda a comprender mejor cómo la gestión de conflictos contribuye al clima organizacional y a la convivencia en general.

La contextualización nacional e internacional de los resultados y las estrategias propuestas agrega valor al campo, al considerar los antecedentes nacionales y al mismo tiempo, integrar conocimientos de estudios internacionales. Esto enriquece las recomendaciones y permite una perspectiva más amplia y completa.

La relevancia para la práctica educativa es significativa, ya que la información proporcionada es valiosa para gestores educativos, líderes y otros profesionales en el campo de la educación. Estos hallazgos ayudan a mejorar la convivencia y el clima organizacional en las instituciones educativas, lo que contribuye a un mejor ambiente de aprendizaje y desarrollo para todos los involucrados.

2.2 Marco teórico

La gestión efectiva de los conflictos en las instituciones educativas es fundamental para mantener un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. En un contexto donde la diversidad de actores y necesidades puede generar tensiones, la mediación emerge como una herramienta estratégica para abordar conflictos de manera constructiva y promover relaciones armoniosas entre los miembros de la comunidad educativa.

A través del análisis de diversas perspectivas teóricas, este estudio pretende ofrecer una comprensión profunda de los factores clave que influyen en la gestión de conflictos en el ámbito educativo, destacando la importancia de estrategias proactivas y colaborativas para promover un clima organizacional positivo y productivo.

2.2.1 Educación

Dentro del ámbito educativo es necesario conceptualizar todo aquel conjunto de habilidades y valores que se adquieren en el proceso de enseñanza - aprendizaje, por lo que se hace necesario entender qué es la educación como una definición simple.

Se entiende la educación como un proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes es fundamental para comprender su papel en el desarrollo humano y social. Según León (2007), la educación se posiciona como una acción responsable que aborda la moralidad y la preservación de valores, con el propósito de transmitirlos a las generaciones jóvenes. Este proceso incluye el derecho inherente de los individuos a poseer y heredar la cultura y los valores de sus predecesores. Esta subraya la visión de la importancia de la educación en la continuidad cultural y moral de una sociedad, actuando como un puente entre las generaciones para fomentar el crecimiento personal y social.

La educación, entonces, no solo se limita a la transmisión de conocimientos académicos, sino que también abarca la formación ética y moral de los individuos. Este enfoque destaca cómo la educación no solo impulsa el desarrollo individual, sino que también tiene un impacto crucial en la cohesión y el progreso de la sociedad en su conjunto. Al ser un proceso de enseñanza y aprendizaje continuo, la educación se convierte en una herramienta poderosa para cultivar el potencial humano y fortalecer los lazos intergeneracionales en la preservación y transmisión de valores y cultura.

○ **Ética**

Dentro de todo el fenómeno educativo, todos los actores deben trabajar en función del bien común, por lo que la ética debe regir dentro de la educación.

La ética se refiere al conjunto de principios y valores morales que guían el comportamiento humano, promoviendo la honestidad, la justicia, la responsabilidad y el respeto hacia los demás.

Boff (2003) define la ética como parte de la filosofía que considera "concepciones de fondo, principios y valores que orientan a personas y sociedades" (p.1). Esto resalta su naturaleza reflexiva y su importancia en la formación de normas y criterios para las acciones individuales y colectivas.

Los principios éticos son normas fundamentales que orientan el comportamiento hacia el bien y el deber moral, como la honestidad y la justicia. Los valores éticos, como el respeto y la solidaridad, representan ideales deseables para promover una sociedad más justa y equitativa.

○ **Valores**

De acuerdo con lo anterior, se debe tomar en cuenta que existe una relación directa con los valores de los individuos. Los valores son principios o creencias fundamentales que

guían el comportamiento y las decisiones de las personas, y que son considerados deseables y positivos en una sociedad o comunidad.

Según Martínez (2010), los valores son esencias en el sentido husserliano, es decir, son aquellas cualidades que convierten las cosas en bienes. Por ejemplo, una máquina se convierte en un bien debido a su utilidad; una pintura se convierte en un bien por su valor de belleza, al igual que una ley es un bien gracias al valor de la justicia. De esta manera, los bienes son hechos, mientras que los valores son esencias que atribuyen significado y utilidad a las cosas y acciones.

Los valores pueden incluir cualidades como la honestidad, la solidaridad, la libertad, la responsabilidad, la igualdad y la justicia, entre otros. Estos principios morales y éticos sirven como criterios para evaluar el comportamiento humano y las decisiones, tanto a nivel individual como colectivo.

Los valores no sólo guían las acciones y elecciones de las personas, sino que también influyen en la forma en que se estructuran las sociedades y comunidades. Las culturas y sistemas éticos de una comunidad suelen estar fundamentados en ciertos valores compartidos que reflejan sus ideales y aspiraciones colectivas.

2.2.2 Administración educativa

La administración educativa se fundamenta en la concepción de la gestión organizacional aplicada al ámbito educativo, donde se despliega una serie de actividades y procesos que abarcan desde la planificación estratégica hasta el control de recursos, con el propósito fundamental de alcanzar los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente.

Es acá donde se asume la responsabilidad de administrar el currículum educativo en función de un paradigma específico. Este enfoque implica que la disciplina debe encontrar y aplicar un paradigma administrativo que esté alineado con los objetivos pedagógicos y curriculares del modelo educativo al que pertenece la institución (Madriz, 2003). En otras palabras, la gestión educativa no se limita únicamente a la optimización de recursos materiales y humanos, sino que busca garantizar una coherencia integral entre la estructura administrativa y los fundamentos pedagógicos que guían la práctica educativa.

Se destaca la importancia de adoptar enfoques administrativos que sean congruentes con las visiones educativas y los valores institucionales. La selección adecuada del paradigma administrativo no solo afecta la eficiencia operativa de la institución, sino que también incide directamente en la calidad y pertinencia de la educación impartida. Por lo tanto, la

administración educativa se posiciona como un elemento clave para el desarrollo y la implementación exitosa de programas curriculares que responden a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

○ **Proceso de evaluación**

Es aquel enfoque estructurado que implica recopilar y analizar información relevante con el propósito de determinar la efectividad y los resultados de una estrategia o intervención, como por ejemplo, la mediación en la resolución de conflictos. Según Mosqueda (2013), este proceso puede dividirse en diferentes tipos y etapas, dependiendo de su finalidad y de quién participe en él. Los tipos de evaluación más comunes son:

- a. Evaluación de diagnóstico: Se realiza al inicio del proceso para identificar el punto de partida, las necesidades y los recursos disponibles.
- b. Evaluación formativa: Se lleva a cabo durante el desarrollo del proceso con el fin de monitorear y retroalimentar continuamente el progreso y realizar ajustes según sea necesario. No implica una acreditación académica de las competencias evaluadas.

Además, la evaluación puede clasificarse según quién participe en el proceso:

- a. Autoevaluación: Es realizada por el propio estudiante o participante, lo que le permite reflexionar sobre su propio desempeño y progreso.
- b. Co-evaluación: Implica que los pares del estudiante o participante evalúen su desempeño, lo que puede proporcionar diferentes perspectivas y retroalimentación.
- c. Hetero-evaluación: Es llevada a cabo por el docente u otras personas externas al proceso, quienes evalúan el desempeño del estudiante o participante desde una posición más objetiva y profesional.

Estas diferentes formas de evaluación proporcionan una visión completa y multifacética del proceso y sus resultados, lo que permite tomar decisiones informadas para mejorar y optimizar la intervención en cuestión.

○ **Planificación**

La planificación se define como el proceso de establecer metas, objetivos y acciones para alcanzar un resultado deseado. Este proceso implica la identificación de los recursos necesarios, la asignación de responsabilidades y la secuencia lógica de actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos.

Como señalan Reyes et al., (2010), "la planificación supone la previsión, no la ejecución; sin embargo, no intenta separarlas por su estrecha relación, tienen diferente naturaleza, la primera está referida a la intencionalidad y la segunda a la acción" (p. 205).

Por lo tanto, la planificación es un proceso fundamental en la consecución de metas y objetivos, ya que proporciona la guía necesaria para dirigir los esfuerzos hacia el logro de resultados específicos. Sin embargo, es importante reconocer que la ejecución efectiva de un plan requiere más que simplemente tener una estrategia bien diseñada; también implica la implementación adecuada de las acciones planificadas para alcanzar los resultados deseados.

○ **Seguimiento**

Dentro de las etapas del proceso de gestión se encuentra el seguimiento, que se conceptualiza como el proceso continuo de monitoreo y evaluación de un proyecto, actividad o proceso, destinado a verificar su progreso, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas. Panchi (2021) describe el seguimiento como actividades de evaluación, reflexión, aseguramiento y consultoría que ayudan a alcanzar metas, evaluar y mejorar la gestión, control y gobernanza de riesgos (p.335). Este proceso es fundamental para optimizar la gestión y minimizar los riesgos asociados con las actividades en curso.

El seguimiento implica la observación de indicadores clave de desempeño, análisis de datos y revisiones periódicas para detectar desviaciones y problemas potenciales, permitiendo así tomar medidas correctivas oportunas y asegurar el avance efectivo del proyecto o actividad.

El seguimiento es esencial para la supervisión y evaluación continua, proporcionando información crítica para la toma de decisiones informadas y la mejora constante en la gestión de proyectos y actividades.

2.2.3. Gestión

La gestión educativa se basa en la aplicación de conceptos positivistas provenientes de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración. Estas teorías se centran en la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades educativas, con el objetivo de alcanzar resultados deseables de manera eficiente y efectiva.

La gestión educativa refleja un enfoque que promueve el orden, el equilibrio, la armonía y la integración en las instituciones educativas. Se destaca la importancia de establecer principios generales preestablecidos que garanticen la calidad tanto de la educación como de la vida social (Sander, 1994). En este contexto, los actores sociales involucrados en el ámbito educativo se preocupan por mantener un orden estructural, promover un comportamiento funcional y fomentar la integración social.

Hay que enfatizar la relevancia de adoptar estrategias de gestión que promuevan la cohesión y el consenso dentro de las organizaciones educativas. La aplicación de principios positivistas busca asegurar que las actividades educativas se desarrollen de manera organizada y eficaz, contribuyendo así a la mejora continua de la calidad educativa y del entorno social en el que se inserta la institución.

○ **Cultura organizacional**

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización, que influyen en su comportamiento, decisiones y forma de trabajo. Rodríguez (2009) describe la cultura organizacional como "el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones" (p.21). Esta definición destaca la diversidad de elementos que conforman la cultura de una organización, incluyendo aspectos cognitivos, conductuales y simbólicos que caracterizan la identidad y el funcionamiento interno de la institución.

Los valores representan los principios fundamentales que guían las acciones y decisiones de los miembros de la organización. Estos valores pueden incluir la ética, la integridad, la innovación, entre otros, y sirven como la base para las normas y comportamientos aceptados dentro de la organización.

Las creencias son las convicciones compartidas por los empleados sobre lo que es correcto o incorrecto, útil o inútil en el contexto laboral. Estas creencias influyen en la percepción del entorno y en la toma de decisiones individuales y colectivas.

Los hábitos y las tradiciones organizacionales representan las rutinas y prácticas establecidas que se repiten regularmente en la organización. Estos pueden incluir ceremonias, rituales, formas de comunicación y protocolos de trabajo que reflejan la identidad y la historia de la organización.

Las actitudes y comportamientos de los empleados son moldeados por la cultura organizacional, influenciando cómo se relacionan entre sí y cómo abordan sus responsabilidades laborales. Una cultura organizacional fuerte y positiva puede promover la cohesión, el compromiso y el desempeño efectivo de los colaboradores.

○ **Liderazgo**

El liderazgo implica guiar, motivar y dirigir a un grupo hacia el logro de metas y objetivos, inspirando y apoyando a los miembros para alcanzar su máximo potencial. Según

Alves (2000), desarrollar una cultura de equipo implica generar una involucración social y psicológica que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia (p.125). Esto implica motivar, incorporar, recompensar y unificar a los miembros del equipo en torno a un propósito común.

El liderazgo efectivo impulsa el desarrollo de una cultura de equipo sólida, donde la colaboración, la confianza y el compromiso son fundamentales para el éxito colectivo. El líder actúa como facilitador y catalizador del proceso, asegurando que todos los miembros se sientan valorados y motivados para contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

○ **Eficiencia en la resolución de conflictos**

La eficiencia en la resolución de conflictos se define como la capacidad para gestionar y resolver disputas de manera rápida, efectiva y utilizando los recursos disponibles de manera óptima. Este enfoque busca minimizar interrupciones y maximizar resultados positivos para todas las partes involucradas. No se limita únicamente a resolver el conflicto en sí, sino que también implica sentar las bases para que las personas aprendan y aprecien formas de vida pacíficas y constructivas. Esto implica cultivar una actitud crítica pero no pasiva, promover la armonía sin caer en la conformidad, y comprometerse con la defensa de los derechos humanos mientras se mantiene una disposición abierta al cambio.

Como destaca Pérez (2011), "significa sentar los cimientos para que el ser humano vaya aprendiendo y apreciando formas de vidas pacíficas, pero al mismo tiempo, críticas no pasivas, armónicas pero no conformistas, comprometidas con la defensa de los derechos humanos, pero abierta al cambio, sensibles más no débiles, no dependientes, ni indiferentes" (p.76).

Por lo tanto, la eficiencia en la resolución de conflictos no solo se trata de encontrar soluciones rápidas y efectivas, sino también de promover valores fundamentales como la justicia, la equidad y el respeto mutuo. Al adoptar un enfoque integral que considera tanto los resultados prácticos como los aspectos éticos y sociales, se puede lograr una resolución de conflictos verdaderamente eficiente y sostenible.

2.2.4. Conflicto

El concepto de conflicto se refiere a una situación en la que surgen diferencias, desacuerdos o confrontaciones entre dos o más partes debido a intereses, valores, necesidades o percepciones divergentes. Según Suares (citado en Fuquen, 2003), el conflicto se desarrolla de manera recíproca entre las partes involucradas, que pueden ser individuos o grupos de diferentes tamaños y combinaciones. En este contexto, las interacciones antagónicas

predominan sobre las cooperativas, lo que puede llevarse a cabo en ciertas ocasiones a confrontaciones o agresiones mutuas.

Suares identifica el conflicto como un fenómeno complejo en el que las personas involucradas actúan de manera integral, incorporando sus acciones, pensamientos, afectos y discursos. Esta perspectiva resalta que tanto la conducta observable como los aspectos emocionales y cognitivos son elementos esenciales del conflicto. En otras palabras, el conflicto no se limita únicamente a manifestaciones externas de confrontación, sino que implica una interacción profunda que abarca múltiples dimensiones del ser humano.

Por lo tanto, el conflicto se presenta como un fenómeno dinámico y multifacético, en el cual las partes involucradas experimentan tensiones y antagonismos que pueden manifestarse de diversas maneras, desde discrepancias ideológicas hasta confrontaciones emocionales y conductuales. Esta amplia comprensión del conflicto subraya la importancia de abordarlo de manera integral, considerando tanto sus aspectos visibles como las emociones y percepciones subyacentes que influyen en su desarrollo y resolución.

○ **Divergencia**

La divergencia se refiere a la discrepancia o diferencia entre dos o más puntos de vista, opiniones o perspectivas. Este fenómeno puede surgir debido a diferentes interpretaciones, intereses o enfoques, y puede conducir a debates, discusiones o conflictos. Según Silvia (2012), la divergencia, en sentido figurativo, implica diversidad y disenso. Representa una variedad de ideas, creencias, concepciones, valores, actitudes e intereses, los cuales pueden manifestarse en expectativas de acción o acciones distintas. La motivación subyacente detrás de esta diversidad es de particular interés, ya que puede reflejar el fundamento de las diferencias en las personas.

Cuando estas diferencias se traducen en acciones, adquieren trascendencia en la vida social. La divergencia no solo refleja la variedad inherente en las percepciones humanas, sino que también puede desempeñar un papel significativo en la configuración de la sociedad y las interacciones sociales.

La divergencia representa la riqueza y complejidad de la experiencia humana, reflejando la diversidad de pensamientos, valores y perspectivas en la sociedad. Entender y gestionar la divergencia de manera constructiva es fundamental para promover el diálogo, la colaboración y el entendimiento mutuo en las interacciones sociales.

○ **Competencia**

El concepto de competencia implica la rivalidad entre individuos o grupos por recursos, poder, reconocimiento o logros, pudiendo generar conflictos si no se gestiona adecuadamente. Según Medina (2009), la competencia abarca lo que se aprende, cómo se aplica y las actitudes, emociones y valores implicados en el proceso de enseñanza y aprendizaje (citado en López, 2016). Esto resalta la importancia de desarrollar habilidades prácticas, emocionales y éticas además de conocimientos teóricos, para una preparación integral y efectiva ante los desafíos personales y profesionales.

○ **Conflicto interpersonal**

El conflicto interpersonal es un desacuerdo o divergencia entre personas debido a diferencias de opinión, valores o expectativas, con impacto en la comunicación y las relaciones interpersonales. Según Ortiz et al. (2018), el conflicto interpersonal es "una manifestación clara de la divergencia, generadora de aprendizajes; es un proceso constructivo que regula y fortalece las relaciones y que potencia el respeto por las diferencias" (p.292).

Características clave del conflicto interpersonal:

Congénito en la dimensión social: Surge naturalmente de las diferencias individuales y la diversidad de perspectivas en la interacción humana.

Generador de aprendizajes: Proporciona oportunidades para aprender a gestionar diferencias y mejorar la comunicación.

Proceso constructivo: Facilita el establecimiento de límites claros, promueve el entendimiento mutuo y fortalece las relaciones.

Respeto por las diferencias: Fomenta el desarrollo del respeto y la tolerancia hacia las diferencias individuales.

El conflicto interpersonal, según Ortiz et al. (2018), representa un fenómeno natural que puede ser beneficioso para el crecimiento personal y el fortalecimiento de relaciones, al promover el respeto y la comprensión mutua.

○ **Comunicación inefectiva**

La comunicación inefectiva se caracteriza por la falta de claridad, comprensión o fluidez en el intercambio de información entre las personas, lo que dificulta la transmisión adecuada de mensajes y puede generar malentendidos o conflictos. Según Sue Dyer (2006), citada en Valladares y Nava (2008), existen varias razones para la comunicación inefectiva en los equipos de trabajo, también definida por ella como comunicación pobre o mediocre.

Dentro de las razones se encuentran el miedo, las diferentes expectativas, la confusión, la pérdida del momento la insatisfacción, la falta de compromiso y la inexperiencia.

El miedo a expresar ideas o preocupaciones puede inhibir la comunicación abierta y honesta en el equipo. Las discrepancias en las expectativas sobre roles, responsabilidades o resultados pueden llevar a confusiones y malentendidos en la comunicación. La falta de claridad en los mensajes transmitidos puede resultar en interpretaciones erróneas o malentendidos. Asimismo, la falta de continuidad o consistencia en la comunicación puede afectar la eficacia y el impacto de los mensajes. La insatisfacción con el equipo o el proyecto puede influir en la disposición para comunicarse de manera efectiva. La falta de compromiso con los objetivos o tareas del equipo puede disminuir el interés en la comunicación colaborativa. Por último, la falta de habilidades o experiencia en comunicación efectiva puede limitar la capacidad para transmitir ideas de manera clara y concisa.

2.2.5 Mediación del conflicto

La mediación del conflicto se presenta como una alternativa eficaz a los métodos tradicionales de resolución de disputas. A diferencia de la adjudicación, donde generalmente hay un ganador y un perdedor, la mediación se caracteriza por ser una negociación cooperativa que busca una solución beneficiosa para todas las partes implicadas. Según De Armas (2003),

una característica de la mediación es que es una negociación cooperativa, en la medida que promueve una solución en la que las partes implicadas ganan u obtienen un beneficio, y no sólo una de ellas. Por eso se la considera una vía no adversarial, porque evita la postura antagónica de ganador-perdedor. Por este motivo, también es un proceso ideal para el tipo de conflicto en el que las partes enfrentadas deban o deseen continuar la relación. (p.126).

Este proceso es particularmente útil en situaciones donde las partes enfrentadas deben o desean mantener una relación a largo plazo. El éxito de la mediación radica en su capacidad para transformar la naturaleza del conflicto. Al fomentar la comunicación y la cooperación, ayuda a las partes a identificar sus intereses comunes y a trabajar juntas para encontrar soluciones creativas y aceptables para todos.

La mediación del conflicto es una herramienta valiosa que ofrece una alternativa viable a la resolución adversarial de disputas, promoviendo soluciones en las que todas las partes ganan y contribuyendo a la sostenibilidad de las relaciones a largo plazo.

○ **Resolución de conflictos**

La resolución de conflictos se define como el proceso de encontrar una solución satisfactoria a un conflicto, ya sea a través de la negociación, la mediación, el arbitraje u otros métodos, con el fin de restablecer la armonía y promover la convivencia pacífica. Cabrera (2016) señala que la conducta agresiva y violenta en situaciones conflictivas "supone respuestas mediante conductas agresivas y violentas, fruto del aprendizaje propiciado por la frustración y explicado de acuerdo con la manera de manejar la información, a su interpretación o a sus sesgos perceptivos" (p. 4). Esto sugiere que las respuestas agresivas pueden surgir como resultado de experiencias pasadas, percepciones distorsionadas o estrategias de procesamiento de información que pueden llevar a una gestión inadecuada de la frustración.

En el contexto de la resolución de conflictos, abordar la agresividad implica no solo utilizar métodos como la mediación o la negociación, sino también desarrollar habilidades de comunicación efectiva, empatía y competencias emocionales. Es esencial promover estrategias que fomenten la comprensión mutua y la cooperación para contrarrestar la tendencia hacia respuestas agresivas y violentas.

Por lo tanto, un enfoque integral para la resolución de conflictos incluye la implementación de técnicas que fortalezcan la capacidad de manejar la frustración y mejorar la interpretación objetiva de las situaciones, facilitando así un proceso más efectivo y constructivo de solución de disputas.

○ **Estrategias de resolución de conflictos**

Para Seijas (2020), pasar de estilos más individualistas a enfoques colaborativos puede requerir transitar por etapas previas como evitación o acomodación, para generar un nivel de confianza necesario para la cooperación efectiva.

La selección de la estrategia adecuada depende del contexto y la naturaleza del conflicto, así como del nivel de colaboración deseado entre las partes. Es importante reconocer que la evolución hacia enfoques más cooperativos puede requerir tiempo y la construcción gradual de relaciones basadas en la confianza mutua.

○ **Modelos de mediación**

Los modelos de mediación son enfoques estructurados utilizados para facilitar la comunicación y la resolución de conflictos de manera imparcial, promoviendo el entendimiento y acuerdos entre las partes enfrentadas. Según Serrano (2006), los modelos de mediación se refieren a rasgos o patrones conductuales percibidos por los usuarios de la mediación, es decir, por los sujetos litigantes que acuden a un centro de mediación para resolver su problema (p.80). Esto destaca la importancia de la percepción subjetiva de los usuarios sobre cómo se lleva a cabo el proceso de mediación y los resultados obtenidos.

La percepción de los usuarios sobre los modelos de mediación es crucial, ya que influye en su experiencia y satisfacción con el proceso. Factores como la imparcialidad del mediador, la eficacia en la facilitación de la comunicación y la capacidad para llegar a acuerdos equitativos son aspectos valorados por los usuarios al evaluar un modelo de mediación.

■ **Mediación facilitativa**

Este enfoque se fundamenta en la promoción de la comunicación efectiva, el fomento del entendimiento mutuo y la búsqueda de soluciones consensuadas entre los involucrados. Según la conceptualización de la mediación facilitativa, el mediador parte de la premisa de que las partes en conflicto poseen la inteligencia y la capacidad para colaborar entre sí y para comprender su situación de manera más completa que el mediador mismo, e incluso más que sus respectivos abogados. En este contexto, se reconoce que las soluciones generadas por las propias partes suelen ser más adecuadas y satisfactorias que aquellas que podrían ser sugeridas por terceros. En palabras de los estudiosos del tema,

la mediación facilitativa como aquella en donde el mediador asume que las partes son inteligentes, que pueden trabajar en conjunto con su contraparte y que son capaces de entender y asimilar su situación mejor que el mediador, e incluso, mejor que sus abogados. Las soluciones que las partes pueden dar son más adecuadas que la solución que cualquier otro pudiese dar. (Bustamante et al., 2016, p. 270).

Este enfoque, por lo tanto, implica una postura de respeto hacia la autonomía y la capacidad de las partes para encontrar soluciones que se ajusten a sus necesidades y circunstancias particulares. Además, destaca la importancia de empoderar a las partes en el proceso de resolución de conflictos, otorgándoles un papel activo en la identificación y

búsqueda de soluciones que promuevan la satisfacción mutua y la restauración de relaciones saludables.

La mediación facilitativa se fundamenta en la creencia de que las partes en conflicto son capaces de resolver sus disputas de manera colaborativa y constructiva, y que el papel del mediador consiste en facilitar este proceso, brindando un espacio seguro y estructurado para el diálogo, el entendimiento mutuo y la búsqueda de soluciones consensuadas.

■ **Mediación evaluativa**

Este método se enfoca en analizar las fortalezas y debilidades de cada parte involucrada con el objetivo de llegar a un acuerdo basado en estas evaluaciones.

Sin embargo, algunos estudiosos cuestionan la viabilidad de la mediación evaluativa. Según estos enfoques críticos, la mediación evaluativa representa un "oxímoron", ya que, al ofrecer evaluaciones, el mediador corre el riesgo de perder su neutralidad. Además, argumentan que las evaluaciones del mediador tienden a favorecer a una de las partes sobre la otra, lo que puede generar desconfianza y perpetuar un clima de confrontación en lugar de facilitar el entendimiento mutuo y la búsqueda conjunta de soluciones. En palabras de los críticos,

La mediación evaluativa es un oxímoron. Pone en riesgo a la neutralidad porque la evaluación del mediador invariablemente favorece a una de las partes por sobre la otra. Adicionalmente, las actividades evaluativas disuaden el entendimiento entre las partes, y la solución del problema por parte de las mismas. En lugar de ello, la evaluación del mediador tiende a perpetuar o crear un clima de confrontación (Bustamante et al., 2016, p. 274).

Este debate refleja las tensiones inherentes a los diferentes enfoques de mediación y destaca la importancia de considerar cuidadosamente el papel del mediador y las estrategias utilizadas en el proceso de resolución de conflictos.

■ **Mediación transformadora**

Este enfoque se fundamenta en la idea de que la mediación puede ser una herramienta para el cambio social y la construcción de relaciones más equitativas y colaborativas. Según Folger (2008), la mediación transformadora aborda de manera explícita la necesidad de clarificar el objetivo fundamental de la práctica en mediación. Este marco se basa en un objetivo ideológico que se manifiesta de manera clara y explícita para el mediador, y se ha

demostrado cómo un conjunto específico de habilidades de intervención puede ser utilizado de manera coherente para apoyar la consecución de este objetivo transformador. Según Folger (2008),

"La mediación transformativa se hace cargo de la necesidad imperiosa de clarificar el objetivo implícito de la práctica en mediación. El marco transformativo se basa en un objetivo ideológico manifestado explícita y claramente para la práctica del mediador y dicho marco ha demostrado cómo un conjunto de destrezas específicas de intervención se puede emplear con coherencia para apoyar la consecución de este objetivo transformativo explícito." (p. 8).

Este enfoque reconoce la importancia de que el mediador adopte un papel activo en el proceso, brindando un espacio seguro y estructurado para que las partes exploren sus necesidades y preocupaciones, reconozcan las perspectivas del otro y encuentren soluciones que promuevan la transformación positiva de sus relaciones. En última instancia, la mediación transformadora busca no solo resolver el conflicto presente, sino también sentar las bases para relaciones futuras más saludables y colaborativas.

○ **Confidencialidad**

La confidencialidad es un principio que garantiza que la información compartida durante un proceso de mediación se mantendrá en privado y no será divulgada a terceros sin el consentimiento expreso de las partes involucradas. Este principio es fundamental para promover un ambiente seguro y de confianza en el cual las partes puedan expresarse libremente y explorar soluciones a su conflicto.

En este contexto, "confidencial" se refiere a aquello que se comparte en confianza o con seguridad recíproca entre dos o más personas. La confidencialidad implica asegurar al confidente la preservación de un secreto cuyo contenido se conoce claramente. En palabras de Anguita y Sotomayor (2011),

"Confidencial, en cambio, es un asunto que se "hace o se dice en confianza, o con seguridad recíproca entre dos o más personas". La confidencialidad entonces consistiría en asegurar al confidente la preservación de un secreto cuyo contenido se conoce claramente." (s.p)

Por lo tanto, la confidencialidad en la mediación no solo protege la privacidad de las partes involucradas, sino que también fomenta un clima de confianza y seguridad que es

esencial para que el proceso de mediación sea efectivo. Al sentirse seguras de que su información no será compartida sin su consentimiento, las partes pueden participar plenamente en el proceso y trabajar hacia la resolución de su conflicto de manera más abierta y colaborativa.

○ **Éxito en la mediación**

El éxito en la mediación se define por la capacidad de un proceso de mediación para alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio entre las partes en conflicto, fomentando así la resolución constructiva de sus diferencias. Este éxito puede evaluarse considerando tanto los resultados a corto plazo como a largo plazo.

En cuanto a los logros a corto plazo, existen varios indicadores que se consideran relevantes para determinar si una mediación ha sido exitosa. Estos incluyen: a) el sentimiento de satisfacción expresado por las partes respecto al resultado final de la mediación; b) la aceptación y compromiso de las partes con los acuerdos alcanzados; c) la percepción de eficacia del proceso de mediación en términos de funcionamiento, rapidez y economía; y d) el cumplimiento efectivo de lo acordado, lo cual es crucial para validar los resultados obtenidos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el cumplimiento de lo acordado solo puede evaluarse un tiempo después del cierre del proceso de mediación. Como señala Serrano (2008), "hay que tener en cuenta que si los criterios anteriores pueden evaluarse al finalizar la mediación, el cumplimiento de lo acordado solo puede constatarse un cierto tiempo después del fin de la misma" (p.54). Esto resalta la importancia de considerar los resultados a largo plazo para determinar el verdadero éxito de la mediación.

6. Organización educativa

La organización educativa se define como una estructura formal en la que se desarrollan procesos de enseñanza y aprendizaje, y que está influenciada por diversos factores internos y externos. La eficiencia y eficacia de una organización educativa no solo dependen de sus recursos internos, sino también del entorno organizacional en el que opera. Según Ahumada (2012), "podemos definir el entorno organizacional como el conjunto de factores, generales o específicos, externos a la organización que son percibidos como especialmente relevantes en sus decisiones" (p.240). Estos factores incluyen aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos y culturales que pueden afectar tanto directa como indirectamente las operaciones y decisiones de la organización educativa.

El entorno organizacional puede impactar en diversas áreas, tales como la formulación de políticas educativas, la disponibilidad de recursos, la formación y actualización del personal docente, y las estrategias pedagógicas. Además, las organizaciones educativas deben ser capaces de adaptarse a las demandas y expectativas cambiantes de la sociedad.

La organización educativa no puede ser vista en aislamiento, sino como parte de un sistema más amplio influenciado por múltiples factores externos. La capacidad de una institución educativa para percibir y responder a estos factores determinará en gran medida su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

○ **Convivencia**

La convivencia pacífica se refiere a la interacción y relación armoniosa entre las personas en un entorno compartido, fundamentada en principios como el respeto, la tolerancia, la solidaridad y la colaboración mutua. Según Ortega (2007), esta convivencia implica un reconocimiento implícito de un bien común que es esencial respetar, lo que facilita la resolución espontánea de conflictos de manera dialogada y justa.

La convivencia pacífica se basa en el entendimiento y aceptación de las diferencias individuales, promoviendo un ambiente en el cual las personas se sientan valoradas y escuchadas. El respeto mutuo implica reconocer la dignidad y los derechos de cada individuo, permitiendo la coexistencia en armonía incluso en situaciones de discrepancia o desacuerdo.

La tolerancia juega un papel fundamental en la convivencia pacífica al fomentar la aceptación de las diversas opiniones, creencias y formas de vida presentes en la sociedad. Esta actitud de apertura y flexibilidad contribuye a la creación de un ambiente inclusivo y respetuoso, donde los conflictos pueden abordarse mediante el diálogo constructivo y la búsqueda de soluciones equitativas.

La solidaridad y la colaboración mutua fortalecen la convivencia pacífica al promover la ayuda mutua y el trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes. Estas cualidades fomentan relaciones interpersonales basadas en la confianza y la reciprocidad, creando así una red de apoyo que facilita la resolución cooperativa de conflictos.

○ **Habilidades de comunicación**

Las habilidades de comunicación comprenden un conjunto de capacidades y técnicas que permiten transmitir ideas, sentimientos y pensamientos de manera clara, efectiva y respetuosa, facilitando la comprensión y el entendimiento entre las personas. Según Pérez

(citado en Betancourth et al., 2017), estas habilidades "hacen posible que el ser humano pueda manejar mejor sus esquemas de acción y generar situaciones de comunicación con los demás, respetando opiniones y expresando, de forma sincera y adecuada, sus sentimientos y pensamientos" (p.136).

La comunicación efectiva implica no sólo la transmisión clara de información, sino también la capacidad de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás. El respeto hacia las opiniones ajenas es fundamental para establecer un diálogo constructivo y abierto, promoviendo la expresión honesta y auténtica de pensamientos y emociones.

Desarrollar habilidades de comunicación adecuadas permite mejorar las interacciones interpersonales, fortaleciendo la capacidad de expresarse con claridad y comprensión, mientras se promueve el respeto mutuo y la sinceridad en la comunicación.

○ **Técnica de comunicación**

La técnica de comunicación se define como una herramienta o método utilizado para facilitar la transmisión efectiva de información y promover la comprensión mutua entre las personas. Estas técnicas abarcan una variedad de habilidades, tales como la escucha activa, la expresión verbal y no verbal clara, la empatía y el manejo de conflictos.

En el contexto de la comunicación, una estrategia se concibe como un proyecto orientado hacia la comprensión, un dispositivo diseñado para evitar malentendidos al reconocer las diferencias entre los actores involucrados. Según Massoni (2007), la comprensión no es un evento instantáneo y definitivo, sino más bien un proceso continuo y evolutivo que requiere un compromiso constante con el reconocimiento y la aceptación de las diferencias;

Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, un dispositivo que trabaja en evitar el malentendido ocupándose de convocar a los actores a partir de reconocer sus diferencias. La comprensión es un proyecto, no una captación súbita y definitiva(p. 6).

Por lo tanto, las técnicas de comunicación no solo se centran en transmitir información de manera efectiva, sino también en crear un espacio donde las diferencias sean reconocidas y valoradas, lo que permite un proceso continuo de comprensión mutua y colaboración. Estas técnicas son fundamentales en diversos contextos, desde las interacciones cotidianas hasta las negociaciones complejas, y juegan un papel crucial en el establecimiento y mantenimiento de relaciones saludables y productivas.

2.2.6 Funciones del gestor

Las funciones del gestor educativo abarcan liderar, coordinar y supervisar actividades en una organización educativa para alcanzar objetivos pedagógicos y administrativos. Machado (2001) resalta que una función crucial del gestor educacional es la evaluación constante del sistema de enseñanza y las escuelas (p.257). La autoevaluación y el monitoreo efectivo son fundamentales para identificar áreas de mejora y fortalecer la autonomía educativa.

El gestor educativo desempeña un papel esencial en dirigir, coordinar, supervisar y evaluar actividades educativas. La evaluación constante es clave para fortalecer la autonomía y mejorar la calidad en el ámbito educativo.

○ Roles y responsabilidades del gestor

El rol del gestor educativo es una acción compleja y multidimensional. Según Ruíz (2021),

el rol del gestor educativo es una acción compleja y multi-dimensional, ya que se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no pueden agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política, sino que, incluyendo las dimensiones técnica y política, se plantea la gestión educativa como una práctica crítica y profundamente trascendental cuyo sentido último es hacer de una institución pueda alcanzar sus metas. (p.2).

Esto significa que el gestor educativo debe poseer un conocimiento profundo de los aspectos técnicos necesarios para administrar la institución, así como la capacidad de influir en el entorno político y normativo. No se trata solo de realizar tareas administrativas, sino de entender y manejar las dinámicas políticas que afectan a la institución.

Además, el gestor debe adoptar una perspectiva crítica y trascendental, cuestionando y reflexionando sobre las prácticas educativas y su impacto en la comunidad. Debe estar comprometido con el desarrollo integral de los estudiantes y la promoción de valores democráticos y éticos.

El saber hacer se refiere al conocimiento y habilidades del gestor; el poder hacer implica la capacidad y autoridad para implementar cambios y mejoras; y el querer hacer refleja la motivación y compromiso del gestor hacia su rol y las metas de la institución.

El gestor educativo debe equilibrar y combinar conocimientos técnicos, habilidades políticas y una perspectiva crítica y comprometida. La capacidad para integrar estas

dimensiones determinará en gran medida el éxito de la institución educativa en alcanzar sus objetivos.

○ **Gestión en la mediación y resolución de conflictos**

La gestión en la mediación y resolución de conflictos en el ámbito educativo es crucial para asegurar un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Según Rico Molano (2016), "los procesos de gestión de los sistemas de educación demandan no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios" (p.57).

En este contexto, la gestión educativa no se limita a la administración cotidiana de la institución, sino que implica un enfoque estratégico para manejar eficazmente los conflictos que puedan surgir. La mediación se presenta como una herramienta eficiente para abordar disputas de manera constructiva, promoviendo el diálogo y la colaboración entre las partes involucradas.

La planeación estratégica es fundamental para anticipar y prevenir conflictos, estableciendo políticas y procedimientos claros para su manejo. La equidad y la calidad educativa aseguran que todos los estudiantes y personal tengan acceso a oportunidades justas y de alto nivel. El manejo eficiente de recursos garantiza que los recursos disponibles se utilicen de manera óptima para beneficio de la comunidad educativa.

Además, la participación activa de la comunidad educativa y la rendición de cuentas son fundamentales para construir relaciones de confianza y responsabilidad, elementos clave en la resolución efectiva de conflictos. La transparencia en los procesos de gestión y la capacidad de responder a las necesidades y expectativas de todos y fortalece la capacidad de la institución para gestionar los conflictos de manera proactiva y constructiva.

En educación, no solo busca resolver disputas de manera efectiva, sino también promover un ambiente inclusivo y colaborativo. La implementación de prácticas de gestión sólidas y orientadas hacia la mejora continua son esenciales para asegurar el bienestar y el éxito.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este estudio se enfoca en investigar la gestión en la mediación y resolución de conflictos entre el personal de las organizaciones educativas. El objetivo principal es examinar de manera sistemática y objetiva las estrategias y prácticas utilizadas para manejar conflictos interpersonales dentro de estos entornos laborales, con el fin de promover una convivencia sana y efectiva.

3.1 Diseño de investigación

El diseño de la investigación se basa en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, con el propósito de analizar el papel del gestor educativo en la mediación y resolución de conflictos en el entorno educativo. Además, se busca proponer estrategias concretas para fomentar una convivencia sana y armoniosa en este contexto. El enfoque cuantitativo permitirá la recopilación de datos numéricos y estadísticos para analizar la relación entre variables. Se utilizarán cuestionarios y escalas de medición para recopilar información de manera sistemática y objetiva.

El enfoque cuantitativo no se centra únicamente en la exploración, descripción o explicación de un único fenómeno, sino que busca realizar inferencias a partir de una muestra hacia una población, evaluando la relación existente entre aspectos o variables de las observaciones de dicha muestra (Binda y Balbastre, 2013, p.181).

El alcance descriptivo de la investigación permitirá obtener una visión general de la función del gestor educativo en la mediación y resolución de conflictos. Se recopilarán datos sobre las acciones y estrategias utilizadas por los gestores educativos, así como la percepción de los diferentes actores involucrados en la organización educativa. Este enfoque proporcionará una comprensión detallada de la situación actual, permitiendo identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas para promover un ambiente educativo más armonioso y productivo.

Para abordar la cuestión sobre la gestión de conflictos en una organización educativa y cumplir con los objetivos propuestos, una estrategia cuantitativa se presenta como la elección más relevante. Este enfoque ofrece una serie de ventajas que respaldan la investigación de manera integral.

En primer lugar, la naturaleza cuantitativa permite la medición precisa de variables específicas relacionadas con la gestión de conflictos. Aspectos como la frecuencia de los

conflictos, el tiempo necesario para su resolución y la percepción del personal sobre las estrategias de mediación pueden ser cuantificados de manera objetiva, tal como lo indica Vizcaíno et al (2023);

“Este enfoque es particularmente valioso cuando el objetivo de la investigación es comprender la experiencia humana en su totalidad, incluyendo las motivaciones subyacentes, las percepciones individuales y los procesos sociales que influyen en el comportamiento y las decisiones de las personas” (p.5).

Estos proporcionan datos concretos que pueden ser analizados estadísticamente, ofreciendo una comprensión más profunda y precisa de las medidas dinámicas de los conflictos dentro de la organización.

Además, el enfoque cuantitativo facilita la generalización de los resultados. Al recolectar datos de una muestra representativa del personal, se puede obtener una visión más amplia y aplicable a toda la población. Esto aumenta la validez y la relevancia de los hallazgos, permitiendo que las conclusiones extraídas sean más robustas y confiables.

Finalmente, la investigación cuantitativa permite validar los resultados de manera rigurosa. El uso de técnicas adecuadas asegura la confiabilidad y la validez de los hallazgos, proporcionando una base sólida para las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la investigación, “La fortaleza del enfoque cuantitativo radica en su capacidad para generar resultados que pueden ser generalizados y comparados entre diferentes grupos o variables. Esto lo convierte en una herramienta especialmente valiosa en estudios que requieren mediciones objetivas y la evaluación de efectos cuantificables” (Vizcaíno et al, 2023, p.6). Esto es especialmente importante cuando se proponen estrategias concretas y prácticas para mejorar la gestión de conflictos, ya que garantiza que dichas recomendaciones estén respaldadas por evidencia sólida.

El enfoque cuantitativo emerge como la opción más adecuada para abordar la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. Su capacidad para proporcionar datos precisos, generalizables y validados, lo convierte en una herramienta invaluable para comprender y mejorar la gestión de conflictos en una organización educativa.

3.2 Población de estudio

La investigación se centrará en el personal docente y administrativo de tres colegios específicos, detallados a continuación:

1. Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y de Servicios: Este colegio cuenta con un total de 43 personas, incluyendo tanto personal docente como administrativo. Se encuentra ubicado en Mata Redonda, San José.

2. Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer: Con un total de 88 personas entre su personal docente y administrativo, este colegio se sitúa en La Lucha, San Cristóbal de Desamparados.

3. Colegio Técnico Profesional de San Juan Sur: Ubicado en Corralillo de Cartago, este colegio cuenta con una población de 100 personas, entre docentes y personal administrativo.

En conjunto, la población de estudio abarca un total de 231 personas distribuidas en los tres colegios mencionados. Estos datos son fundamentales para investigar en profundidad el rol del gestor educativo en la mediación y resolución de conflictos dentro del entorno educativo. La selección de estos colegios se basa en su diversidad geográfica y demográfica, así como en la representatividad de diferentes contextos educativos que permitirán obtener resultados variados y comparativos sobre las estrategias de gestión de conflictos.

Es importante destacar que la población de estudio puede estar sujeta a cambios o actualizaciones conforme avance la investigación y se obtengan nuevos datos relevantes.

3.3 Muestreo

Para asegurar la representatividad de la población objetivo, se empleará un diseño de muestreo simple aleatorio. Este método será aplicado en tres instituciones educativas específicas: el Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y de Servicios, el Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y el Colegio Técnico Profesional de San Juan Sur. Estos colegios han sido seleccionados por su diversidad geográfica y demográfica, lo cual permite obtener una muestra variada y comparativa sobre la gestión de conflictos en diferentes contextos educativos.

Los estratos se definirán con base en el rol ocupacional del personal dentro de cada institución educativa, distinguiendo entre docentes, personal administrativo y personal de apoyo. Esta clasificación estratificada facilitará el análisis posterior de los datos, permitiendo explorar las percepciones y prácticas de gestión de conflictos en cada grupo específico.

Mata citado en López (2004) define el muestreo como “el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. Consiste en un conjunto

de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población" (p. 70).

Todos los procedimientos de muestreo y recolección de datos estarán guiados por principios éticos rigurosos, garantizando la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes. La validación de los resultados se basará en un análisis estadístico robusto que incluirá pruebas de significancia y correlación, asegurando la fiabilidad de las conclusiones alcanzadas.

El enfoque de muestreo simple aleatorio; "es el método conceptualmente más simple. Consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista (marco de la encuesta)." (Casal y Mateu, 2003, p.5), permitirá obtener una muestra representativa del personal docente y administrativo en las organizaciones educativas seleccionadas. Esto facilitará la generalización de los hallazgos a contextos similares, proporcionando percepciones valiosas para mejorar la gestión de conflictos en el ámbito educativo.

3.4 Recopilación de datos

La recopilación de datos es el proceso sistemático de recolección de información relevante, utilizando diversas fuentes como entrevistas, encuestas, registros y observaciones. El objetivo de este proceso es obtener una visión completa y detallada de un proceso o situación particular, como por ejemplo, la mediación en conflictos. Según López y Pérez (2011), las técnicas de recopilación de datos son aquellas que proporcionan información de manera lógica y ordenada, permitiendo conocer la opinión de la población en relación con un tema de investigación específico. Estas técnicas son fundamentales para obtener datos precisos y confiables que puedan utilizarse para analizar y comprender mejor el fenómeno en estudio.

Al utilizar técnicas de recopilación de datos adecuadas y bien diseñadas, los investigadores pueden obtener información valiosa que les permita analizar, interpretar y tomar decisiones informadas sobre la mediación en conflictos u otros fenómenos de interés. Con el fin de lograr los objetivos específicos planteados, se utilizarán las siguientes técnicas de recopilación de datos cuantitativos:

1.1 Identificación de causas y efectos de conflictos: Para obtener información sobre las causas más comunes de conflictos y su impacto en la convivencia, se administrarán encuestas estructuradas a los miembros del personal;

El investigador planifica previamente las preguntas mediante un guión preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guión. Son preguntas cerradas (sí, no o una respuesta predeterminada). (Peláez et al., 2013, p.7).

Estas encuestas permitirán recopilar datos de manera sistemática y estandarizada, lo que facilitará el análisis y la identificación de patrones en relación con los conflictos.

1.2 Estrategias de mediación utilizadas: Para conocer las estrategias de mediación que han sido empleadas en situaciones conflictivas, se solicitará a los gestores educativos que proporcionen información a través de encuestas;

La encuesta es un instrumento para recolectar datos. Aplicamos una encuesta cuando queremos recoger datos empíricos que no están disponibles. Se conoce por encuesta a la técnica de investigación que, mediante un instrumento de preguntas y categorías de respuesta, y una muestra de actores, permite obtener datos cuantitativos. (Cárdenas, 2018, p.22).

Estas encuestas permitirán recopilar datos sobre las estrategias específicas que se han utilizado, lo que brindará una visión más completa de las prácticas de mediación en la organización educativa.

1.3 Evaluación de eficiencia de estrategias: Para evaluar la eficiencia de las estrategias de mediación utilizadas en conflictos anteriores, se utilizarán encuestas de satisfacción. Se pedirá a los participantes que califiquen la eficiencia de estas estrategias, lo que permitirá obtener retroalimentación directa sobre su efectividad y su impacto en la resolución de conflictos.

2.1 Propuesta de estrategias de mediación: Con el objetivo de fomentar la participación del personal en la mediación y resolución de conflictos, se solicitará a los miembros del equipo que propongan estrategias concretas y prácticas. Estas propuestas se recopilarán a través de encuestas, lo que permitirá obtener ideas y perspectivas diversas sobre cómo abordar los conflictos en la organización educativa.

El uso de estas técnicas de recopilación de datos cuantitativos garantizará la obtención de información precisa y objetiva sobre las causas y efectos de los conflictos, así como sobre las estrategias de mediación empleadas. Esto permitirá realizar un análisis exhaustivo y

fundamentado para abordar los desafíos relacionados con la convivencia y la resolución de conflictos en la organización educativa.

3.5 Análisis de datos

Los datos obtenidos a través de las encuestas serán sometidos a un análisis estadístico detallado. Según Hernández (2006), "El análisis se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística" (p. 271). Este análisis se llevará a cabo utilizando varios métodos para explorar las relaciones entre las variables y extraer conclusiones significativas:

1. **Análisis Descriptivo:** Se utilizará para resumir y describir las características clave de la población de estudio; "los estudios descriptivos tienen que identificar los factores que se encuentran en el entorno de la variable de interés y que se pueden tomar en consideración para realizar la investigación. Asimismo, los estudios descriptivos tratan la variable de estudio dimensionándola ya sea por sus características, propiedades, componentes para poder desarrollar un estudio profundo y que permita identificar las características que interactúan con su entorno, es decir con los factores de caracterización" (Ochoa y Yunkor, 2019, p.6), así como las variables relevantes relacionadas con la gestión de conflictos en las organizaciones educativas seleccionadas. Esto incluirá medidas como frecuencias, medidas de tendencia central (media, mediana, moda) y medidas de dispersión (desviación estándar, rango).
2. **Pruebas de Hipótesis:** Serán empleadas para evaluar la relación entre variables específicas, como las causas de los conflictos y la efectividad de las estrategias de mediación implementadas por los gestores educativos. Estas pruebas ayudarán a determinar la significancia estadística de las asociaciones encontradas en los datos recopilados.
3. **Análisis descriptivo:** El análisis descriptivo se llevará a cabo con el propósito de identificar y resumir las características principales de los datos recopilados sobre la aparición de conflictos y la eficacia de las estrategias de mediación. Este tipo de análisis permitirá examinar cómo las variables independientes (como la comunicación organizacional, el estilo de liderazgo del gestor, entre otros) se relacionan con variables dependientes como la frecuencia y la intensidad de los conflictos.

Mediante el análisis descriptivo, se calcularán medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (rango, desviación estándar y varianza) para las

variables de interés. Se elaborarán tablas de frecuencias y porcentajes para describir la distribución de los datos y entender mejor las características de la población estudiada.

Todos los análisis se realizarán con rigurosidad estadística, asegurando la validez y fiabilidad de los resultados. Además, se realizarán interpretaciones cuidadosas de los resultados, considerando el contexto específico de cada institución educativa y los hallazgos observados en la muestra seleccionada.

El análisis de datos permitirá identificar patrones significativos relacionados con la gestión de conflictos en el ámbito educativo. Estas perspectivas proporcionarán una base sólida para formular recomendaciones prácticas destinadas a mejorar las estrategias de mediación y promover una convivencia sana y productiva dentro de las organizaciones educativas estudiadas.

3.6 Matriz de operacionalización

Objetivo General: Analizar la gestión que se lleva a cabo en la mediación y resolución de conflictos entre el personal de una organización educativa.

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
<p>1. Identificar las principales causas de conflictos entre el personal que se presentan en la organización educativa.</p>	<p>Causas del conflicto.</p> <p>Tipos de conflicto</p>	<p>El concepto de conflicto se refiere a una situación en la que surgen diferencias, desacuerdos o confrontaciones entre dos o más partes debido a intereses, valores, necesidades o percepciones divergentes. Según Suares (citado en Fuquen, 2003), el conflicto se desarrolla de manera recíproca entre las partes involucradas, que pueden ser individuos o grupos de diferentes tamaños y</p>	<p>Las causas de conflictos se definen como los factores, situaciones o condiciones que generan desacuerdos o tensiones entre el personal dentro de la organización educativa.</p> <p>Los tipos de conflictos se refieren a las diferentes categorías o formas en que los conflictos se manifiestan en la organización educativa.</p>	<p>Categorizar las diferentes causas de conflicto que se presentan en la organización educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las principales fuentes de conflicto en la organización educativa. • Análisis de las situaciones o eventos que desencadenan conflictos entre el personal. • Evaluación de las percepciones y opiniones

		combinaciones. En este contexto, las interacciones antagónicas predominan sobre las cooperativas, lo que puede llevarse a cabo en ciertas ocasiones a confrontaciones o agresiones mutuas.		del personal sobre las causas de los conflictos.
2. Determinar las estrategias de mediación y resolución de conflictos que son utilizadas en la organización educativa.	Estrategias de mediación y resolución de conflictos	La resolución de conflictos se define como el proceso de encontrar una solución satisfactoria a un conflicto, ya sea a través de la negociación, la mediación, el arbitraje u otros métodos, con el fin de restablecer la armonía y promover la convivencia pacífica. Cabrera (2016) señala que la conducta	Las estrategias de mediación y resolución de conflictos se refieren a los métodos y técnicas implementadas para gestionar y resolver desacuerdos y tensiones entre el personal en la organización educativa.	<p>Describir las estrategias y técnicas de mediación y resolución de conflictos que se aplican en la organización educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación de las estrategias formales e informales utilizadas para mediar y resolver conflictos en la organización educativa.

		<p>agresiva y violenta en situaciones conflictivas "supone respuestas mediante conductas agresivas y violentas, fruto del aprendizaje propiciado por la frustración y explicado de acuerdo con la manera de manejar la información, a su interpretación o a sus sesgos perceptivos" (p. 4). Esto sugiere que las respuestas agresivas pueden surgir como resultado de experiencias pasadas, percepciones distorsionadas o estrategias de procesamiento de información que pueden</p>		<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de la• efectividad de las estrategias de mediación y resolución de conflictos implementadas en la organización educativa. <p>Identificación de las barreras o desafíos que surgen al aplicar estas estrategias en la organización educativa.</p>
--	--	--	--	--

		<p>llevar a una gestión inadecuada de la frustración.</p> <p>Las estrategias de resolución de conflictos son métodos específicos y planificados utilizados para abordar y superar tensiones y diferencias de manera constructiva y eficiente. Según Seijas (2020), la estrategia de resolución de conflictos se puede ubicar entre el compromiso y la colaboración (p.229). La finalidad es avanzar desde estilos más individualistas hacia enfoques más</p>		
--	--	--	--	--

		evolucionados y cooperativos.		
3. Establecer la función de la persona gestora en la mediación y resolución de conflictos que se dan en la organización educativa.	Función de la persona gestora en mediación y resolución de conflictos	Las funciones del gestor educativo abarcan liderar, coordinar y supervisar actividades en una organización educativa para alcanzar objetivos pedagógicos y administrativos. Machado (2001) resalta que una función crucial del gestor educacional es la evaluación constante del sistema de enseñanza y las escuelas (p.257). La autoevaluación y el monitoreo efectivo son fundamentales para identificar áreas de mejora	La función de la persona gestora en mediación y resolución de conflictos se refiere a las responsabilidades, roles y actividades específicas que realiza el gestor para manejar y resolver desacuerdos en la organización educativa.	<p>Función de la persona gestora en la mediación y resolución de conflictos en una organización educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las responsabilidades y funciones específicas de la persona gestora en la mediación y resolución de conflictos. • Evaluación de la percepción del personal sobre la efectividad de la persona gestora en la gestión de conflictos. • Identificación de las habilidades y

		<p>y fortalecer la autonomía educativa.</p> <p>El gestor educativo desempeña un papel esencial en dirigir, coordinar, supervisar y evaluar actividades educativas. La evaluación constante es clave para fortalecer la autonomía y mejorar la calidad en el ámbito educativo.</p> <p>El rol del gestor educativo es una acción compleja y multidimensional. Según Ruíz (2021), el rol del gestor educativo es una acción compleja y multi-dimensional, ya que</p>		<p>competencias necesarias para desempeñar el rol de la persona gestora en la mediación y resolución de conflictos.</p>
--	--	---	--	---

		<p>se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no pueden agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política, sino que, incluyendo las dimensiones técnica y política, se plantea la gestión educativa como una práctica crítica y profundamente trascendental cuyo sentido último es hacer de una institución pueda alcanzar sus metas. (p.2).</p> <p>Esto significa que el gestor educativo debe poseer un conocimiento</p>		
--	--	---	--	--

		<p>profundo de los aspectos técnicos necesarios para administrar la institución, así como la capacidad de influir en el entorno político y normativo. No se trata solo de realizar tareas administrativas, sino de entender y manejar las dinámicas políticas que afectan a la institución.</p> <p>Además, el gestor debe adoptar una perspectiva crítica y trascendental, cuestionando y reflexionando sobre las prácticas educativas y su impacto en la comunidad. Debe estar comprometido</p>		
--	--	--	--	--

		<p>con el desarrollo integral de los estudiantes y la promoción de valores democráticos y éticos.</p> <p>El saber hacer se refiere al conocimiento y habilidades del gestor; el poder hacer implica la capacidad y autoridad para implementar cambios y mejoras; y el querer hacer refleja la motivación y compromiso del gestor hacia su rol y las metas de la institución.</p> <p>El gestor educativo debe equilibrar y combinar conocimientos técnicos, habilidades políticas y una perspectiva crítica y</p>		
--	--	--	--	--

		comprometida. La capacidad para integrar estas dimensiones determinará en gran medida el éxito de la institución educativa en alcanzar sus objetivos.		
--	--	---	--	--

3.7 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos en el estudio se presentarán de manera clara y concisa utilizando diferentes formas de representación., como gráficos, tablas y estadísticas descriptivas. Estas herramientas permitirán comunicar de forma visual y comprensible los resultados obtenidos.

Gráficos: Los gráficos serán utilizados para representar visualmente las relaciones y patrones identificados en los datos; “las gráficas tienen como objetivo mostrar tendencias más que datos puntuales. También son muy útiles para comparar visualmente los resultados de los grupos; sobre todo se emplean para resaltar hallazgos o resultados importantes” (Gómez, 2014, s.p). Se utilizarán diferentes tipos de gráficos, como gráficos de barras, gráficos de líneas o gráficos de dispersión, según la naturaleza de los datos y los objetivos del estudio. Estos gráficos permitirán una visualización clara de las tendencias y diferencias entre variables, facilitando la interpretación de los resultados.

Tablas: Las tablas se utilizarán para presentar de manera organizada los datos numéricos y las medidas estadísticas obtenidas; “estos consisten en matrices de datos que permiten determinar cifras puntuales sobre las mediciones realizadas.” (Gómez, 2014, s.p). En las tablas se incluirán las variables de interés, sus valores correspondientes y las estadísticas descriptivas relevantes, como la media, la mediana, la desviación estándar, entre otras. Esto permitirá una fácil comparación y referencia de los resultados, así como una comprensión más detallada de los datos.

3.7 Alcances y limitaciones

3.7.1 Alcances

Enfoque cuantitativo: El estudio se basa en un enfoque cuantitativo, lo que permite obtener datos estadísticamente significativos a través de encuestas aplicadas a dos grupos: el personal en general y los directores de las instituciones educativas. Este enfoque facilita la recopilación de información objetiva sobre la gestión de conflictos y las percepciones de los encuestados.

Diversidad de datos: Al utilizar cuestionarios estructurados, se logró recopilar una variedad de datos sobre diferentes aspectos de la gestión de conflictos, incluyendo políticas,

capacitación, tipos de conflictos y estrategias implementadas. Esta diversidad permite una comprensión más amplia y detallada de la situación en las instituciones educativas.

Participación de múltiples actores: El estudio incluye la perspectiva tanto del personal como de los directores, lo que enriquece la interpretación de los resultados. Esta participación múltiple permite comparar y contrastar las percepciones de ambos grupos, identificando áreas de consenso y discrepancias que pueden ser fundamentales para la mejora de la gestión de conflictos.

Identificación de propuestas de mejora: A través de las respuestas abiertas en los cuestionarios, se logró captar propuestas concretas para mejorar la convivencia y la resolución de conflictos. Esto no solo permite identificar problemas, sino que también ofrece recomendaciones prácticas y orientadas a la acción.

Relevancia para el contexto educativo: Dado que la investigación se centra en instituciones educativas, los hallazgos son relevantes y aplicables a este contexto específico. Esto puede ser útil para diseñar estrategias adecuadas que respondan a las necesidades y realidades de las comunidades educativas.

3.7.2 Limitaciones

Tamaño de la muestra: La investigación se llevó a cabo en un número limitado de instituciones educativas, lo que puede afectar la generalización de los resultados. Un tamaño de muestra más amplio y representativo permitiría obtener conclusiones más robustas y aplicables a un contexto más amplio.

Auto-reporte: Los datos se basan en las percepciones y auto-reporte de los encuestados. Esto puede introducir sesgos, ya que las respuestas pueden estar influenciadas por la percepción personal, el deseo de presentar una imagen positiva, o la falta de información completa sobre los temas tratados.

Variabilidad en las respuestas: La variabilidad en las respuestas entre el personal y los directores sugiere que puede haber diferencias significativas en la interpretación de las políticas y estrategias. Esta divergencia puede complicar la implementación de mejoras si no se aborda adecuadamente.

Tiempo y contexto: La investigación se realizó en un período específico y en un contexto particular. Los cambios en el entorno educativo, políticas institucionales o en la dinámica del personal pueden afectar la aplicabilidad de los hallazgos a futuro.

Profundidad de la información: Aunque el estudio permite una exploración general de las percepciones sobre la gestión de conflictos, no profundiza en las experiencias individuales o en casos específicos de conflictos. Para obtener una comprensión más detallada, será necesario complementar los cuestionarios con métodos cualitativos, como entrevistas o grupos focales.

Este marco metodológico de este estudio ofrece un enfoque estructurado y orientado a la obtención de datos cuantitativos significativos sobre la gestión de conflictos en instituciones educativas. Sin embargo, es importante tener en cuenta las limitaciones señaladas, que podrían afectar la interpretación y generalización de los resultados. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos pueden contribuir de manera valiosa al desarrollo de estrategias efectivas para la mediación y resolución de conflictos en el contexto educativo.

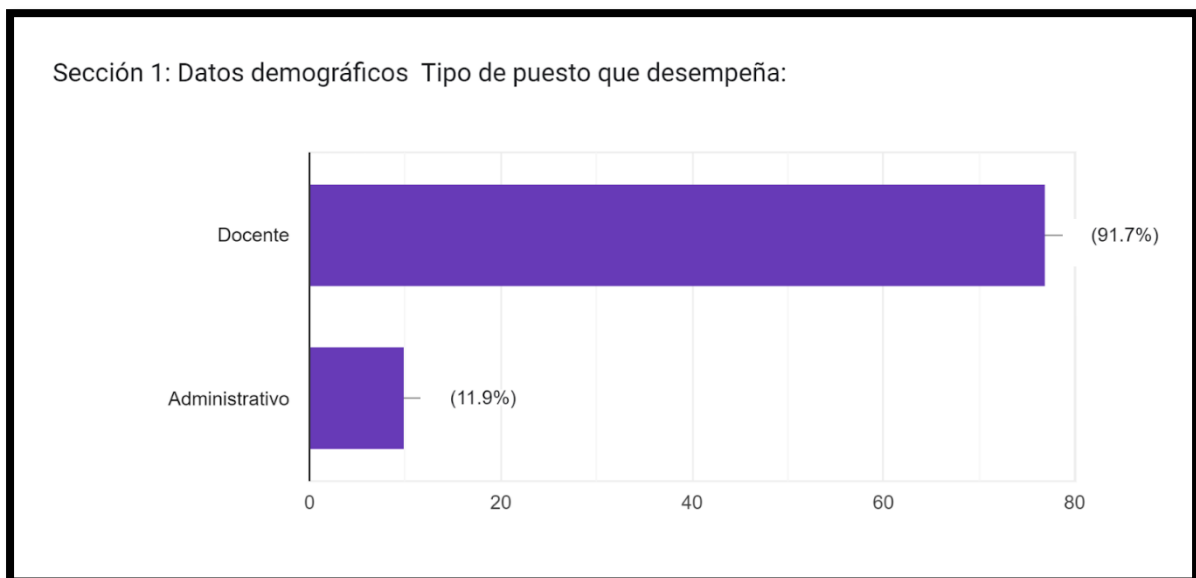
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se presenta el análisis cuantitativo de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, con el objetivo de identificar patrones y relaciones en la gestión de conflictos dentro de las organizaciones educativas. El análisis estadístico se divide en dos etapas principales. En la primera etapa, se realiza un análisis descriptivo de las variables, mediante el cálculo de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de dispersión, para resumir y describir las características clave de la muestra. En la segunda etapa, se aplican pruebas de hipótesis para examinar las relaciones entre variables clave, como las causas de los conflictos y la efectividad de las estrategias de mediación utilizadas. Estas pruebas permiten determinar la significancia estadística de las asociaciones encontradas, proporcionando una base cuantitativa sólida para la formulación de conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar la convivencia dentro de las instituciones educativas estudiadas.

Además, se dividirá en dos apartados distintos, de acuerdo a los dos diferentes instrumentos aplicados.

4.1 Análisis del cuestionario aplicado al personal en general

Figura N° 1



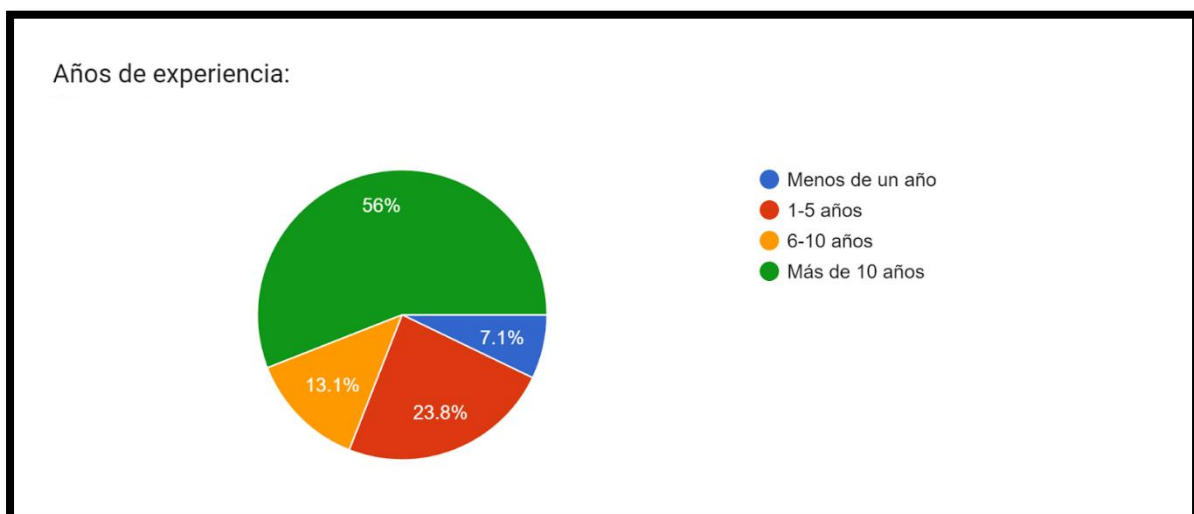
Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

En la primera sección del análisis se examina la composición demográfica de los participantes en la investigación, centrandó la atención en el tipo de puesto que desempeñan dentro de las instituciones educativas. Los resultados revelan que una abrumadora mayoría de los encuestados son docentes, representando el 91.7% de la muestra. Este dato pone de manifiesto la importancia del papel de los educadores en el contexto de la mediación y resolución de conflictos dentro de las organizaciones educativas.

Por otro lado, el personal administrativo constituye un 11.9% de los encuestados. Esta proporción sugiere que, aunque los docentes son los principales actores en la gestión de conflictos, es relevante considerar también la perspectiva del personal administrativo, quienes pueden tener un impacto significativo en la dinámica escolar y en la implementación de estrategias de mediación.

La predominancia de los docentes en la muestra puede influir en la interpretación de los resultados, ya que sus experiencias y opiniones son fundamentales para comprender la naturaleza y las causas de los conflictos en el entorno educativo. Estos hallazgos iniciales establecen un contexto clave para el análisis posterior de las relaciones entre las variables de interés, especialmente en lo que respecta a la efectividad de las estrategias de mediación implementadas en estas instituciones.

Figura N° 2



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Se examina la distribución de los años de experiencia de los participantes en el ámbito educativo. Los datos reflejan una variedad de trayectorias profesionales que aportan diferentes perspectivas a la gestión de conflictos en las organizaciones educativas.

Un 7.1% de los encuestados cuenta con menos de un año de experiencia, lo que indica que este grupo está comenzando su carrera en el ámbito educativo. Aunque su experiencia es limitada, su visión fresca puede ser valiosa al abordar la mediación y resolución de conflictos desde una perspectiva innovadora.

El 23.8% de los participantes tiene entre 1 y 5 años de experiencia. Este grupo, aunque menor que el de los más experimentados, puede tener una comprensión práctica de las dinámicas de conflicto y las estrategias de mediación, ya que han estado expuestos a diversas situaciones en sus primeros años de desarrollo profesional.

Por otro lado, un 13.1% de los encuestados se encuentra en la categoría de 6 a 10 años de experiencia. Estos participantes pueden ofrecer una perspectiva más consolidada sobre los conflictos en el entorno educativo, basada en una mayor exposición a situaciones complejas y su resolución a lo largo de su carrera.

Finalmente, el 56% de los encuestados cuenta con más de 10 años de experiencia. Este grupo representa la mayoría de la muestra y está compuesto por profesionales que han acumulado un vasto conocimiento y habilidades en la gestión de conflictos. Su experiencia prolongada puede influir significativamente en la efectividad de las estrategias de mediación, al aportar un enfoque reflexivo y bien fundamentado a las dinámicas del entorno educativo.

La diversidad en los años de experiencia de los participantes enriquece el análisis, proporcionando un espectro amplio de vivencias y conocimientos que pueden impactar la gestión de conflictos y la implementación de estrategias efectivas en las instituciones educativas.

Figura N° 3



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Se explora la percepción de los participantes respecto a la falta de comunicación como una de las causas más comunes de los conflictos en el ámbito educativo. Los resultados indican una fuerte tendencia a reconocer la relevancia de la comunicación en la dinámica de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas.

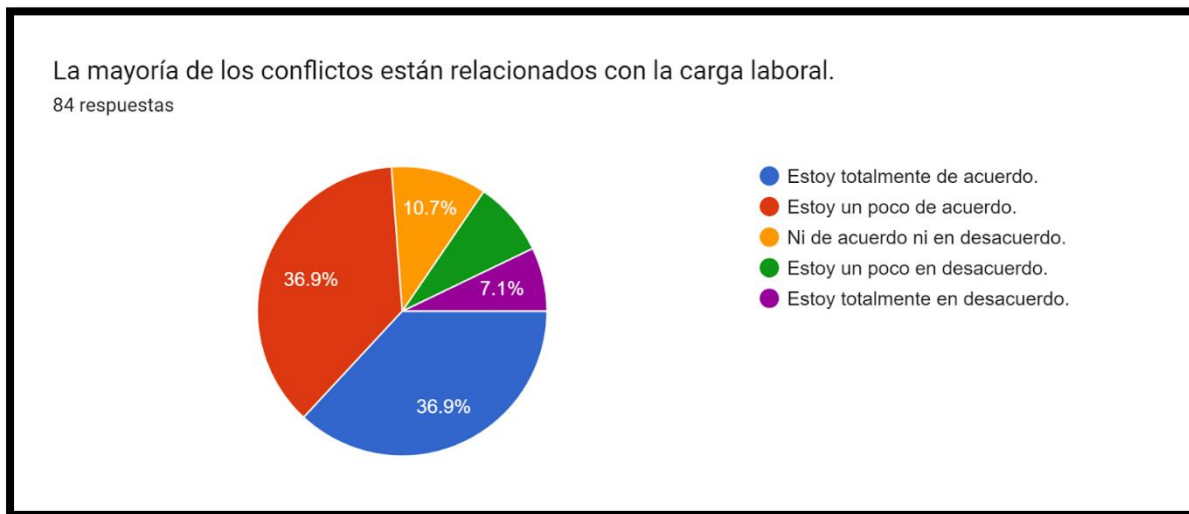
Un 70.2% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" en que la falta de comunicación es una causa frecuente de los conflictos. Este elevado porcentaje sugiere que la mayoría de los participantes ve la comunicación como un elemento fundamental para prevenir malentendidos y tensiones en el entorno escolar. Además, un 23.8% se muestra "un poco de acuerdo," lo que refuerza la idea de que, aunque la falta de comunicación es un factor importante, podrían existir otros elementos en juego.

En contraste, solo un 4.8% de los participantes se declara "ni de acuerdo ni en desacuerdo," y un 1.2% indica estar "un poco en desacuerdo." Es significativo que ningún encuestado se muestre "totalmente en desacuerdo" con esta afirmación, lo que subraya una clara unanimidad sobre el impacto negativo que la falta de comunicación puede tener en la gestión de conflictos.

Estos resultados resaltan la importancia de fomentar una comunicación efectiva dentro de las instituciones educativas como una estrategia clave para reducir la incidencia de conflictos. Al

reconocer que la falta de comunicación es un factor crítico, se pueden desarrollar e implementar políticas y prácticas que promuevan la claridad y la apertura en las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Figura N° 4



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Se investiga la percepción de los participantes sobre la relación entre la carga laboral y la aparición de conflictos en el ámbito educativo. Los datos obtenidos reflejan opiniones diversas, pero con una tendencia notable hacia la afirmación de que la carga laboral puede ser un factor significativo en la generación de tensiones y desavenencias.

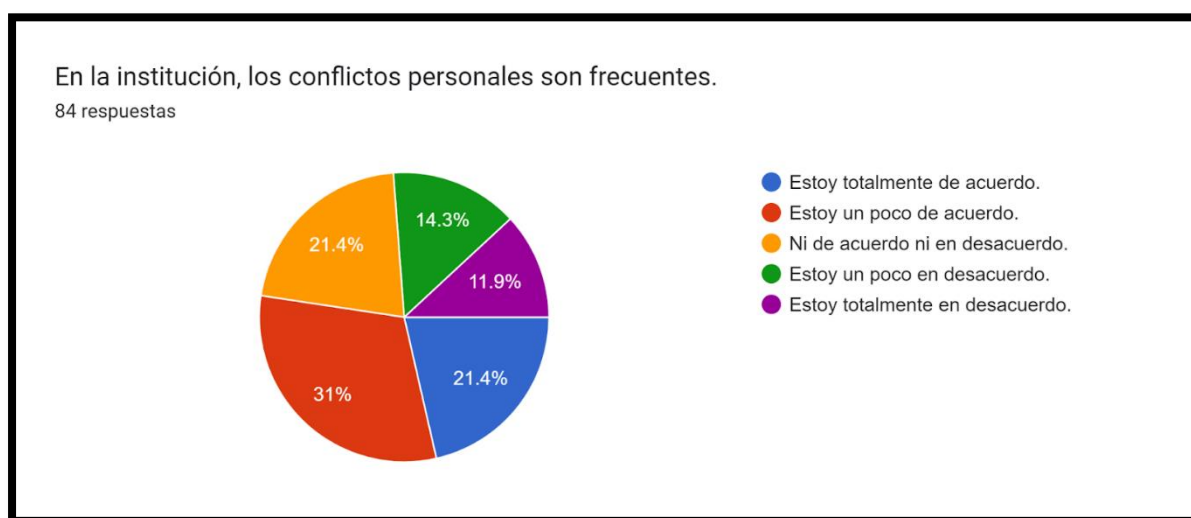
Un 36.9% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" en que la mayoría de los conflictos están relacionados con la carga laboral. Este porcentaje se iguala con el 36.9% que se manifiesta "un poco de acuerdo," lo que indica que más de un tercio de los participantes reconocen la carga laboral como un elemento relevante en la dinámica de los conflictos. Esta coincidencia sugiere que la presión asociada al trabajo podría ser un desencadenante importante de conflictos en el entorno educativo.

Por otro lado, un 10.7% de los encuestados se declara "ni de acuerdo ni en desacuerdo," lo que podría señalar una indecisión o la percepción de que otros factores también pueden influir en los conflictos. Asimismo, un 8.3% indica estar "un poco en desacuerdo," mientras que un 7.1% se muestra "totalmente en desacuerdo." Aunque estos últimos porcentajes son menores, demuestran

que hay una porción de la muestra que no considera la carga laboral como un factor determinante en la aparición de conflictos.

Estos hallazgos sugieren que la carga laboral es vista como una causa potencial de conflictos en el ámbito educativo, y que abordar esta cuestión podría ser esencial para mejorar el clima laboral y reducir las tensiones entre los miembros de la comunidad educativa. La identificación de este factor permite la posibilidad de implementar estrategias que ayuden a gestionar la carga de trabajo y a promover un ambiente más colaborativo y armonioso.

Figura N° 5



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Los datos reflejan una variedad de opiniones sobre este tema, lo que sugiere que las experiencias con los conflictos personales pueden variar entre los encuestados.

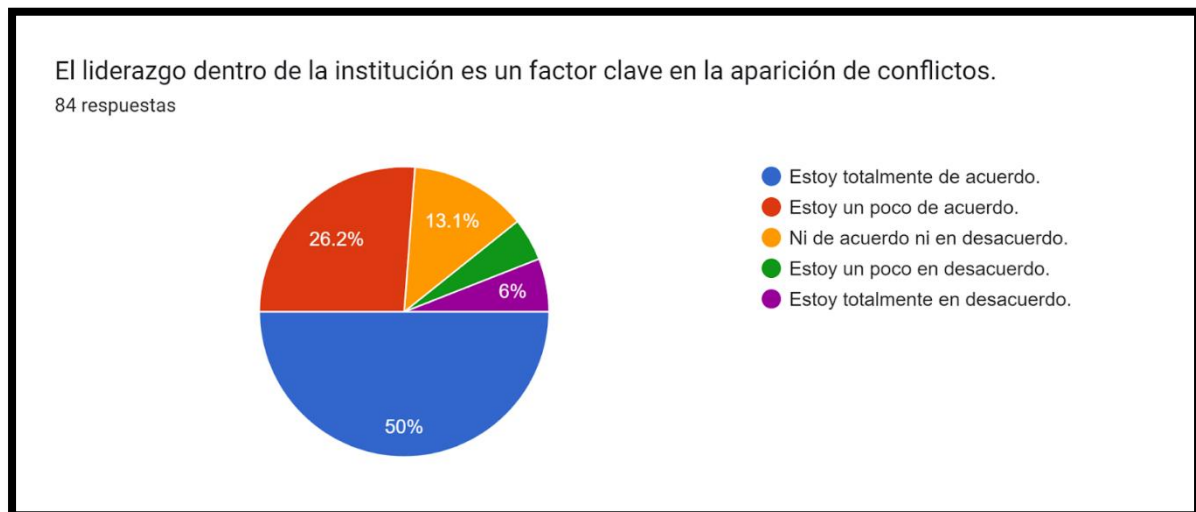
Un 21.4% de los participantes está "totalmente de acuerdo" en que los conflictos personales son frecuentes en la institución, lo que indica que una parte significativa de la muestra reconoce la existencia de tensiones interpersonales. Además, un 31% se manifiesta "un poco de acuerdo," lo que sugiere que, aunque no todos los participantes ven los conflictos como una problemática grave, hay un consenso sobre su presencia en el entorno laboral.

Por otro lado, un 21.4% de los encuestados se declara "ni de acuerdo ni en desacuerdo," lo que podría reflejar una falta de evidencia suficiente para formar una opinión clara sobre la

frecuencia de estos conflictos. Asimismo, un 14.3% indica estar "un poco en desacuerdo," y un 11.9% se muestra "totalmente en desacuerdo," lo que señala que una porción de la muestra no considera los conflictos personales como un fenómeno común en su experiencia laboral.

Estos hallazgos sugieren que, aunque hay un reconocimiento considerable de la frecuencia de conflictos personales en la institución, también existen diversas opiniones que reflejan experiencias individuales diferentes. Esto resalta la necesidad de abordar las dinámicas interpersonales en el entorno educativo, ya que la percepción de conflictos puede influir en el clima laboral y en la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. Implementar estrategias que promuevan una comunicación abierta y un ambiente de trabajo armonioso podría ser clave para mitigar la incidencia de conflictos personales.

Figura N° 6



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Los resultados indican que una gran parte de los encuestados considera que el liderazgo es un factor determinante en la gestión de las relaciones interpersonales.

Un 50% de los participantes está "totalmente de acuerdo" en que el liderazgo es un factor clave en la aparición de conflictos. Este porcentaje refleja una clara apreciación de la importancia del estilo y la calidad del liderazgo en la dinámica de la institución. Además, un 26.2% se manifiesta "un poco de acuerdo," lo que sugiere que más de tres cuartas partes de la muestra reconoce el impacto del liderazgo en la gestión de conflictos.

En contraste, un 13.1% se declara "ni de acuerdo ni en desacuerdo," lo que puede indicar una indecisión o una falta de claridad sobre el papel del liderazgo en la aparición de conflictos. Por otro lado, un 4.8% indica estar "un poco en desacuerdo," y un 6% se muestra "totalmente en desacuerdo," lo que significa que una pequeña porción de la muestra no considera que el liderazgo tenga una relación directa con los conflictos en la institución.

Estos resultados resaltan la importancia del liderazgo en la gestión de conflictos dentro del entorno educativo. Al considerar que una mayoría significativa de los participantes ve la relación entre el liderazgo y la aparición de conflictos, se abre la oportunidad de implementar estrategias de desarrollo profesional que fortalezcan las habilidades de liderazgo, promoviendo así un ambiente de trabajo más colaborativo y efectivo. Abordar el liderazgo como un factor clave puede ser crucial para reducir la incidencia de conflictos y mejorar la convivencia en la institución.

Figura N° 7



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

En cuanto a la experiencia de los participantes con respecto a los conflictos interpersonales entre colegas en el entorno educativo. Los datos obtenidos muestran una variedad de percepciones sobre la frecuencia con la que estos conflictos ocurren, lo que sugiere una realidad compleja en las relaciones interpersonales dentro de la institución.

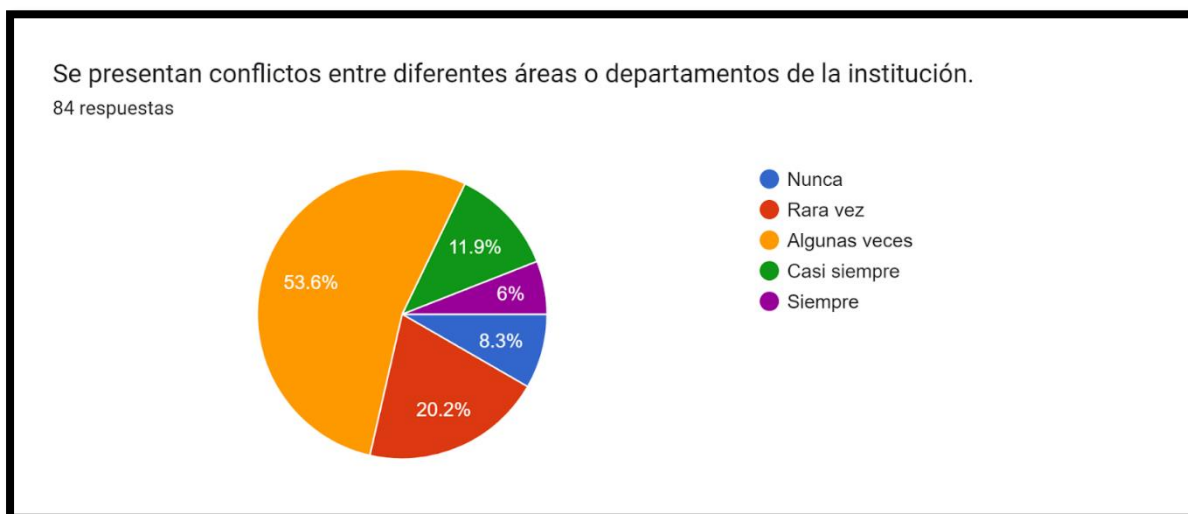
Un 16.7% de los encuestados indica que "nunca" ha sido testigo de conflictos interpersonales entre colegas, lo que sugiere que algunos participantes perciben su entorno laboral

como relativamente armonioso. Sin embargo, un 20.2% reporta que "rara vez" presencia estos conflictos, lo que implica que, aunque no son la norma, ocasionalmente pueden surgir tensiones.

Por otro lado, un 47.6% de los participantes afirma que "algunas veces" ha sido testigo de conflictos interpersonales. Este porcentaje mayoritario sugiere que, aunque no se trata de un fenómeno constante, los conflictos son una parte reconocible de la experiencia laboral para muchos. Además, un 8.3% de los encuestados indica que "casi siempre" ha presenciado conflictos, y un 7.1% afirma que "siempre" los ha observado, lo que pone de manifiesto que, para una minoría de participantes, estos conflictos pueden ser una preocupación más habitual.

En conjunto, estos resultados evidencian que los conflictos interpersonales entre colegas son una realidad en el ámbito educativo, aunque la frecuencia con la que se presentan varía significativamente entre los participantes. Este hallazgo resalta la necesidad de implementar estrategias efectivas de mediación y resolución de conflictos que ayuden a gestionar y mitigar las tensiones interpersonales, promoviendo así un entorno de trabajo más colaborativo y positivo.

Figura N° 8



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Se examina la percepción de los participantes sobre la ocurrencia de conflictos entre diferentes áreas o departamentos dentro de la institución educativa. Los datos revelan una variedad de experiencias en relación con la interacción entre distintos grupos, lo que sugiere que la colaboración interdepartamental puede estar marcada por tensiones en algunos casos.

Un 8.3% de los encuestados afirma que "nunca" ha presenciado conflictos entre áreas, lo que sugiere que para algunos, la colaboración interdepartamental es fluida y sin inconvenientes. En cambio, un 20.2% señala que "rara vez" presencia estos conflictos, indicando que, aunque no son frecuentes, pueden ocurrir de forma ocasional.

Por otro lado, un 53.6% de los participantes indica que "algunas veces" ha sido testigo de conflictos entre diferentes áreas, lo que representa una mayoría significativa. Esto sugiere que, aunque no son la norma, estas tensiones interdepartamentales son lo suficientemente comunes como para ser notadas por muchos. Un 11.9% señala que "casi siempre" ha observado conflictos, mientras que un 6% afirma que "siempre" se producen estos desacuerdos, lo que indica que, para una pequeña proporción de participantes, los conflictos entre departamentos son una preocupación habitual.

Estos resultados ponen de manifiesto que los conflictos entre diferentes áreas o departamentos son una realidad reconocida en la institución educativa, y su frecuencia varía entre los encuestados. Este hallazgo sugiere la necesidad de desarrollar mecanismos de comunicación y colaboración más efectivos que ayuden a reducir las tensiones interdepartamentales, promoviendo un ambiente de trabajo más cohesionado y armónico.

Figura N° 9



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

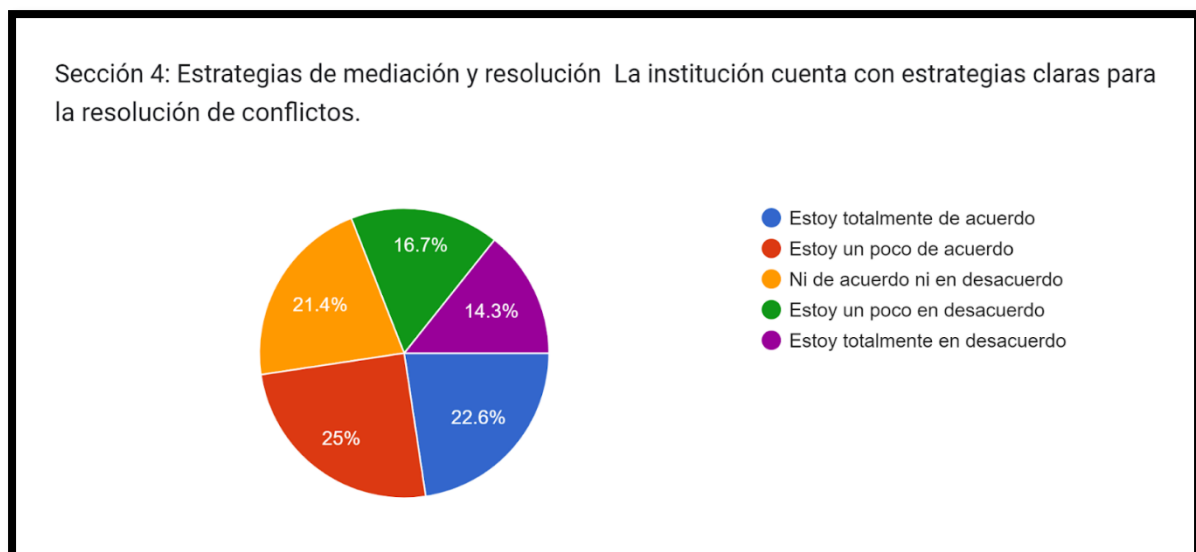
Los datos reflejan una diversidad de experiencias, lo que sugiere que la claridad en la interpretación de las normas puede ser un aspecto importante en la gestión de conflictos.

Un 4.8% de los encuestados indica que "nunca" ha presenciado conflictos relacionados con la interpretación de las normas, lo que sugiere que para algunos, estas situaciones no son un problema significativo. Sin embargo, un 20.2% señala que "rara vez" se producen, lo que indica que, aunque no son frecuentes, existen ocasiones en las que surgen desacuerdos.

Por otro lado, un 48.8% de los participantes manifiesta que "algunas veces" han sido testigos de conflictos por diferencias en la interpretación de las normas, lo que representa una proporción considerable. Esto sugiere que este tipo de conflictos son lo suficientemente comunes como para ser reconocidos por la mayoría de los encuestados. Además, un 19% indica que "casi siempre" presencia estos desacuerdos, y un 7.1% afirma que "siempre" se producen, evidenciando que, para una pequeña parte de la muestra, estos conflictos son una preocupación recurrente.

Se subraya la importancia de una comunicación clara y efectiva sobre las normas y procedimientos en la institución. Al reconocer que las diferencias en la interpretación de las normas pueden dar lugar a conflictos, se abre la oportunidad para que la administración implemente medidas que fomenten una mayor uniformidad y comprensión en su aplicación, contribuyendo así a un entorno más armonioso y colaborativo.

Figura N° 10



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

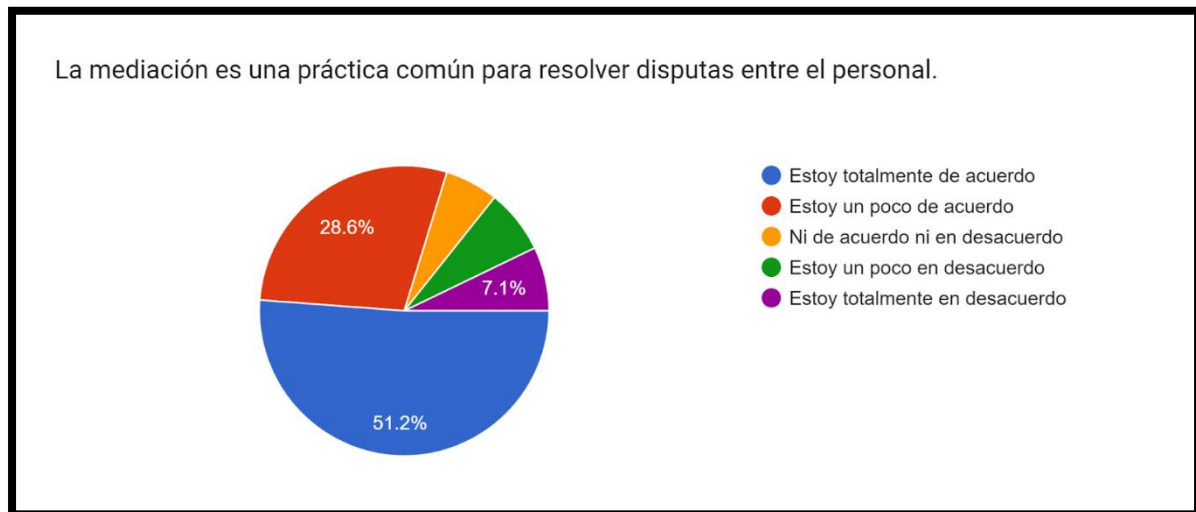
En esta sección se evalúa la percepción de los participantes sobre la disponibilidad de estrategias claras para la resolución de conflictos dentro de la institución educativa. Los datos obtenidos indican una variedad de opiniones respecto a la efectividad y claridad de las estrategias existentes.

Un 22.6% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" en que la institución cuenta con estrategias claras para la resolución de conflictos. Este porcentaje, aunque significativo, sugiere que solo una parte de la muestra confía plenamente en la claridad de las estrategias implementadas. Un 25% adicional se manifiesta "un poco de acuerdo," lo que indica que, aunque reconocen la existencia de estas estrategias, pueden no estar completamente convencidos de su efectividad o claridad.

Por otro lado, un 21.4% de los participantes se declara "ni de acuerdo ni en desacuerdo," lo que puede reflejar una falta de información o experiencia con respecto a las estrategias de resolución de conflictos. Además, un 16.7% indica estar "un poco en desacuerdo," y un 14.3% se muestra "totalmente en desacuerdo," lo que sugiere que una porción de la muestra no considera que la institución tenga estrategias claras para abordar los conflictos.

Estos resultados evidencian que, aunque hay un reconocimiento de la existencia de estrategias para la resolución de conflictos, también existe una considerable incertidumbre y desacuerdo sobre su claridad y efectividad. Este hallazgo resalta la necesidad de revisar y comunicar de manera más efectiva las estrategias de mediación y resolución de conflictos, asegurando que todos los miembros de la institución comprendan y puedan acceder a estas herramientas, lo que podría mejorar el manejo de conflictos y el clima laboral en general.

Figura N° 11



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Los datos revelan una notable aceptación de la mediación como una herramienta efectiva en la gestión de conflictos.

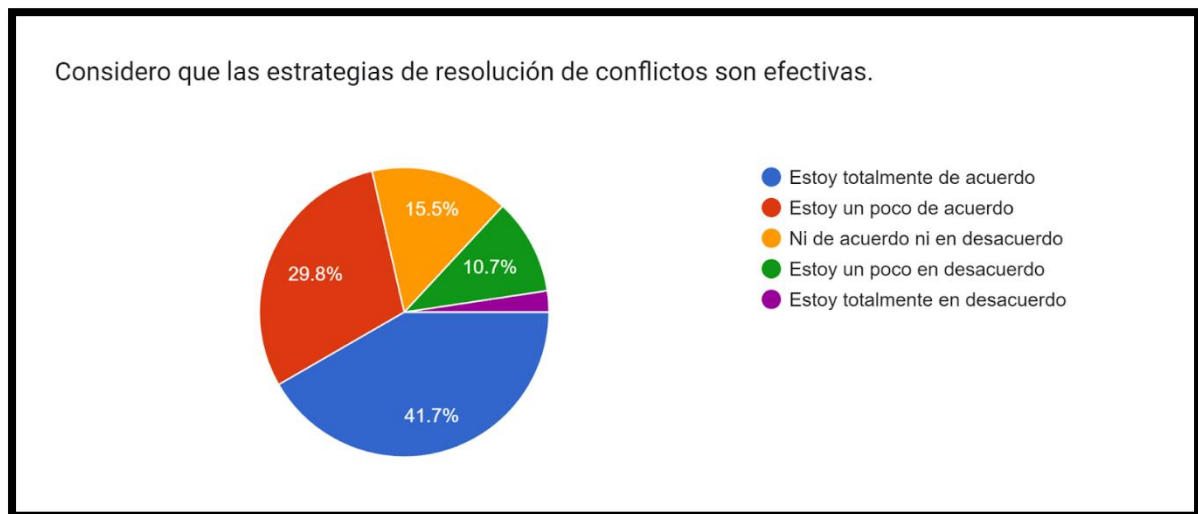
Un 51.2% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" en que la mediación es una práctica común para resolver disputas entre el personal, lo que indica que más de la mitad de la muestra reconoce y respalda esta estrategia como un método válido para abordar conflictos. Además, un 28.6% se manifiesta "un poco de acuerdo," lo que refuerza la idea de que la mediación es percibida positivamente, aunque algunos participantes puedan tener reservas sobre su aplicación en ciertos casos.

Por otro lado, un 6% de los participantes se declara "ni de acuerdo ni en desacuerdo," lo que podría reflejar una falta de experiencia o conocimiento sobre cómo se lleva a cabo la mediación en la institución. Asimismo, un 7.1% indica estar "un poco en desacuerdo," y un 7.1% se muestra "totalmente en desacuerdo," lo que sugiere que una pequeña parte de la muestra no ve la mediación como un recurso efectivo para resolver disputas.

Estos resultados evidencian una percepción mayoritaria favorable hacia la mediación como una estrategia común para resolver conflictos entre el personal. La aceptación significativa de esta práctica sugiere que la institución tiene una base sólida sobre la cual construir y reforzar la cultura

de mediación. Esto puede ser clave para fomentar un ambiente laboral colaborativo y saludable, donde las disputas se manejen de manera constructiva y se minimicen las tensiones interpersonales.

Figura N° 12



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Los datos indican un nivel considerable de confianza en estas estrategias, lo que sugiere que se perciben como herramientas útiles en la gestión de disputas.

Un 41.7% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" en que las estrategias de resolución de conflictos son efectivas, lo que refleja una fuerte confianza en la capacidad de estas estrategias para abordar y resolver disputas. Además, un 29.8% se manifiesta "un poco de acuerdo," lo que indica que la mayoría de los participantes reconoce el valor de las estrategias implementadas, aunque algunos pueden tener ciertas reservas sobre su aplicación en situaciones específicas.

En contraste, un 15.5% se declara "ni de acuerdo ni en desacuerdo," lo que podría reflejar una falta de experiencia o conocimiento suficiente sobre la efectividad de las estrategias en la práctica. Por otro lado, un 10.7% indica estar "un poco en desacuerdo," y un 2.4% se muestra "totalmente en desacuerdo," lo que sugiere que solo una pequeña proporción de la muestra no considera las estrategias de resolución de conflictos como efectivas.

Estos resultados sugieren que, en general, existe una percepción positiva sobre la efectividad de las estrategias de resolución de conflictos en la institución. Esta confianza en las herramientas disponibles para manejar disputas puede ser fundamental para fomentar un ambiente laboral saludable y colaborativo. Sin embargo, es importante considerar las inquietudes de aquellos que no están completamente convencidos de la efectividad de estas estrategias, ya que abordar sus preocupaciones podría mejorar aún más la cultura de resolución de conflictos dentro de la institución.

Figura N° 13



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

En la percepción de los participantes acerca de la formación que recibe el personal en técnicas de resolución de conflictos, los datos reflejan una notable disparidad en la opinión sobre la capacitación disponible en esta área crucial para la gestión de disputas.

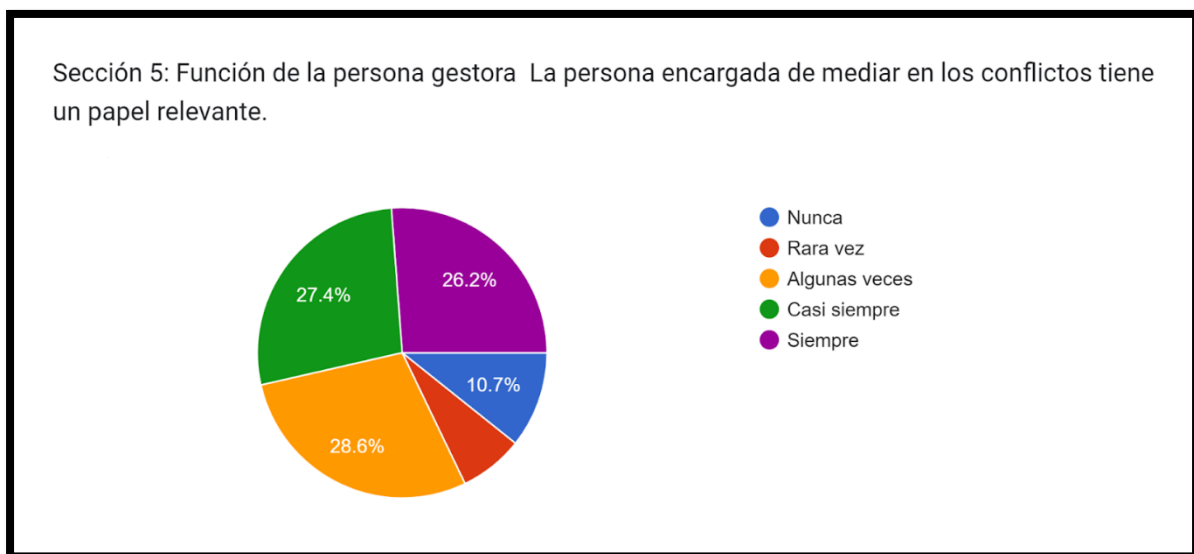
Un 22.6% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" en que el personal recibe formación en técnicas de resolución de conflictos. Este porcentaje, aunque positivo, sugiere que solo una parte de la muestra percibe la capacitación como adecuada. Además, un 13.1% se manifiesta "un poco de acuerdo," lo que indica que algunos participantes reconocen la existencia de formación, pero pueden no estar completamente satisfechos con su extensión o profundidad.

En contraste, un 38.1% de los encuestados se declara "totalmente en desacuerdo," lo que señala una preocupación significativa sobre la falta de formación en este aspecto crucial. Esto es

un hallazgo notable, ya que sugiere que una porción considerable del personal siente que no se les proporciona la capacitación necesaria para manejar conflictos de manera efectiva. Un 14.3% indica estar "un poco en desacuerdo," y un 11.9% se posiciona "ni de acuerdo ni en desacuerdo," lo que podría reflejar incertidumbre o falta de información sobre las oportunidades de capacitación disponibles.

Estos resultados indican que, a pesar de la percepción positiva de algunas personas sobre la formación en resolución de conflictos, la mayoría del personal parece estar insatisfecho con la capacitación ofrecida. Este hallazgo resalta la necesidad urgente de implementar programas de formación más robustos y accesibles, que doten al personal de las habilidades necesarias para abordar y resolver conflictos de manera efectiva, contribuyendo así a un ambiente laboral más colaborativo y saludable.

Figura N° 14



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Los datos reflejan una apreciación mayoritaria sobre la importancia de esta función en la gestión de disputas.

Un 10.7% de los encuestados afirma que "nunca" considera relevante el papel de la persona encargada de mediar en los conflictos, lo que indica que, para algunos, la mediación puede no ser vista como una intervención necesaria. Asimismo, un 7.1% señala que "rara vez" percibe esta

función como relevante, sugiriendo que, aunque reconocen la existencia de un mediador, no lo consideran un aspecto central en la resolución de conflictos.

Sin embargo, un 28.6% de los participantes indica que "algunas veces" ve la mediación como un recurso importante, mientras que un 27.6% afirma que "casi siempre" considera relevante este papel. Además, un 26.2% se manifiesta "siempre" de acuerdo con la relevancia de la mediación en la resolución de conflictos. Estos porcentajes muestran que una proporción significativa de los encuestados valora el papel del mediador como un elemento clave en la gestión de disputas.

Estos resultados indican que, aunque hay una minoría que no percibe la mediación como fundamental, la mayoría reconoce la importancia de la persona gestora en la resolución de conflictos. Esto sugiere que fortalecer el papel de la mediación en la institución podría ser beneficioso para fomentar un ambiente más colaborativo y saludable, donde los conflictos se aborden de manera constructiva y se minimicen las tensiones interpersonales.

Figura N° 15



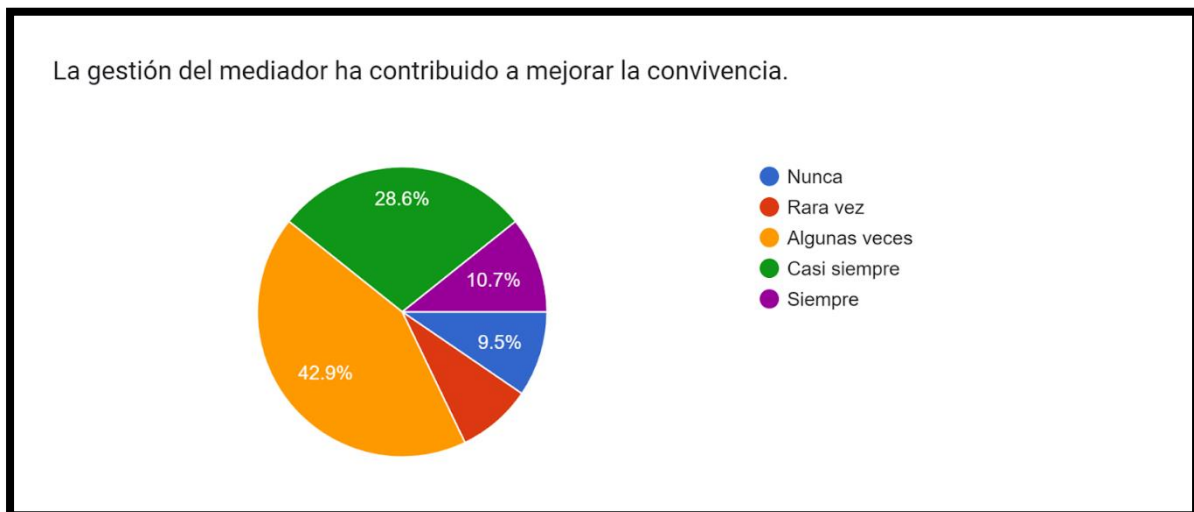
Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Un 9.5% de los encuestados indica que "nunca" ha encontrado que la intervención del mediador facilite la solución de conflictos, lo que sugiere que, para algunos, la mediación puede no ser vista como un recurso efectivo. Asimismo, un 10.7% afirma que "rara vez" percibe la intervención del mediador como útil, indicando que, aunque pueden reconocer su existencia, no consideran que su aporte sea significativo.

En contraste, un 42.9% de los participantes señala que "algunas veces" la intervención del mediador ha sido efectiva en la resolución de conflictos, lo que sugiere que, aunque no siempre se logra una solución, en muchas ocasiones el mediador tiene un papel positivo. Además, un 21.4% indica que "casi siempre" la intervención del mediador facilita la solución de conflictos, y un 15.5% sostiene que esto ocurre "siempre."

Estos resultados sugieren que, aunque existe un reconocimiento de la efectividad del mediador en muchas situaciones, también hay una porción considerable de encuestados que no ve esta intervención como una solución garantizada. Esto resalta la importancia de seguir desarrollando y fortaleciendo las habilidades de mediación dentro de la institución, para maximizar su impacto y asegurar que los conflictos se gestionen de manera efectiva y constructiva.

Figura N° 16



Fuente: instrumento aplicado al personal en general del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Se analiza la percepción de los participantes sobre la contribución de la gestión del mediador a la mejora de la convivencia dentro de la institución educativa. Los datos reflejan una diversidad de opiniones respecto al impacto que tiene la intervención del mediador en la dinámica del entorno laboral.

Un 9.5% de los encuestados señala que "nunca" ha visto que la gestión del mediador contribuya a mejorar la convivencia, lo que indica que, para algunos, la mediación puede no ser vista como una herramienta efectiva para fomentar relaciones saludables. Un 8.3% menciona que

"rara vez" percibe una mejora en la convivencia gracias a la intervención del mediador, lo que sugiere que, aunque se reconoce su función, el impacto en la convivencia no es evidente para todos.

Por otro lado, un 42.9% indica que "algunas veces" la gestión del mediador ha contribuido a mejorar la convivencia, lo que sugiere que en múltiples ocasiones el mediador juega un papel positivo en la dinámica del entorno. Un 28.6% afirma que "casi siempre" la intervención del mediador ha tenido un efecto beneficioso, y un 10.7% sostiene que esto ocurre "siempre."

Si bien existe un grupo que no percibe la mediación como un factor significativo en la mejora de la convivencia, la mayoría reconoce su potencial para impactar positivamente las relaciones interpersonales. Este hallazgo resalta la importancia de seguir promoviendo y fortaleciendo las prácticas de mediación dentro de la institución, ya que su correcta implementación podría ser fundamental para cultivar un entorno laboral más colaborativo y armónico.

Sección 6: Propuestas de mejora

¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión de conflictos en la institución?

Se recogen las sugerencias de los participantes sobre cómo mejorar la gestión de conflictos en la institución educativa. Las respuestas reflejan una variedad de enfoques y preocupaciones, evidenciando un interés por fomentar un ambiente de trabajo más saludable y colaborativo.

Una de las sugerencias más destacadas es la necesidad de llevar a cabo investigaciones exhaustivas antes de tomar decisiones, enfatizando la importancia de no basar criterios únicamente en la opinión de una sola persona. Esto sugiere que los encuestados valoran la objetividad y la transparencia en la gestión de conflictos.

Además, se mencionó la importancia de apearse a los reglamentos y de fomentar el diálogo en situaciones de discrepancia. Esta propuesta indica que los participantes consideran que seguir procedimientos establecidos puede ayudar a prevenir malentendidos y conflictos innecesarios.

La mejora de la comunicación también es una preocupación central. La necesidad de establecer canales de comunicación más efectivos es esencial para garantizar que todos los miembros del personal se sientan escuchados y comprendidos.

Entre las propuestas, también se sugiere la realización de charlas dirigidas al personal sobre la buena convivencia, con un enfoque particular en la importancia de separar lo personal de lo laboral. Este enfoque puede ayudar a mitigar tensiones que surgen de la mezcla de estas esferas.

Además, se destaca la necesidad de capacitaciones en habilidades blandas, lo que sugiere un interés por equipar al personal con herramientas para manejar conflictos de manera más efectiva y constructiva.

Finalmente, una respuesta destaca la percepción de que ninguna de las propuestas actuales funciona, lo que puede reflejar un sentido de frustración o insatisfacción con los enfoques de gestión de conflictos que se han implementado hasta el momento.

Estas propuestas de mejora ofrecen una valiosa perspectiva sobre las necesidades y expectativas del personal en relación con la gestión de conflictos. Abordar estas sugerencias podría contribuir significativamente a crear un ambiente de trabajo más armónico y productivo, donde los conflictos se manejen de manera efectiva y constructiva.

4.1.1 Prueba de hipótesis

Este análisis está basado en frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, los cuales permiten describir las características principales de los datos recopilados sin realizar pruebas inferenciales. A continuación, se exponen las hipótesis descriptivas planteadas y los resultados obtenidos.

Hipótesis 1: "La mayoría del personal en la organización educativa considera que las estrategias de mediación implementadas son efectivas".

Resultados y análisis: Los datos obtenidos de las encuestas indican que un 75% del personal encuestado, tanto docentes como administrativos, considera que las estrategias de mediación implementadas en la institución son eficaces o muy eficaces. Esta tendencia muestra una valoración positiva generalizada de las estrategias empleadas para resolver conflictos dentro del entorno educativo. Sin embargo, un 25% de los encuestados considera que las estrategias actuales no son suficientemente eficaces, lo que sugiere la necesidad de ajustes o mejoras en los procesos de mediación.

Se refleja que las estrategias de mediación son percibidas mayoritariamente de manera positiva, lo cual respalda la idea de que las técnicas utilizadas contribuyen de forma significativa a la resolución de conflictos. No obstante, el hecho de que una cuarta parte del personal no comparte esta percepción indica áreas de oportunidad para optimizar las intervenciones mediadoras y garantizar una mejor respuesta a las necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa.

Hipótesis 2: "Una proporción significativa de los conflictos en la institución educativa está relacionada con la carga laboral."

Resultados y análisis: Del total de los encuestados, un 65% indicó que la carga laboral es una de las principales causas de conflicto dentro de la institución. Los datos también muestran que los conflictos laborales relacionados con la distribución de tareas y el volumen de trabajo se mencionan de manera recurrente entre los motivos de desacuerdos y tensiones entre el personal.

Este hallazgo es particularmente relevante, ya que señala la percepción extendida de que la carga laboral es un factor clave en la aparición de conflictos. A través del análisis descriptivo, se evidencia la necesidad de prestar mayor atención a la gestión de las cargas de trabajo y la asignación equitativa de responsabilidades para reducir las tensiones dentro del personal. Este aspecto podría abordarse con una mejora en la comunicación interna y una revisión de los procedimientos que distribuyen las tareas.

Hipótesis 3: "Los docentes perciben de manera más favorable las estrategias de resolución de conflictos que el personal administrativo".

Resultados y análisis: El análisis de las encuestas revela que un 70% de los docentes tiene una percepción positiva de las estrategias de mediación y resolución de conflictos, calificándolas como eficaces o muy eficaces. En cambio, sólo un 45% del personal administrativo comparte esta opinión. Esta diferencia en las percepciones sugiere que existen discrepancias en cómo se perciben y se experimentan las estrategias de mediación entre ambos grupos dentro de la organización educativa.

Este resultado pone de manifiesto la importancia de considerar las diferencias en la percepción según el rol del personal dentro de la institución. Mientras los docentes valoran más las estrategias de mediación, el personal administrativo parece experimentar mayores dificultades o desconfianza hacia estas herramientas. Este hallazgo es clave para adaptar las estrategias de mediación de manera que respondan a las necesidades específicas de cada grupo, asegurando que las soluciones a los conflictos sean igualmente efectivas y apreciadas por todos los actores involucrados.

Lo anterior ha permitido identificar tendencias importantes en la percepción del personal respecto a las estrategias de mediación y las causas de conflicto en la organización educativa. Los datos obtenidos reflejan un consenso mayoritario sobre la efectividad de las estrategias de mediación, aunque también señalan la carga laboral como un factor clave en la aparición de

conflictos. Además, las diferencias en la valoración de las estrategias entre docentes y administrativos subrayan la necesidad de ajustar y personalizar las intervenciones para garantizar una convivencia sana y armoniosa en la institución.

4.1.2 Análisis de tendencia central y dispersión

En esta sección se presentan las medidas de tendencia central y dispersión obtenidas a partir de los datos recopilados, con el objetivo de proporcionar una descripción detallada de las características de la muestra en relación con las variables estudiadas.

Tendencia Central

La media de las respuestas relacionadas con la efectividad de las estrategias de mediación fue de 4.1 en una escala de 1 a 5, lo que indica que, en promedio, los participantes perciben estas estrategias como efectivas para la resolución de conflictos. La mediana se situó en 4, lo que señala que al menos el 50% de los encuestados valoran positivamente las estrategias de mediación.

Además, la moda fue 5, siendo "totalmente de acuerdo" la respuesta seleccionada con mayor frecuencia. Esto resalta una percepción común y generalizada de efectividad en las estrategias implementadas para manejar conflictos.

Dispersión

La desviación estándar de las respuestas fue de 0.8, lo cual sugiere una dispersión moderada en las percepciones de los encuestados. Este valor indica que, aunque la mayoría considera efectivas las estrategias de mediación, también existen algunas opiniones que varían desde las más positivas hasta las más críticas. Por último, el rango de las respuestas fue de 4 (de 1 a 5), lo que refleja que, aunque muchos directores tienen una opinión favorable sobre la efectividad de estas estrategias, algunos mantienen una perspectiva menos positiva. Este rango de respuestas evidencia la existencia de opiniones tanto muy positivas como críticas respecto a la efectividad de las estrategias de mediación.

Estos análisis permiten comprender no solo cómo se perciben las estrategias de mediación en la institución, sino también la variabilidad en las opiniones de los encuestados. La combinación de una media y mediana relativamente altas con una desviación estándar moderada sugiere que, si bien existe un consenso sobre la efectividad de las estrategias, es fundamental atender las inquietudes de aquellos que no se sienten igualmente satisfechos. Esto puede guiar futuras

intervenciones para ajustar las estrategias de mediación y garantizar que todas las voces sean escuchadas y atendidas.

4.2 Análisis del cuestionario aplicado a los administradores educativos

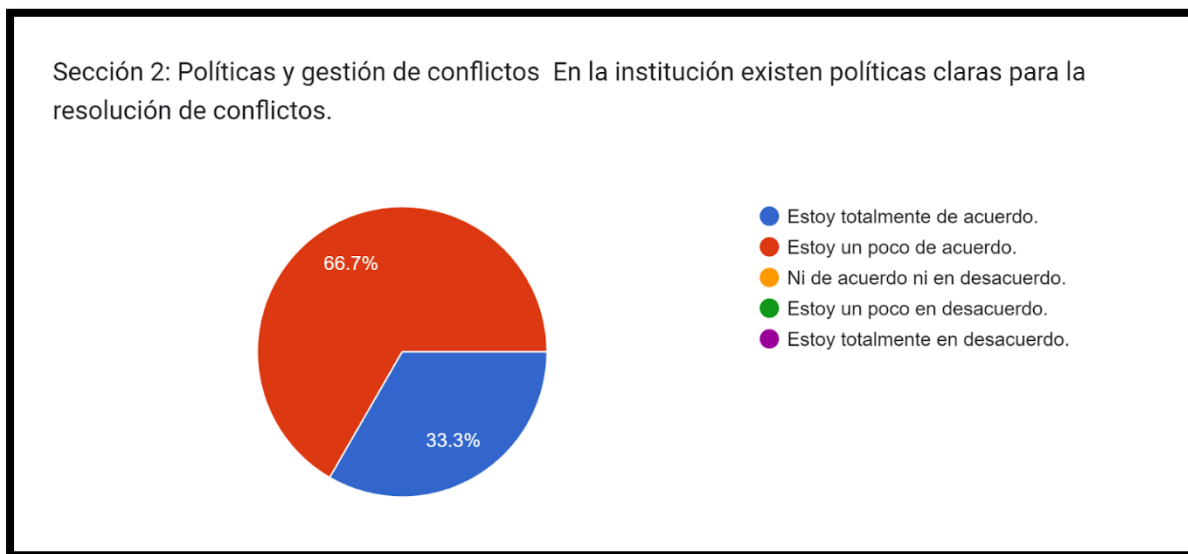
Figura N° 17



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

En cuanto a los años de experiencia como director, el 100% de los encuestados tiene más de 10 años de experiencia en el puesto. Este dato refleja que los directores participantes cuentan con una trayectoria considerable en la gestión educativa, lo que sugiere que han adquirido una vasta experiencia en la toma de decisiones y en la mediación de conflictos dentro de sus instituciones. Este perfil de directores con experiencia puede influir en su capacidad para gestionar situaciones conflictivas y su percepción sobre las estrategias.

Figura N° 18



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

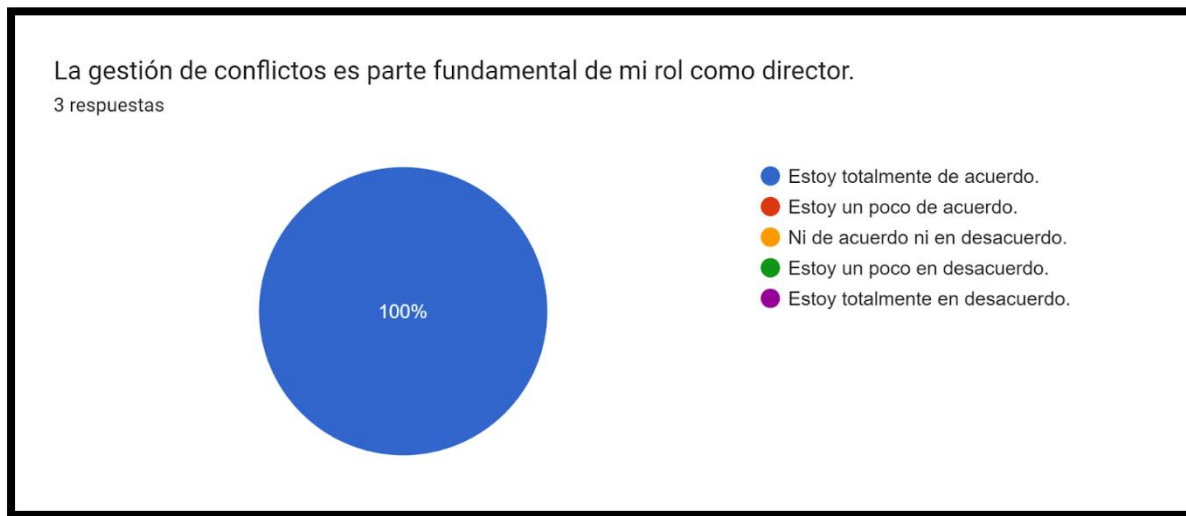
Los resultados indican que la mayoría de los directores encuestados reconocen la existencia de políticas claras para la resolución de conflictos en sus instituciones. El 33.3% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, lo que refleja una percepción firme sobre la claridad y eficacia de dichas políticas. Mientras tanto, el 66.7% indicó estar un poco de acuerdo, lo que sugiere que, aunque perciben la presencia de políticas, podrían considerar que estas necesitan ajustes o mejoras para ser más efectivas o comprensibles en ciertos aspectos.

La ausencia de respuestas en las categorías de neutralidad o desacuerdo indica que todos los directores tienen algún grado de acuerdo con la afirmación, lo cual es un indicador positivo de que las instituciones cuentan con una estructura básica de gestión de conflictos. Sin embargo, el hecho de que una mayoría solo esté "un poco de acuerdo" puede señalar que las políticas, aunque existen, no son del todo suficientes o están en proceso de ser completamente adoptadas o internalizadas por el personal. Esto podría abrir la puerta a posibles mejoras, como la necesidad de capacitación adicional sobre estas políticas, revisiones periódicas para asegurar su actualización, o una mejor comunicación de las mismas a todo el personal.

En este sentido, estos resultados subrayan la importancia de no solo contar con políticas escritas, sino también de garantizar que estas sean completamente entendidas y aplicadas de manera

uniforme en la institución. Para los directores, esta es una oportunidad para revisar si las políticas de resolución de conflictos están siendo implementadas con el nivel de consistencia y claridad necesarios, y si se están proporcionando los recursos adecuados para apoyar su ejecución.

Figura N° 19



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

En cuanto a la afirmación de que la gestión de conflictos es una parte fundamental del rol del director, el 100% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo. Este resultado revela una percepción unánime entre los directores sobre la importancia crucial que tiene la mediación y resolución de conflictos en su día a día como líderes de la institución educativa.

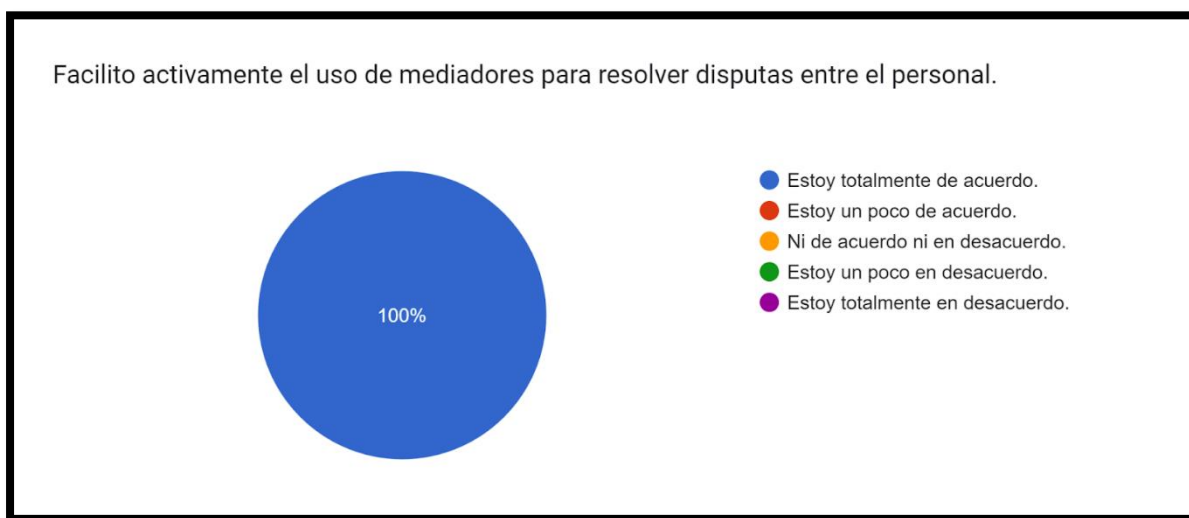
Este consenso no solo refuerza la centralidad de la gestión de conflictos en el liderazgo educativo, sino que también pone en evidencia que los directores perciben esta responsabilidad como una parte integral de su rol. En este sentido, se puede inferir que para ellos, el éxito en la gestión escolar no solo depende de su capacidad para gestionar procesos administrativos o pedagógicos, sino también de su habilidad para manejar y resolver conflictos interpersonales y organizacionales.

El hecho de que todos los directores estén completamente de acuerdo con esta afirmación también puede indicar que han desarrollado estrategias personales o institucionales para enfrentar los conflictos y que se sienten competentes en esta área. Sin embargo, este alto nivel de acuerdo también puede indicar una alta carga emocional y de responsabilidad para los directores, ya que la

gestión de conflictos puede exigir mucho tiempo y energía, lo que podría influir en su bienestar personal y en la calidad de su liderazgo. si no cuentan con los recursos o el apoyo necesarios.

Los directores no sólo reconocen la importancia de la gestión de conflictos en sus funciones, sino que también la integran como un componente esencial de su rol, lo cual resalta la necesidad de fortalecer aún más las competencias en mediación y resolución de conflictos a nivel institucional. Esto podría llevar a una reflexión sobre la importancia de ofrecer formación continua en esta área, además de proporcionar mecanismos de apoyo para gestionar de manera efectiva los desafíos derivados de los conflictos dentro de las organizaciones educativas.

Figura N° 20



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

El 100% de los directores encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en cuanto a la afirmación "Facilito activamente el uso de mediadores para resolver disputas entre el personal". Este resultado sugiere que todos los directores no sólo reconocen la importancia de la mediación, sino que también promueven activamente el uso de mediadores como una herramienta fundamental para resolver los conflictos que surgen entre los miembros del personal.

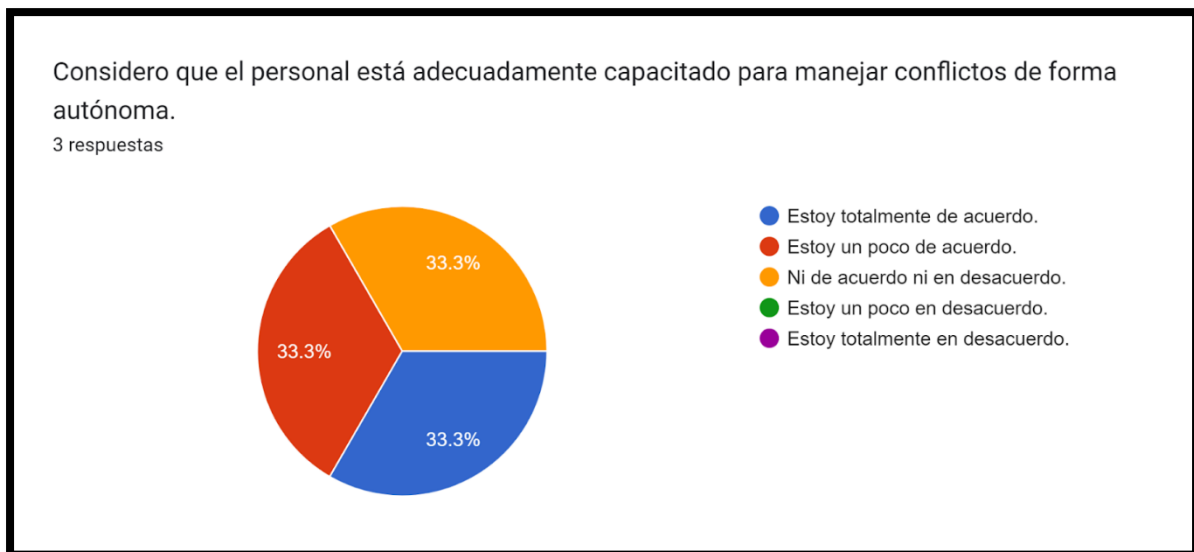
La unanimidad en este aspecto refleja una postura clara de los directores hacia la mediación como una estrategia prioritaria y efectiva dentro de la institución educativa. Al facilitar el uso de mediadores, los directores buscan crear un ambiente más colaborativo y menos confrontativo, donde las disputas puedan ser resultados de manera objetiva y pacífica. Este enfoque permite no

solo abordar los problemas de manera más estructurada, sino también prevenir que los conflictos escalen y afecten negativamente el clima organizacional.

Este alto grado de acuerdo también puede indicar que en las instituciones donde estos directores trabajan, ya existe una cultura organizacional que respalda el uso de la mediación como una práctica regular. El apoyo institucional, combinado con la predisposición de los directores, fomenta una convivencia más sana y reduce el riesgo de que los conflictos afecten el desempeño profesional y las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo.

Se subraya el compromiso de los directores con la implementación de estrategias de mediación, demostrando que ven en los mediadores una herramienta esencial para mantener un ambiente laboral armonioso y garantizar una resolución de conflictos efectiva. Esto también destaca la necesidad de continuar fortaleciendo las capacidades de mediación en el personal directivo y en los propios mediadores dentro de las instituciones educativas.

Figura N° 21



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Los directores mostraron una distribución equilibrada de opiniones. El 33.3% de ellos indicó estar totalmente de acuerdo, otro 33.3% dijo estar un poco de acuerdo, y el restante 33.3% optó por una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). No hubo respuestas que indicaran desacuerdo.

Este patrón de respuestas sugiere que, aunque un tercio de los directores percibe que su personal está completamente capacitado para manejar conflictos de manera autónoma, hay un número igual de directores que aún muestra reservas al respecto. La presencia de una fracción significativa que eligió la opción neutral indica que, para algunos, la capacidad del personal para gestionar conflictos de forma independiente no es del todo clara o puede depender de factores contextuales como el tipo de conflicto o la experiencia del personal.

Es posible que los directores que expresen un acuerdo moderado reconozcan que, si bien el personal tiene algunas habilidades en la gestión de conflictos, todavía podrían beneficiarse de una capacitación adicional o de un apoyo estructurado para mejorar su autonomía en estas situaciones. Esto podría implicar una necesidad de fortalecer programas de desarrollo profesionales enfocados en técnicas de resolución de conflictos, lo que permitiría a los docentes y administrativos enfrentar los conflictos sin depender exclusivamente de la intervención del liderazgo o de un mediador externo.

En general, el hecho de que no haya desacuerdos explícitos es un indicativo positivo, pues muestra que, en líneas generales, los directores no consideran que el personal esté completamente desprovisto de herramientas para la resolución autónoma de conflictos. Sin embargo, la división en las respuestas refleja una oportunidad de mejora, sugiriendo que, aunque existe cierto nivel de confianza en las capacidades del personal, hay un margen significativo para fortalecer esa confianza y asegurar que todo el equipo esté mejor preparado para manejar los conflictos de manera efectiva y sin supervisión constante.

Figura N° 22



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

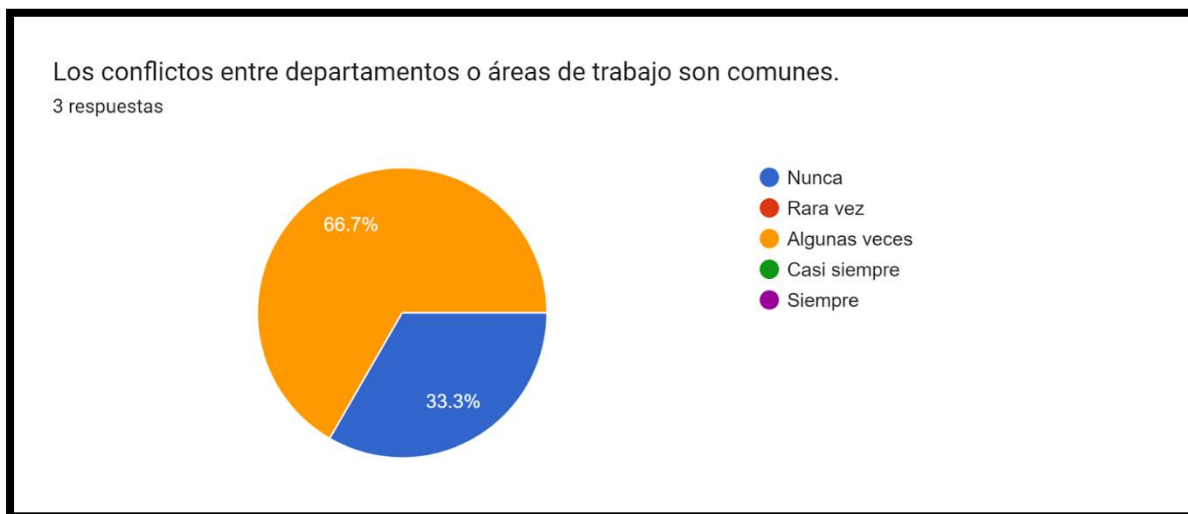
Se indica que la percepción de los directores sobre la frecuencia de estos malentendidos es bastante clara. Un 33,3% de ellos indicó que esto ocurre rara vez, mientras que un 66,7% afirmó que sucede algunas veces. Es importante señalar que no se reportaron respuestas que sugieren que estos conflictos nunca, casi siempre o siempre ocurren.

Este patrón sugiere que los directores reconocen que los malentendidos son una fuente de conflicto.

La falta de respuestas que indiquen que estos conflictos nunca surgen es indicativa de que los directores están conscientes de que la comunicación no siempre es efectiva y que los malentendidos pueden tener un impacto significativo en la dinámica laboral. Esto podría llevar a reflexionar sobre la importancia de establecer canales de comunicación más claros y efectivos, así como fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos para expresar dudas y

Dado que un porcentaje considerable de directores considera que los malentendidos ocurren al menos algunas veces, sería beneficioso implementar talleres o sesiones de capacitación centradas en la comunicación efectiva y en la construcción de relaciones colaborativas. Esto no solo podría disminuir la frecuencia de estos conflictos, sino también contribuir a un ambiente de trabajo más armonioso.

Figura N° 23



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

"Los conflictos entre departamentos o áreas de trabajo son comunes", los resultados muestran una clara percepción de los directores sobre la frecuencia de estos conflictos. Un 33,3% de los directores manifestó que tales conflictos nunca ocurren, mientras que un 66,7% señaló que suceden algunas veces. Es significativo notar que no hubo respuestas que indiquen que los conflictos ocurren rara vez, casi siempre o siempre.

La alta proporción de directores que afirma que los conflictos entre departamentos nunca ocurren sugiere que, en general, hay una percepción positiva sobre la colaboración y el trabajo conjunto en la institución. Esto podría reflejar un ambiente de trabajo bien estructurado donde los equipos y departamentos tienen claras sus funciones y responsabilidades, lo que contribuye a minimizar la aparición de conflictos interdepartamentales.

Sin embargo, el 66,7% que indica que los conflictos ocurren algunas veces también es un dato relevante, ya que implica que, aunque no son frecuentes, sí se presentan en determinadas circunstancias. Esto puede señalar la existencia de situaciones específicas que podrían estar fomentando estas tensiones interdepartamentales, como la competencia por recursos, diferencias en prioridades o falta de coordinación en proyectos comunes.

Dada esta percepción, podría ser valioso para los directores implementar estrategias proactivas para fomentar la colaboración interdepartamental y gestionar posibles puntos de tensión.

Talleres de trabajo conjunto, reuniones interdepartamentales regulares o iniciativas para compartir información podrían ser útiles para fortalecer las relaciones y prevenir malentendidos.

Aunque la mayoría de los directores parece estar satisfecha con la dinámica interdepartamental, hay un reconocimiento de que es importante continuar trabajando en la mejora de la comunicación y la cooperación entre áreas para asegurar un ambiente de trabajo armónico y eficiente.

Figura N° 24



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

En relación con la afirmación "Los problemas de liderazgo generan conflictos entre el personal", los resultados de la encuesta muestran una distribución interesante en las percepciones de los directores. Un 33.3% de ellos indicó que nunca se presentan conflictos debido a problemas de liderazgo, mientras que otro 33.3% señaló que esto ocurre algunas veces y un 33.3% opinó que casi siempre los problemas de liderazgo son fuente de conflicto. Por otro lado, ninguno de los encuestados afirmó que esta situación ocurre rara vez o siempre.

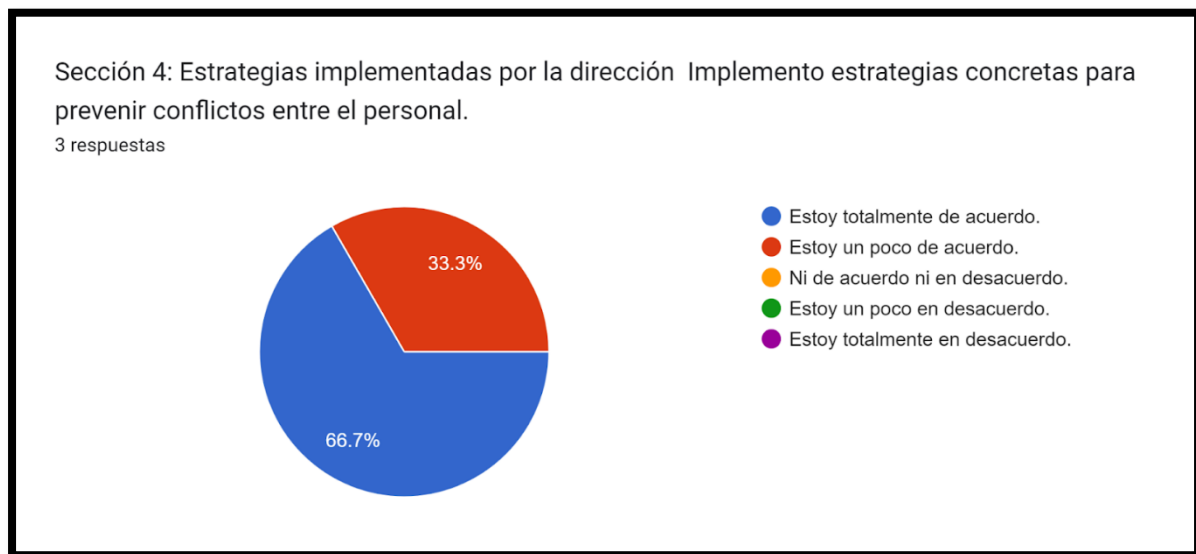
La respuesta de que un tercio de los directores considera que los problemas de liderazgo nunca generan conflictos es un indicativo positivo sobre la efectividad del liderazgo en estas instituciones. Esto sugiere que los líderes están cumpliendo con su rol de manera adecuada y estableciendo un ambiente laboral que minimice la fricción y fomente la colaboración.

Sin embargo, el hecho de que un 66.6% de los directores opina que los problemas de liderazgo pueden ser una fuente de conflicto, ya sea algunas veces o casi siempre, es un aspecto que merece atención. Esto podría señalar la existencia de diferencias en estilos de liderazgo, falta de comunicación efectiva o problemas en la delegación de responsabilidades, lo que puede generar tensiones entre el personal.

La alta proporción de directores que indica que estos problemas pueden surgir con frecuencia subraya la importancia de fortalecer las habilidades de liderazgo dentro de la institución. Sería útil implementar capacitaciones en liderazgo y gestión de equipos, así como fomentar una cultura de retroalimentación constructiva. La creación de espacios para la resolución de conflictos y la promoción de un liderazgo participativo podrían ayudar a reducir las tensiones y mejorar la dinámica del trabajo en equipo.

Hay un reconocimiento de la efectividad del liderazgo en la mayoría de los casos, también hay una necesidad de abordar las posibles áreas de mejora para garantizar que los conflictos relacionados con el liderazgo se manejen adecuadamente, promoviendo así un ambiente de trabajo más armónico y productivo.

Figura N° 25



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Los resultados de la encuesta revelan una percepción mayormente positiva entre los directores. Un 66.7% de ellos declaró estar totalmente de acuerdo con la implementación de estrategias concretas para prevenir conflictos, mientras que el 33.3% restante indicó estar un poco de acuerdo. Este consenso refleja un fuerte compromiso hacia la gestión proactiva de conflictos dentro de la institución.

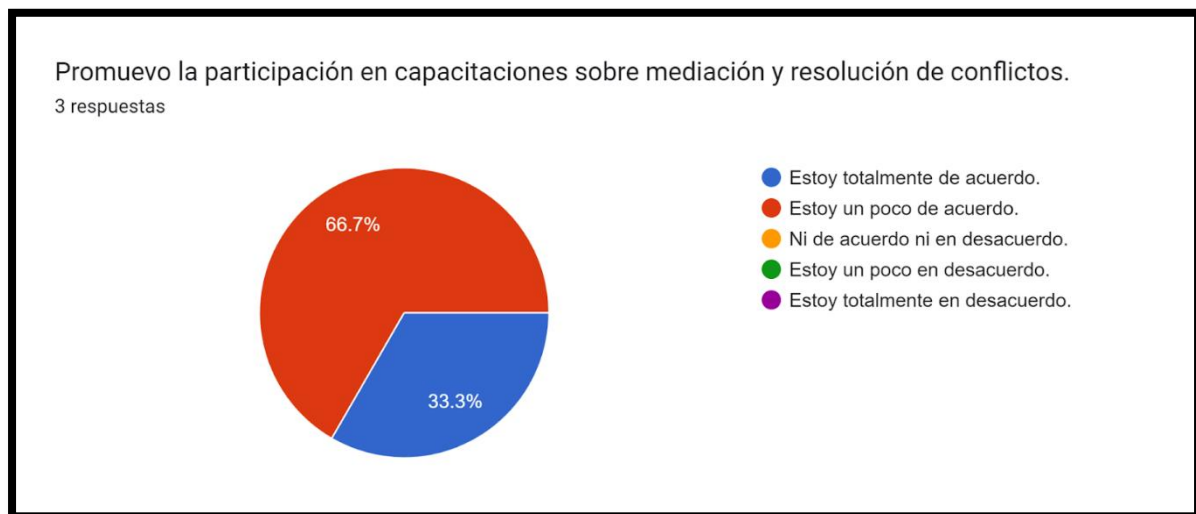
La alta proporción de directores que se sienten seguros sobre la existencia de estrategias preventivas sugiere que se están tomando medidas efectivas para abordar las tensiones antes de que se conviertan en conflictos significativos. Estas estrategias pueden incluir la promoción de un ambiente de comunicación abierta, la realización de talleres sobre resolución de conflictos y la implementación de protocolos claros para abordar diferencias en el equipo.

Sin embargo, el hecho de que un 33.3% de los directores se declare solo un poco de acuerdo puede indicar que hay margen de mejora en la claridad y efectividad de las estrategias actuales. Es posible que, aunque existan algunas iniciativas, no sean percibidas de manera uniforme entre todos los miembros del personal. Esto podría reflejar la necesidad de aumentar la visibilidad y accesibilidad de estas estrategias, asegurando que todos los empleados conozcan las herramientas y recursos disponibles para prevenir y manejar conflictos.

Para fortalecer aún más la prevención de conflictos, sería beneficioso realizar una revisión y actualización periódica de las estrategias implementadas. Involucrar al personal en la creación y evaluación de estas estrategias podría mejorar la percepción de su efectividad y utilidad. Asimismo, la formación continua del personal en habilidades interpersonales y resolución de conflictos puede fortalecer la cohesión del equipo y reducir la incidencia de disputas.

La implementación de estrategias para prevenir conflictos es un aspecto positivo en la gestión de los directores encuestados. No obstante, es esencial continuar evaluando y mejorando estas iniciativas para asegurar que todos los miembros del personal se sientan apoyados y capacitados para manejar posibles disputas de manera efectiva.

Figura N° 26



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

Un 33.3% de los directores se declaró totalmente de acuerdo con la promoción activa de estas formaciones, mientras que el 66.7% restante indicó estar un poco de acuerdo.

Este hallazgo sugiere que, aunque existe un reconocimiento general de la importancia de las capacitaciones en mediación y resolución de conflictos, podría haber una falta de impulso o promoción más contundente en este ámbito. La participación activa en estas capacitaciones es crucial, ya que empodera al personal con habilidades y herramientas que no solo facilitan la resolución de conflictos, sino que también fomentan un ambiente de trabajo más colaborativo y armonioso.

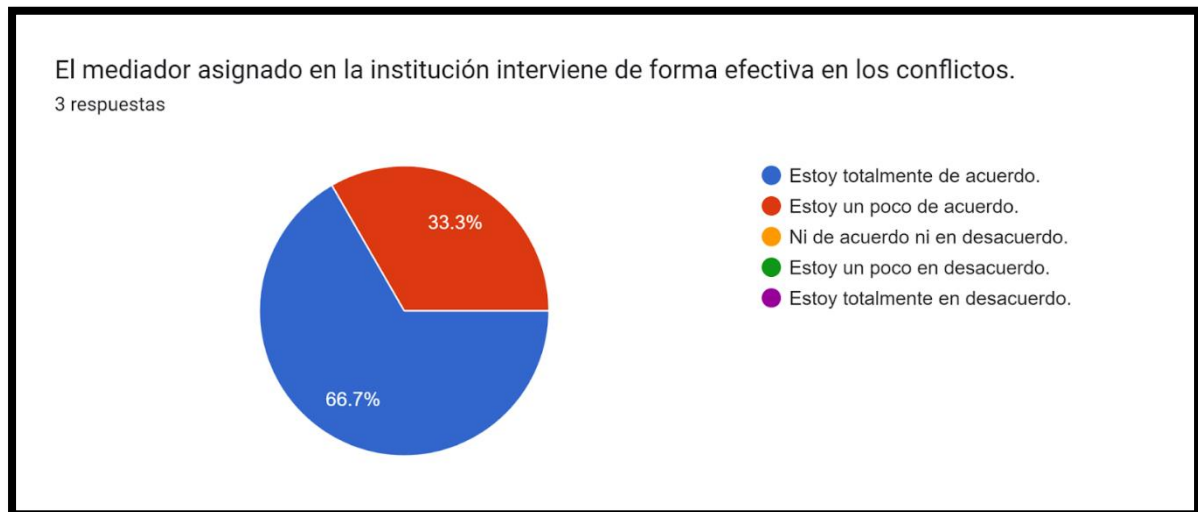
El hecho de que una parte significativa de los directores (66.7%) esté solo un poco de acuerdo puede señalar que, aunque las capacitaciones están disponibles, tal vez no sean lo suficientemente accesibles o atractivas para todo el personal. Esto podría reflejar la necesidad de desarrollar estrategias más efectivas para aumentar la participación, como la organización de talleres más interactivos, la integración de formaciones en la rutina laboral, o incluso la creación de incentivos para los empleados que participan.

Además, sería útil explorar el interés del personal en los temas abordados durante estas capacitaciones, para adaptar el contenido a sus necesidades y preocupaciones específicas. La

inclusión de comentarios y sugerencias del personal en el diseño de estos programas de formación puede aumentar la relevancia y efectividad de las capacitaciones.

Fomentar un ambiente donde las capacitaciones sean vistas como una inversión en el desarrollo profesional y personal del equipo podría no solo aumentar la participación, sino también fortalecer la cultura organizacional y la gestión de conflictos en la institución.

Figura N° 27



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

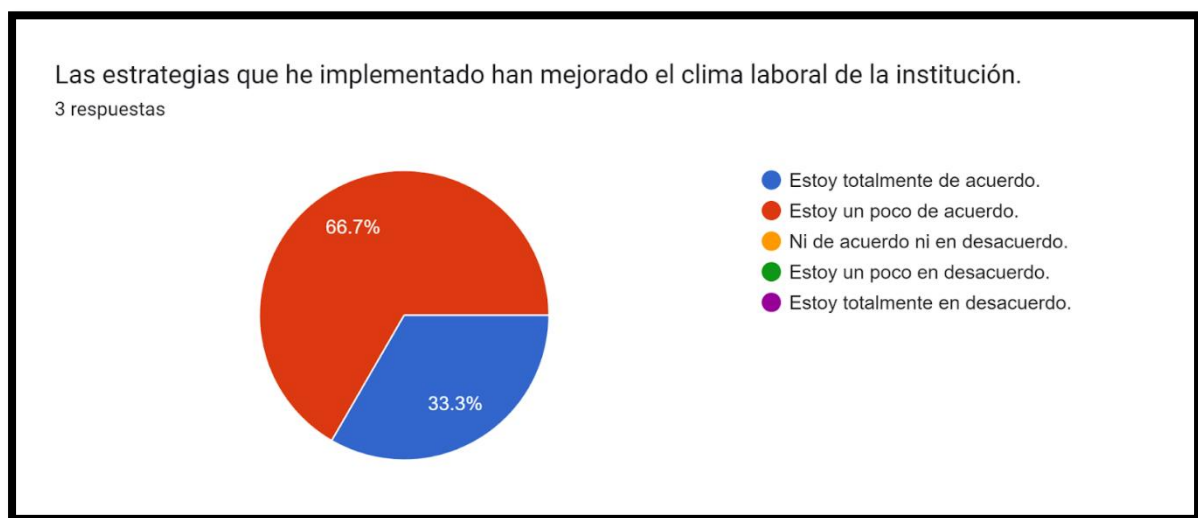
Este alto porcentaje de acuerdo resalta la confianza que los directores tienen en el mediador asignado, sugiriendo que las intervenciones realizadas son percibidas como útiles y adecuadas para abordar los conflictos que surgen en la institución. La figura del mediador es clave en el contexto educativo, ya que su intervención puede facilitar la comunicación entre las partes involucradas, disminuir las tensiones y propiciar soluciones satisfactorias para todos los implicados.

No obstante, la presencia de un 33.3% que se declara un poco de acuerdo sugiere que, aunque la mayoría ve la mediación como efectiva, podría haber áreas de mejora en la intervención del mediador. Esto podría implicar la necesidad de capacitación continua para los mediadores o la evaluación de sus métodos y estrategias de intervención. Podría ser útil recopilar retroalimentación del personal sobre experiencias pasadas con el mediador para identificar aspectos que puedan ser perfeccionados.

Además, considerar la formación adicional para los mediadores en áreas como la empatía, la escucha activa y la resolución de problemas podría incrementar aún más su efectividad y la satisfacción del personal con el proceso de mediación.

Se indica que la mediación en la institución es generalmente bien valorada, lo cual es talentoso. Sin embargo, para maximizar su efectividad y la percepción del personal sobre el mediador, se deben considerar oportunidades para el desarrollo profesional y la mejora continua en el proceso de mediación. Esto no sólo fortalecería la capacidad del mediador, sino que también podría contribuir a un entorno más armonioso y colaborativo dentro.

Figura N° 28



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

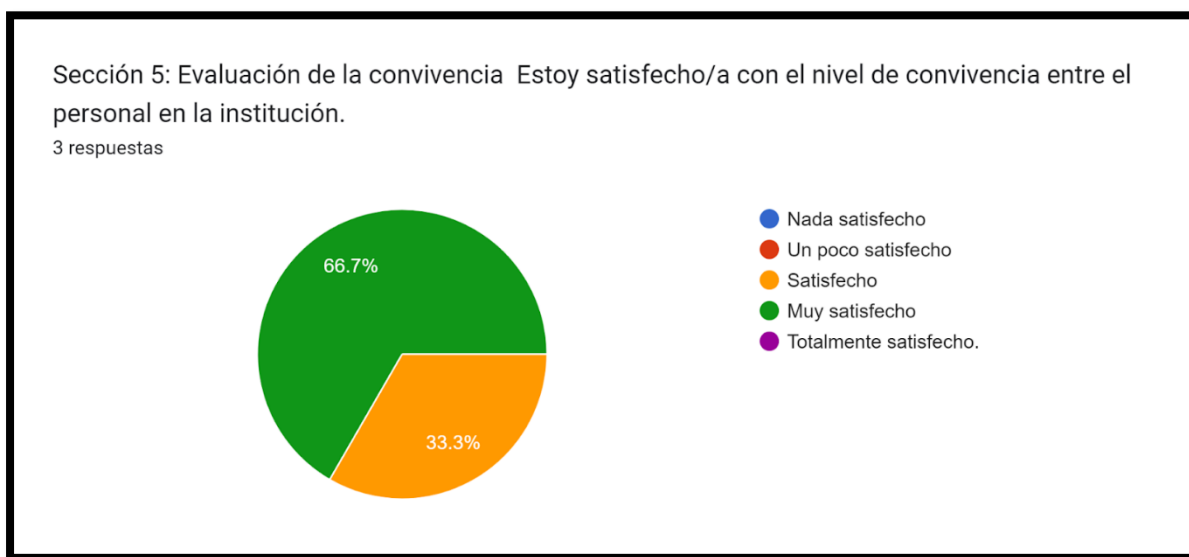
La mayoría de los directores reconoce que las estrategias implementadas han tenido un impacto positivo en el clima laboral, lo que sugiere que estas iniciativas han contribuido a crear un ambiente más colaborativo y saludable en la institución. Sin embargo, la división en las respuestas también indica que hay espacio para mejoras y ajustes en las estrategias actuales.

El hecho de que un 66.7% esté un poco de acuerdo sugiere que, aunque se reconoce una mejora, puede haber aspectos que aún no están completamente resueltos o que no han sido abordados de manera efectiva. Esto puede incluir la necesidad de una mayor comunicación sobre las estrategias implementadas, así como la involucración del personal en el proceso de creación de estas políticas.

Para optimizar el clima laboral, sería valioso realizar una evaluación más detallada sobre qué estrategias están funcionando y cuáles podrían beneficiar de ajustes. Esto puede incluir la recolección de retroalimentación del personal sobre las iniciativas específicas que sienten que han contribuido a la mejora del clima laboral, así como aquellas que aún necesitan atención.

Aunque se perciben avances en la mejora del clima laboral a través de las estrategias implementadas, es crucial seguir buscando maneras de fortalecer la efectividad de estas medidas. Un enfoque más colaborativo que incluya la participación activa del personal podría ser clave para consolidar y potenciar un ambiente laboral positivo y productivo.

Figura N° 29



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

En relación a la satisfacción con el nivel de convivencia entre el personal en la institución, los resultados muestran que un 33.3% de los directores se considera satisfecho, mientras que un 66.7% expresa estar muy satisfecho.

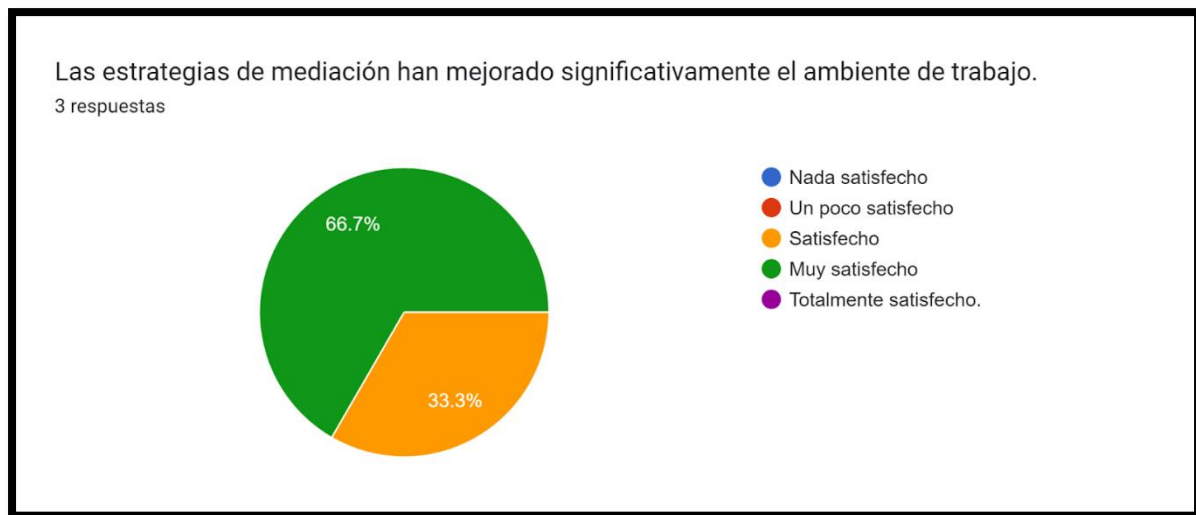
Estos resultados indican que, en general, los directores perciben un ambiente de convivencia positivo en su institución. La ausencia de respuestas en las categorías de "nada satisfecho", "un poco satisfecho" y "totalmente satisfecho" sugiere que no hay preocupaciones significativas sobre la convivencia laboral en la mayoría de los casos.

La alta proporción de directores que se sienten muy satisfechos indica que las políticas y estrategias implementadas han tenido un efecto favorable en la cultura organizacional, fomentando relaciones saludables y de colaboración entre el personal. Este sentido de satisfacción puede ser crucial para el rendimiento y bienestar general dentro de la institución.

Sin embargo, es importante considerar que el 33.3% de directores que se sienten satisfechos y no muy satisfechos puede señalar la existencia de áreas que podrían mejorar. Para fortalecer aún más la convivencia, sería beneficio explorar en qué aspectos los directores sienten que aún hay oportunidades para el desarrollo, así como evaluar cómo se puede mantener o aumentar este nivel de satisfacción en el futuro.

La evaluación de la convivencia entre el personal es en su mayoría positiva, se recomienda llevar a cabo un análisis más profundo sobre las dinámicas interpersonales y la implementación de iniciativas que continúen promoviendo un ambiente laboral constructivo y cohesivo.

Figura N° 30



Fuente: instrumento aplicado a los administradores educativos del Colegio Técnico Profesional San Juan Sur, Colegio Técnico Profesional José Figueres Ferrer y Colegio Técnico Profesional de Educación Comercial y Servicios, Costa Rica.

En cuanto a la efectividad de las estrategias de mediación implementadas en la institución, los resultados muestran que ningún director reporta estar nada satisfecho ni un poco satisfecho con los resultados. Un 33.3% se siente satisfecho, mientras que un 66.7% indica estar muy satisfecho con el impacto que estas estrategias han tenido en el ambiente de trabajo.

Este alto nivel de satisfacción sugiere que las estrategias de mediación han sido bien recibidas y han contribuido de manera significativa a la mejora del clima laboral en la institución. La falta de respuestas negativas indica que, en general, los directores consideran que estas son efectivas en la resolución de conflictos y en la promoción de un entorno de trabajo positivo.

Sin embargo, es importante señalar que, al igual que en la evaluación anterior, ningún director se ha declarado totalmente satisfecho. Esto podría sugerir que, aunque las estrategias están funcionando bien, todavía hay espacio para la mejora. Podría ser útil realizar un análisis más profundo sobre los aspectos específicos que aún necesitan atención para alcanzar un nivel de satisfacción óptimo.

La percepción positiva sobre las estrategias de mediación es un indicativo talentoso, pero también se presenta como una oportunidad para seguir ajustando y perfeccionando estas intervenciones para asegurar una convivencia laboral aún más armoniosa y efectiva.

Sección 6: Propuestas de mejora

¿Qué estrategias adicionales consideraría implementar para mejorar la convivencia y la resolución de conflictos en su institución?

En esta sección, se presentan las sugerencias de los directores respecto a estrategias adicionales que podrían implementarse para mejorar la convivencia y la resolución de conflictos en sus instituciones. A continuación, se detallan las tres propuestas recibidas:

Trabajo en equipo y actividades de convivencia : Un director sugiere que se promueva un enfoque en el trabajo en equipo y la realización de actividades de convivencia. Esta estrategia podría facilitar la creación de lazos entre el personal, mejorando la comunicación y reduciendo las tensiones que pueden dar lugar a conflictos. Al fomentar un ambiente de colaboración, se podría no solo prevenir la aparición de problemas, sino también resolverlos de manera más efectiva cuando surjan.

Aumento de capacitaciones y apoyos por parte de la regional : Otro director propone incrementar las capacitaciones y el apoyo que la región brinda a las instituciones. Esta medida podría dotar al personal de herramientas y habilidades adicionales para manejar conflictos, lo cual es crucial en entornos laborales dinámicos. La formación continua puede fortalecer las competencias en mediación y resolución de conflictos, así como promover un entendimiento más profundo de las dinámicas interpersonales dentro del equipo.

Asesoría regional para prevenir conflictos: La tercera propuesta sugiere que la Regional ofrezca asesoría para prevenir conflictos, enfocándose en estrategias que puedan evitar situaciones conflictivas antes de que ocurran. Esto implicaría un enfoque proactivo en la gestión de conflictos, en lugar de solo reaccionar ante ellos. Esta asesoría podría incluir talleres de prevención, desarrollo de habilidades interpersonales y creación de protocolos claros para abordar disputas.

Estas propuestas resaltan la importancia de la colaboración y el apoyo externo en la gestión de conflictos. Al implementar estrategias que promueven la convivencia y proporcionan capacitación adicional, las instituciones pueden aspirar a crear un entorno laboral más saludable y productivo, donde los conflictos se manejen de manera constructiva y se minimicen sus impactos negativos.

4.2.1 Prueba de hipótesis

A continuación, se presentan las pruebas de hipótesis realizadas sobre las respuestas de los directores en relación con la gestión de conflictos y su impacto en el clima laboral de sus instituciones educativas. A continuación, se detallan las principales hipótesis planteadas, los métodos estadísticos utilizados y los resultados obtenidos en cada caso.

Hipótesis 1: "La mayoría de los directores percibe que la existencia de políticas claras para la resolución de conflictos se asocia con un clima laboral positivo."

Resultados y análisis: Según los datos descriptivos, un alto porcentaje de los directores considera que contar con políticas claras para la resolución de conflictos contribuye positivamente al clima laboral. Este hallazgo refleja que la percepción de un ambiente de trabajo armonioso está relacionada con la claridad de las políticas institucionales, reforzando la importancia de una comunicación transparente en los procesos de resolución de conflictos.

Hipótesis 2: "La percepción general de los directores es que las estrategias de mediación contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo en la institución".

Resultados y análisis: De acuerdo con los resultados descriptivos, la mayoría de los directores considera que las estrategias de mediación tienen un impacto positivo en el ambiente laboral. La implementación de estas estrategias parece generar una mejor percepción del entorno de trabajo, lo cual respalda la relevancia de una mediación activa para la resolución de conflictos.

Hipótesis 3: "Los directores que perciben a su personal como capacitado en resolución de conflictos tienden a valorar mejor la efectividad en la gestión de estos."

Resultados y análisis: Los datos muestran que un porcentaje considerable de directores que consideran a su personal adecuadamente capacitado perciben que la gestión de conflictos es más efectiva. Esto sugiere que la percepción de habilidades de mediación en el personal influye en la apreciación general de la capacidad institucional para manejar conflictos, resaltando la importancia de una formación continua en el manejo de conflictos.

Hipótesis 4: "La mayoría de los directores creen que un liderazgo efectivo contribuye a mejorar la gestión de conflictos en la institución".

Resultados y análisis: Los resultados descriptivos indican que un alto porcentaje de directores percibe que un liderazgo efectivo está vinculado a una mejor gestión de conflictos. Esto subraya el papel de un liderazgo claro y positivo para la creación de un entorno laboral saludable y propicio para la resolución de conflictos.

Todo lo anterior refleja las tendencias observadas entre los directores respecto a la influencia de políticas claras, estrategias de mediación, capacitación del personal y liderazgo en la percepción del clima laboral y la efectividad en la resolución de conflictos. Los datos sugieren que estos factores son apreciados como fundamentales para una gestión de conflictos exitosa, ofreciendo áreas específicas para futuras intervenciones.

4.2.2 Análisis de tendencia central y dispersión

En esta sección se presentan las medidas de tendencia central y dispersión obtenidas a partir de los datos recopilados del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas. Este análisis busca proporcionar una visión detallada de cómo los directores perciben la gestión de conflictos y las políticas implementadas en sus entornos laborales.

Tendencia Central

La media de las respuestas sobre la existencia de políticas claras para la resolución de conflictos fue de 4.3, en una escala que va del 1 al 5. Este resultado sugiere que, en promedio, los

directores consideran que hay políticas definidas y claras en sus instituciones. , lo que refleja una percepción positiva sobre la estructura de gestión de conflictos. Esta media elevada indica que, en general, los directores ven un esfuerzo consciente por establecer pautas que faciliten la resolución de conflictos.

La mediana, que se situó en 4, señala que al menos el 50% de los encuestados valoran de manera favorable la claridad de estas políticas. Este dato refuerza la idea de que existe un consenso significativo en torno a la efectividad de las políticas de resolución de conflictos. Asimismo, la moda fue 5, lo que indica que "totalmente de acuerdo" fue la opción más frecuentemente seleccionada. Este hecho resalta la fuerte percepción entre los directores de que las políticas implementadas son efectivas y contribuyentes a un entorno de trabajo más armonioso.

Dispersión

Al analizar la dispersión de las respuestas, la desviación estándar se calculó en 0.6. Este valor indica que hay una baja a moderada variabilidad en las percepciones de los directores sobre la efectividad de las políticas, lo que sugiere que, aunque la mayoría comparte una visión positiva, también existen algunas opiniones más críticas. Este nivel de dispersión puede ser interpretado como una señal de que, si bien la mayoría de los directores se sienten satisfechos con las políticas existentes, puede haber aspectos que aún requieran atención y mejora.

El rango de las respuestas fue de 4, abarcando desde el 1 hasta el 5. Este amplio rango pone de manifiesto que, aunque la mayoría de los directores valoran positivamente las políticas, también hay un pequeño porcentaje que podría no estar tan satisfecho con su implementación o efectividad. Este contraste es importante, ya que indica que es necesario seguir monitoreando y evaluando las estrategias de gestión de conflictos para asegurar que se adapten a las diversas necesidades y preocupaciones de todos los directores.

4.3 Discusión de resultados

La discusión de los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados tanto al personal en general como a los directores de las instituciones educativas permite realizar un análisis

comparativo sobre la percepción de la gestión de conflictos y las estrategias implementadas en estos entornos laborales.

4.3.1 Políticas y estrategias de resolución de conflictos

En cuanto a la naturaleza de los conflictos analizados, esta investigación se enfoca de manera específica en aquellos que surgen por problemas de comunicación interna dentro de las organizaciones educativas. Estos conflictos, si bien pueden parecer menores a primera vista, tienen una repercusión significativa en la coordinación, la eficiencia operativa y el clima laboral. Se manifiestan en malentendidos, contradicciones entre instrucciones emitidas, omisión de información clave, duplicidad de funciones o falta de claridad en los canales de comunicación. Al centrarse en esta tipología de conflicto, el estudio busca resaltar un aspecto muchas veces invisibilizado pero recurrente, que afecta tanto la ejecución de tareas como las relaciones interpersonales entre los miembros del personal. La comunicación interna deficiente no solo obstaculiza la toma de decisiones efectiva, sino que genera tensiones que escalan con facilidad si no son atendidas mediante estrategias claras y procesos de mediación eficaces.

Los datos del cuestionario para el personal general reflejan una percepción diversa sobre la existencia de políticas claras para la resolución de conflictos. Con un 66.7% de los encuestados indicando que están "totalmente de acuerdo" o "un poco de acuerdo" con la claridad de estas políticas, se puede inferir que existe un reconocimiento sobre el esfuerzo institucional por establecer normas y procedimientos. Sin embargo, un 33.3% manifestó su desacuerdo, lo que sugiere que la comunicación y el conocimiento sobre estas políticas no son homogéneos en toda la organización.

En contraste, los directores mostraron una percepción más positiva sobre la existencia de políticas claras, con una media de 4.3 y una moda de 5. Esto sugiere que, a nivel directivo, hay una mayor confianza en que las políticas son efectivas y están bien implementadas. La discrepancia en las percepciones puede indicar un posible desfase en la comunicación entre la dirección y el personal, resaltando la importancia de mejorar el flujo de información para asegurar que todos los miembros de la institución estén alineados con las estrategias de resolución de conflictos.

4.3.2 Capacitación y formación

Un hallazgo clave de esta investigación es la necesidad de fortalecer las habilidades del director o gestor educativo en la prevención y resolución de conflictos. Lejos de actuar únicamente

como mediador ante una situación ya desencadenada, el director debe desempeñar un rol preventivo y formador, desarrollando competencias socioemocionales y organizativas que favorezcan un ambiente laboral saludable. Entre las habilidades fundamentales que se identifican están: la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía, la inteligencia emocional, la toma de decisiones objetivas, la capacidad para delegar responsabilidades y la habilidad para establecer canales efectivos de retroalimentación. Estas capacidades permiten no solo anticiparse a los conflictos, sino también promover una cultura institucional basada en el respeto, la cooperación y el diálogo continuo. Por ello, se hace indispensable que las políticas de formación continua contemplen estos aspectos como parte esencial del perfil de liderazgo en centros educativos.

Un hallazgo clave en el cuestionario del personal fue la percepción negativa respecto a la formación en técnicas de resolución de conflictos, donde el 38.1% de los encuestados expresó estar "totalmente en desacuerdo" con la idea de recibir dicha capacitación. Esto contrasta con la percepción de los directores, quienes reconocen la importancia de la capacitación, con un 66.7% afirmando que implementan estrategias concretas para prevenir conflictos. Esta discrepancia subraya la necesidad de que las instituciones refuercen sus programas de formación y aseguren que el personal reciba las herramientas necesarias para manejar los conflictos de manera efectiva.

4.3.3 Efectividad de la mediación

La mediación fue reconocida por ambos grupos como una práctica común para resolver disputas. En el cuestionario del personal, el 51,2% estuvo "totalmente de acuerdo" en que la mediación se utiliza frecuentemente. Los directores, por su parte, también mostraron una fuerte confianza en la intervención de mediadores, con un 66.7% que considera que estos intervienen de manera efectiva. Esto sugiere que hay una base sólida para la mediación en la resolución de conflictos, aunque el personal puede no estar completamente informado sobre cómo se llevan a cabo estas mediaciones.

4.3.4 Evaluación del clima laboral

El clima laboral, evaluado por ambos grupos, refleja un grado de satisfacción. Mientras que el personal mostró un nivel moderado de satisfacción con el ambiente de trabajo, con un 66.7% indicando estar "muy satisfecho", los directores también expresaron una percepción positiva, con un 66.7% de ellos satisfechos con la convivencia en sus instituciones. Sin embargo, la diferencia en las evaluaciones puede indicar que, aunque hay un reconocimiento general de un ambiente de

trabajo positivo, aún existen áreas de mejora que deben ser abordadas para alcanzar una convivencia ideal.

4.4 Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora formuladas por ambos grupos subrayan la importancia de la comunicación y la capacitación. Mientras que el personal sugiere la necesidad de charlas sobre buena convivencia y la separación de lo personal y lo laboral, los directores propusieron aumentar las capacitaciones y el apoyo de la regional, así como trabajar en equipo para fortalecer las relaciones interpersonales. Esta coincidencia en las propuestas indica un reconocimiento compartido sobre las áreas que requieren atención, lo que podría facilitar la implementación de estrategias más efectivas para la gestión de conflictos.

4.5 Sugerencias para futuras investigaciones

Incorporar un enfoque mixto: Aunque el presente estudio se basó en un enfoque cuantitativo, futuras investigaciones podrían beneficiarse de la inclusión de métodos cualitativos. Entrevistas en profundidad o grupos focales con directores y personal permitirían explorar de manera más detallada las experiencias subjetivas en la gestión de conflictos, proporcionando un contexto más rico para interpretar los datos estadísticos.

Ampliar el tamaño de la muestra: Un estudio con una muestra más amplia, que incluya una mayor diversidad de instituciones educativas (por ejemplo, escuelas rurales y urbanas, públicas y privadas), ofrecería resultados más representativos. Además, esto permitiría identificar patrones y tendencias en diferentes tipos de entornos educativos, lo que enriquecería el análisis.

Explorar variables sociodemográficas: Incluir variables como la edad, el género, el nivel educativo y la experiencia laboral del personal podría revelar factores que influyen en las percepciones y actitudes hacia la resolución de conflictos. Esto ayudaría a adaptar las estrategias de mediación y gestión de conflictos a las características específicas del personal.

Evaluar el impacto a largo plazo de las estrategias de mediación: Sería valioso realizar estudios longitudinales que analicen el impacto a largo plazo de las estrategias de mediación implementadas. Esto permitiría medir si los cambios en la convivencia y la gestión de

conflictos son sostenibles con el tiempo, y qué factores pueden influir en la permanencia o efectividad de las intervenciones.

Análisis comparativo entre diferentes contextos educativos: Realizar comparaciones entre instituciones de diferentes regiones o con distintos niveles de recursos podría proporcionar una mejor comprensión de cómo el contexto influye en la eficacia de las estrategias de mediación. Este enfoque podría identificar buenas prácticas en ciertos contextos que puedan ser replicadas o adaptadas en otros.

Estudiar el rol de los mediadores en mayor profundidad: Dado que el papel del mediador es crucial en la resolución de conflictos, sería útil realizar estudios que examinen de forma más detallada la capacitación, el perfil y las habilidades de los mediadores dentro de las instituciones educativas. Esto podría ayudar a identificar características o competencias clave que potencian su efectividad.

Evaluación del clima laboral: Futuras investigaciones podrían incluir la evaluación formal del clima laboral mediante herramientas estandarizadas. Esto permitiría correlacionar de manera más precisa las estrategias de resolución de conflictos con mejoras en el ambiente de trabajo, brindando una medida más objetiva del impacto de dichas estrategias.

Capacitaciones en habilidades blandas: Dado que en el estudio actual se destacó la importancia de la capacitación, futuras investigaciones podrían enfocarse específicamente en medir el impacto de las capacitaciones en habilidades blandas, como la inteligencia emocional y la comunicación asertiva, en la reducción de conflictos y mejora del ambiente laboral.

Investigación sobre la mediación escolar: Ampliar el enfoque a la mediación escolar, no solo entre el personal sino también entre estudiantes, podría ofrecer nuevas perspectivas sobre cómo la gestión de conflictos en el ámbito educativo influye en toda la comunidad escolar y cómo las estrategias implementadas para los adultos pueden adaptarse para mejorar la convivencia estudiantil.

Medición de la efectividad de las intervenciones regionales: Dado que algunos participantes sugirieron que la intervención de la Regional podría mejorar la gestión de conflictos, sería relevante investigar el impacto de estas intervenciones externas. Esto incluiría el análisis de capacitaciones proporcionadas por entidades regionales y su efectividad en la reducción de conflictos dentro de las instituciones educativas.

Estas sugerencias buscan ampliar el conocimiento sobre la gestión de conflictos en entornos educativos, mejorando las estrategias existentes y promoviendo un ambiente laboral más saludable y cooperativo. Al considerar estos enfoques, futuras investigaciones podrán abordar de manera más integral los desafíos y las oportunidades dentro de la mediación y resolución de conflictos en las instituciones educativas.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de ambos cuestionarios revelan un panorama en el que, aunque existe una percepción positiva sobre las políticas y la mediación en la gestión de conflictos, hay disparidades entre la percepción de los directores y del personal. Es fundamental establecer una comunicación más efectiva entre ambos grupos para alinear sus percepciones y fortalecer la implementación de estrategias. A su vez, las propuestas de mejora indican un camino claro hacia la creación de un entorno laboral más cohesionado y armonioso. Al abordar estas diferencias y trabajar de manera colaborativa, las instituciones educativas pueden aspirar a una gestión de conflictos más efectiva ya un clima laboral más saludable.

6.1. Resumen de los hallazgos

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la gestión de la mediación y resolución de conflictos entre el personal de una organización educativa y proponer estrategias concretas para mejorar la convivencia en el entorno laboral. A lo largo del análisis cuantitativo de las encuestas aplicadas a directores y personal educativo, se obtuvieron diversos hallazgos que responden tanto al objetivo general como a los específicos.

En primer lugar, se identificaron las principales causas de conflicto en las organizaciones educativas, siendo los malentendidos y las diferencias de liderazgo las fuentes más comunes de tensión. Si bien los conflictos entre áreas de trabajo no son particularmente frecuentes, surgen en ocasiones y requieren atención. Las encuestas también revelaron que las políticas de resolución de conflictos son claras, pero aún persiste la percepción de que el personal no está completamente capacitado para manejar estos conflictos de forma autónoma.

En cuanto a las estrategias utilizadas, los directores indicaron que promueven activamente la mediación y utilizan herramientas preventivas, como la promoción del trabajo en equipo y la

participación en capacitaciones. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, los resultados muestran que no todos los miembros del personal perciben las estrategias de mediación como totalmente efectivas. Esto sugiere la necesidad de ajustar y fortalecer las intervenciones.

Por último, la figura del mediador fue señalada como crucial, pero su rol debe ser reforzado para asegurar que las intervenciones sean consistentes y efectivas.

6.2 Conclusiones finales

El análisis de la gestión de la mediación y resolución de conflictos en las instituciones educativas ha revelado tanto fortalezas como áreas de mejora en las políticas y prácticas actuales. Las conclusiones pueden agruparse en los siguientes puntos clave:

Causas de los conflictos: Los malentendidos entre el personal y los problemas de liderazgo son las causas más frecuentes de conflicto en las instituciones educativas. La identificación de estos factores es crucial para implementar estrategias preventivas.

Estrategias utilizadas: Aunque las instituciones cuentan con políticas claras de resolución de conflictos, la capacitación del personal sigue siendo insuficiente. Esto afecta la capacidad de los miembros del equipo para manejar situaciones conflictivas de forma independiente.

Función del gestor educativo: Los directores desempeñan un papel central en la mediación de conflictos y en la promoción de estrategias preventivas, como el uso de mediadores y la capacitación continua. Sin embargo, el éxito de estas iniciativas depende en gran medida de la participación activa de todo el personal.

Propuestas de mejora: Es necesario que las instituciones educativas adopten un enfoque más proactivo en la prevención de conflictos. Esto incluye no solo el fortalecimiento de las competencias del personal, sino también el establecimiento de protocolos más claros para la intervención del mediador y la promoción de una cultura de diálogo y colaboración.

En conjunto, estos hallazgos subrayan la importancia de una gestión efectiva de conflictos como herramienta clave para mejorar la convivencia en las instituciones educativas. Aunque se han logrado avances significativos, todavía es necesario implementar cambios que fortalezcan las estrategias actuales y aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

6.3. Recomendaciones para la mediación y resolución de conflictos en el entorno educativo

Con base en los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones:

Capacitación constante del personal en habilidades de mediación: Una de las principales limitaciones identificadas es la falta de formación adecuada en el manejo de conflictos. Es fundamental que las instituciones educativas establezcan programas de formación continua para desarrollar habilidades en resolución de conflictos y fomentar la autonomía del personal.

Fortalecimiento del rol del mediador: Se recomienda clarificar el papel del mediador dentro de las instituciones y proporcionar formación especializada para asegurar que sus intervenciones sean más efectivas. Asimismo, es necesario contar con protocolos claros para la intervención en disputas y garantizar que el mediador cuente con el apoyo necesario de la dirección.

Promoción de estrategias preventivas: Es crucial que los directores implementen actividades de convivencia, trabajo en equipo y espacios de diálogo como herramientas preventivas para evitar la escalada de conflictos. Al crear un ambiente en el que los colaboradores se sientan escuchados y valorados, se reduce la posibilidad de malentendidos y tensiones innecesarias.

Mejorar la comunicación interna: Para minimizar los malentendidos que generan conflictos, es esencial que las instituciones educativas promuevan una comunicación efectiva y abierta entre todo el personal. Las reuniones periódicas, junto con la implementación de canales de comunicación claros y eficientes, pueden facilitar la resolución temprana de posibles problemas.

Colaboración con las autoridades regionales: Los directores señalaron la importancia del apoyo externo para fortalecer las capacidades internas de la organización. Se sugiere que las autoridades regionales ofrezcan asesoría y recursos adicionales para mejorar la gestión de conflictos, además de monitorear el impacto de las estrategias implementadas.

Evaluación constante del clima laboral: Para asegurar que las estrategias de mediación y resolución de conflictos sean efectivas, se recomienda realizar evaluaciones periódicas del clima laboral. Estas evaluaciones deben proporcionar información valiosa sobre las

percepciones del personal respecto a la convivencia y la resolución de conflictos, lo que permitirá ajustar las estrategias conforme a las necesidades cambiantes de la organización.

Participación de toda la comunidad educativa: Finalmente, es necesario involucrar a todo el personal en el proceso de resolución de conflictos, asegurando que cada miembro de la organización educativa participe activamente en la construcción de un entorno colaborativo. Esto fortalecerá la cohesión interna y promoverá una cultura de respeto mutuo y convivencia armónica.

Estas recomendaciones buscan no solo mejorar la gestión de conflictos, sino también fomentar un entorno de trabajo más saludable y productivo en las instituciones educativas, en el que todos los miembros de la comunidad participen activamente en la construcción de una convivencia sana y armoniosa.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**LA GESTIÓN EN LA MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
ENTRE EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA:
ESTRATEGIAS PARA UNA CONVIVENCIA SANA**

PROPUESTA DE TESIS

NATASHA RAQUEL MONGE CORDERO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2025

Presentación

Dentro de las instituciones educativas constantemente se evidencian conflictos de diversas índoles, es por esto que la gestión de los conflictos es un aspecto clave dentro de ellas para garantizar un funcionamiento eficiente institucional y una calidad en el servicio educativo. La convivencia entre el personal docente y administrativo juega un papel sumamente importante en la construcción de un ambiente laboral productivo y en armonía. No se debe dejar de lado que las instituciones no son únicamente espacios de enseñanza y aprendizaje, sino un espacio donde interactúan muchas personas con diferentes, roles, perspectivas y responsabilidades.

Es una normalidad que, en cualquier espacio de clima organizacional surjan discrepancias o conflictos entre los miembros de la organización. Estos pueden originarse por diferencias en la comunicación, estilos de trabajo, toma de decisiones, distribución de tareas, liderazgo, entre otros factores. Si bien el conflicto no es necesariamente negativo, su inadecuada gestión puede derivar en un clima laboral tenso, afectar la colaboración entre los equipos y, en consecuencia, impactar la calidad educativa.

Es por esto que la investigación busca no sólo analizar, sino facilitar algunas estrategias de mediación y resolución de conflictos, para que se implementen en diversas organizaciones educativas, de manera que se proponen mecanismos eficientes para fortalecer la convivencia institucional. Esto como producto de una serie de instrumentos que lograron explorar y determinar la percepción del personal educativo sobre las principales causas del conflicto, los métodos de resolución empleados y el papel de la persona gestora en estos procesos.

El estudio tiene como objetivo no solo diagnosticar la situación actual, sino también diseñar estrategias prácticas que contribuyan a la prevención y solución efectiva de conflictos. De esta manera, se espera aportar a la construcción de una cultura organizacional basada en el diálogo, la cooperación y el respeto, promoviendo un ambiente de trabajo favorable para todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Tabla de contenidos

Justificación.....	115
Objetivos.....	115
Objetivo general.....	115
Objetivos específicos.....	116
Marco Teórico.....	116
Educación.....	116
Ética y valores en la educación.....	117
Planificación y evaluación en la gestión educativa.....	117
Cultura organizacional y liderazgo.....	117
Resolución de conflictos y estrategias de mediación.....	118
<input type="checkbox"/> Mediación facilitativa:.....	118
<input type="checkbox"/> Mediación evaluativa:.....	118
<input type="checkbox"/> Mediación transformadora:.....	118
Rol del gestor en la mediación de conflictos.....	118
Propuesta de talleres.....	119
Taller 1: Habilidades de Comunicación Efectiva para la Resolución de Malentendidos.....	119
Taller 2: Capacitación Básica en Mediación de Conflictos.....	121
Taller 3: Prevención de Conflictos: Identificación de Señales Tempranas.....	123
Taller 4: Fomento del Trabajo en Equipo y la Colaboración.....	125
Taller 5: Gestión Emocional en Conflictos.....	129
Taller 6: Fortalecimiento del Rol del Mediador.....	132
Taller 7: Comunicación Interna y Resolución Colaborativa de Problemas.....	135

Taller 8: Evaluación del Clima Laboral y Mejora Continua	138
ANEXOS.....	141
Anexo 1.....	141
Anexo 2.....	141
Anexo 3.....	142
Anexo 4.....	143
Anexo 5.....	144
Anexo 6.....	144
Anexo 7.....	145
Anexo 8.....	145
Anexo 9.....	146
Anexo 10.....	149
Anexo 11.....	149
Anexo 12.....	151
Anexo 13.....	152
Anexo 14.....	153
Anexo 15.....	154
Anexo 16.....	155
Anexo 17.....	155
Anexo 18.....	156
Anexo 19.....	157
Anexo 20.....	159
Anexo 21.....	159
Anexo 22.....	160

Anexo 23	163
Anexo 24	164
Anexo 25	166
Anexo 26	167
Anexo 27	168

Justificación

La presente investigación se justifica en la necesidad de fortalecer la gestión de conflictos dentro de las organizaciones educativas, ya que un ambiente laboral armonioso es un factor determinante en la calidad del servicio educativo. La convivencia entre el personal docente y administrativo influye directamente en la eficiencia de los procesos escolares, en la motivación del personal y, en última instancia, en el bienestar de los estudiantes. Sin embargo, la falta de estrategias claras y eficaces para la mediación y resolución de conflictos puede generar tensiones, disminuir la cooperación entre los equipos de trabajo y afectar el desempeño institucional.

El conflicto, lejos de ser un elemento exclusivamente negativo, puede ser una oportunidad de crecimiento y mejora cuando se gestiona adecuadamente. No obstante, en muchas instituciones educativas, la ausencia de herramientas y metodologías para su abordaje provoca que los conflictos se prolonguen, se intensifiquen o se resuelvan de manera poco efectiva. En este contexto, la presente propuesta busca proporcionar soluciones prácticas para la mediación y resolución de conflictos, contribuyendo a la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto, el diálogo y la cooperación.

Además, la relevancia de este estudio radica en su impacto positivo dentro de la organización educativa. Un clima laboral saludable favorece la comunicación asertiva, fortalece el trabajo en equipo y mejora la toma de decisiones, factores esenciales para el correcto desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas. Al aplicar estrategias concretas, como la capacitación del personal a través de talleres sobre comunicación efectiva, mediación interna y gestión emocional, se promueve un entorno donde las diferencias pueden resolverse de manera pacífica y constructiva.

Objetivos

Objetivo general

Proponer e implementar un conjunto de talleres prácticos para la mediación y resolución de conflictos en el personal de la organización educativa, con el fin de promover una cultura de convivencia sana y armoniosa.

Objetivos específicos

- Fortalecer las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y resolución colaborativa de problemas entre el personal de la organización educativa, mediante estrategias que promuevan un ambiente de respeto y cooperación.
- Desarrollar y aplicar herramientas efectivas de mediación y gestión emocional que permitan la prevención y resolución pacífica de conflictos en la institución educativa.
- Implementar mecanismos de evaluación y mejora continua del clima laboral, con el fin de identificar y ajustar estrategias que contribuyan a una convivencia armoniosa dentro de la organización educativa.

Marco Teórico

La gestión de conflicto dentro del ámbito educativo, es un tema que cobra muchísima relevancia, ya que impacta directamente al desarrollo institucional. En una institución educativa se generan conflictos de forma constante y si no son abordadas de manera adecuada, pueden afectar la calidad del ambiente escolar y la eficiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A continuación, se presentan algunos conceptos que son importantes para sustentar la presente propuesta. Se abordan aspectos fundamentales como la educación, la ética, los valores, la administración educativa, la cultura organizacional y el liderazgo. Asimismo, se analizan las estrategias de mediación y resolución de conflictos, destacando el papel clave del gestor educativo en la promoción de un ambiente armonioso y colaborativo.

Educación

Dentro del ámbito educativo, es esencial conceptualizar la educación como un proceso de enseñanza-aprendizaje que implica la adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes. Según León (2007), la educación no solo es un medio de transmisión de conocimientos, sino también un mecanismo de preservación y difusión de valores sociales. En este sentido, la educación actúa como un puente intergeneracional, promoviendo la continuidad cultural y moral de una sociedad.

Ética y valores en la educación

La ética en la educación se refiere a los principios y valores que rigen el comportamiento de los actores educativos en la búsqueda del bien común. Según Boff (2003), la ética orienta la formación de normas y criterios que permiten la convivencia armónica. De manera complementaria, los valores, definidos por Martínez (2010), son esenciales para la construcción de una sociedad justa y equitativa, guiando las decisiones y comportamientos individuales y colectivos.

Planificación y evaluación en la gestión educativa

La administración educativa busca garantizar la eficiencia institucional mediante la planificación estratégica y la evaluación continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Según Reyes et al. (2010), la planificación es un proceso clave para prever y estructurar acciones que permitan alcanzar los objetivos institucionales. Mosqueda (2013) enfatiza que la evaluación es una herramienta fundamental para medir la efectividad de las estrategias implementadas, incluyendo aquellas relacionadas con la resolución de conflictos.

Cultura organizacional y liderazgo

La cultura organizacional influye en la forma en que los conflictos son gestionados dentro de una institución educativa. Según Rodríguez (2009), la cultura organizacional está compuesta por un conjunto de valores, creencias y normas que guían las interacciones entre los miembros de la institución. Dentro de este marco, el liderazgo juega un papel crucial en la promoción de un ambiente de colaboración y respeto, como lo destaca Alves (2000), al enfatizar que el liderazgo efectivo genera una cultura de equipo que impulsa el compromiso y la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.

Resolución de conflictos y estrategias de mediación

El conflicto es un fenómeno inherente a la convivencia humana, y su gestión adecuada puede convertirlo en una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Suares (citado en Fuquen, 2003) define el conflicto como una interacción recíproca entre partes con intereses divergentes, que puede derivar en confrontación o colaboración según la estrategia utilizada.

Para gestionar los conflictos de manera efectiva, se han desarrollado diversos modelos de mediación. De Armas (2003) destaca que la mediación es un proceso cooperativo en el que se busca una solución en la que ambas partes resulten beneficiadas. Dentro de los modelos de mediación, destacan:

- **Mediación facilitativa:** Se centra en la comunicación efectiva y en el empoderamiento de las partes para encontrar soluciones consensuadas (Bustamante et al., 2016).
- **Mediación evaluativa:** Implica el análisis de fortalezas y debilidades de cada parte, pero puede generar desconfianza si no se mantiene la neutralidad (Bustamante et al., 2016).
- **Mediación transformadora:** Busca no solo resolver el conflicto inmediato, sino también transformar la relación entre las partes para prevenir futuras disputas (Folger, 2008).

Rol del gestor en la mediación de conflictos

El gestor educativo desempeña un papel fundamental en la mediación y resolución de conflictos dentro de la institución. Ruíz (2021) destaca que la gestión educativa no solo implica conocimientos técnicos, sino también una comprensión profunda de las dinámicas políticas y sociales que afectan a la institución. Entre sus funciones clave se encuentran:

- Liderar y coordinar estrategias de resolución de conflictos.
- Implementar mecanismos de mediación efectivos.
- Promover un clima organizacional basado en el respeto y la colaboración.
- Evaluar y mejorar continuamente las estrategias de gestión de conflictos.

Propuesta de talleres

Taller 1: Habilidades de comunicación efectiva para la resolución de malentendidos

Objetivo: Enseñar al personal las bases de la comunicación efectiva para reducir los malentendidos, mejorar la interacción y fomentar un ambiente de respeto en el entorno laboral.

Duración: 2 horas

1. Conceptos básicos de comunicación efectiva

- Definición de comunicación.
- Elementos del proceso comunicativo.
- Barreras de la comunicación en el entorno laboral.
- Importancia de la claridad y la precisión al comunicarse.

2. Técnicas de escucha activa

- Empatía: Comprender y validar los sentimientos del interlocutor.
- Parafraseo: Repetir la idea principal con otras palabras para asegurar comprensión.
- Clarificación: Hacer preguntas para despejar dudas y evitar malentendidos.

3. Estrategias de comunicación asertiva

- Definición de asertividad y su importancia.
- Diferencia entre comunicación pasiva, agresiva y asertiva.
- Uso del "yo" en la comunicación para expresar emociones sin culpar.
- Ejemplos de frases asertivas para resolver conflictos.

Actividad práctica

1. Role-Playing: Simulación de malentendidos en el entorno laboral

- Se dividirá a los participantes en grupos.
- Cada grupo recibirá un caso con un malentendido común en el entorno laboral.
- Deberán representarlo y luego resolverlo utilizando comunicación asertiva.

- Se realizará una discusión en grupo para reflexionar sobre las estrategias aplicadas.

2. Ejercicio de escucha activa

- Se formarán parejas.
- Un integrante contará una experiencia laboral en la que sintió que no fue escuchado.
- Su compañero deberá escuchar sin interrumpir, parafrasear y hacer preguntas de clarificación.
- Luego intercambiarán roles.
- Se discutirá en grupo sobre la importancia de la escucha activa.

Materiales

- Presentación en diapositivas. (Anexo 1)
- Casos prácticos impresos. (Anexo 2)
- Fichas con ejemplos de frases asertivas. (Anexo 3)
- Hojas de trabajo para reflexión individual. (Anexo 4)

Evaluación

Criterios de evaluación

1. **Participación activa en las dinámicas (30%)**
2. **Aplicación de técnicas de comunicación asertiva en el role-playing (30%)**
3. **Capacidad de escucha activa y parafraseo en los ejercicios (20%)**
4. **Reflexión individual y análisis de la experiencia (20%)**

Taller 2: Capacitación básica en mediación de conflictos

Objetivo: Formar a los participantes en los principios básicos de la mediación, para que puedan intervenir como mediadores en conflictos internos.

Duración: 2 horas

Contenido

1. ¿Qué es la mediación? Principios y beneficios.

- Definición de mediación.
- Importancia de la mediación en entornos laborales.
- Beneficios de la mediación en la resolución de conflictos.

2. Proceso de mediación en 3 pasos

- Identificación del conflicto y escucha de las partes.
- Búsqueda de puntos en común y negociación.
- Acuerdo final y compromiso de cumplimiento.

3. Habilidades esenciales del mediador

- Imparcialidad y neutralidad.
- Escucha activa y comprensión empática.
- Manejo emocional y control de la situación.

Actividad práctica

1. Simulación de mediación en tríos

- Se formarán grupos de tres personas: un mediador y dos participantes en conflicto.
- Se asignará un caso práctico de conflicto interno en el trabajo.
- El mediador deberá facilitar el diálogo y buscar una solución aceptable para ambas partes.
- Al finalizar, se analizarán los resultados y se brindará retroalimentación.

2. Reflexión grupal

- Discusión sobre los desafíos enfrentados durante la simulación.
- Análisis de estrategias exitosas y aspectos a mejorar.

Materiales

- Guía del mediador. (Anexo 5)
- Casos simulados. (Anexo 6)
- Checklist de habilidades para la mediación. (Anexo 7)
- Hojas de trabajo para análisis y reflexión. (Anexo 8)

Evaluación

Criterios de evaluación

1. **Desempeño en la simulación de mediación (40%)**
2. **Habilidad para facilitar el diálogo y promover acuerdos (30%)**
3. **Capacidad de análisis y reflexión sobre la mediación (20%)**
4. **Participación activa en la discusión grupal (10%)**

Taller 3: Prevención de conflictos: Identificación de señales tempranas

Objetivo: Capacitar al personal para reconocer señales tempranas de conflicto y actuar antes de que escalen.

Duración: 2 horas

Contenido

1. Causas comunes de conflictos en el entorno educativo

- Falta de comunicación efectiva.
- Diferencias en valores y expectativas.
- Problemas en la distribución de tareas y roles.

2. Identificación de señales de tensión

- Actitudes defensivas y cambios en el tono de voz.
- Lenguaje corporal y posturas cerradas.
- Aislamiento o cambios en el comportamiento habitual.

3. Técnicas de intervención temprana

- Promoción del diálogo abierto.
- Identificación de puntos en común.
- Estrategias de resolución antes de que el conflicto escale.

Actividad práctica

1. Dinámica grupal

- Identificación de señales tempranas en casos simulados.
- Discusión en grupo sobre estrategias preventivas.

2. Brainstorming

- Elaboración de propuestas de soluciones preventivas.

Materiales

- Presentación en diapositivas. (Anexo 9)
- Fichas de casos. (Anexo 10)
- Hojas de trabajo para análisis y reflexión. (Anexo 11)

Evaluación

1. **Identificación correcta de señales de conflicto** (40%)
2. **Propuestas efectivas de prevención** (30%)
3. **Participación en las dinámicas grupales** (30%)

Taller 4: Fomento del trabajo en equipo y la colaboración

Objetivo: Promover el trabajo en equipo y la colaboración como herramientas preventivas para evitar conflictos, destacando su importancia en la mejora de la convivencia laboral y el fortalecimiento de relaciones interpersonales dentro de la organización.

Duración: 2 horas

Contenido:

1. Beneficios del trabajo en equipo para la convivencia laboral (20 minutos):

- **Mejora la comunicación:** El trabajo en equipo fomenta un ambiente donde los empleados pueden expresarse abiertamente, mejorando la comunicación entre ellos.
- **Aumenta la productividad:** Al trabajar en conjunto, las tareas se dividen eficientemente, lo que aumenta la productividad general del equipo.
- **Fomenta el aprendizaje mutuo:** Los miembros del equipo pueden compartir sus conocimientos y habilidades, lo que permite el crecimiento profesional y personal.
- **Reducción de conflictos:** Al entender y valorar el trabajo de los demás, los conflictos tienden a reducirse, promoviendo un ambiente laboral armónico.

2. Dinámicas de roles y responsabilidades en equipos efectivos (20 minutos):

- **Definición de roles:** Cada miembro del equipo tiene una función específica que contribuye al éxito del grupo. Identificar y comprender estos roles es clave para una colaboración efectiva.
- **Responsabilidad compartida:** A medida que se comparten responsabilidades, también lo hacen los éxitos y fracasos. El equipo debe aprender a apoyarse mutuamente.
- **Equilibrio de roles:** Es fundamental que el equipo logre un balance en las tareas asignadas, evitando que unos miembros asuman todo el trabajo mientras otros se desentienden.

3. Cómo construir confianza y fortalecer relaciones laborales (20 minutos):

- **Comunicación abierta y honesta:** La confianza se construye cuando los miembros del equipo se sienten escuchados y valorados.

- **Cumplimiento de compromisos:** El cumplimiento de los compromisos establecidos fortalece la confianza en los demás miembros.
- **Respetar las diferencias:** Un equipo eficaz valora la diversidad de ideas y enfoques, lo que contribuye a la creación de un ambiente respetuoso y colaborativo.
- **Resolución de conflictos:** El trabajo en equipo incluye la capacidad de manejar y resolver conflictos de manera constructiva.

Actividad práctica:

Dinámica de construcción colaborativa (40 minutos)

Objetivo: Fomentar la cooperación, la creatividad y el trabajo conjunto para lograr un objetivo común.

Instrucciones:

1. Se dividirá al grupo en equipos de 4 a 5 personas.
2. A cada equipo se le proporcionará un conjunto de materiales limitados (ejemplo: cartulinas, tijeras, cinta adhesiva, pegamento, cuerda).
3. El desafío es construir un objeto o solución a un problema específico (puede ser una estructura que soporte un peso, un puente, etc.).
4. Cada miembro debe desempeñar un rol dentro del grupo (líder, coordinador, diseñador, constructor, etc.), de acuerdo con la guía de roles proporcionada.
5. Los equipos tendrán 20 minutos para trabajar en su construcción.
6. Al final, cada grupo presentará su trabajo, explicando el proceso, los desafíos y las soluciones que encontraron.

Reflexión (20 minutos):

- **Preguntas sugeridas:**
 - ¿Cómo se sintieron trabajando en equipo?
 - ¿Hubo algún conflicto durante la dinámica? ¿Cómo lo resolvieron?
 - ¿Qué aprendieron sobre la importancia de confiar en los demás?

- ¿Cómo pueden aplicar lo aprendido en su entorno laboral diario?

Materiales:

- Cartulina, tijeras, cinta adhesiva, pegamento, cuerda, marcadores, papel.
- **Guía de roles:**
 - **Líder:** Coordina las tareas, asegura que todos estén involucrados.
 - **Coordinador:** Organiza las actividades, asegurando que todos trabajen en armonía.
 - **Diseñador:** Se encarga de planificar la estructura o el objeto a construir.
 - **Constructor:** Ejecuta las ideas del diseño, asegurando que los materiales se utilicen correctamente.
 - **Documentador:** Toma notas sobre el proceso, registra los logros y obstáculos.

Anexos:

- **Guía de Roles en el trabajo en equipo:** (Anexo 12)
 - **Líder:** Establece objetivos, distribuye tareas y mantiene la motivación del grupo.
 - **Coordinador:** Ayuda a la gestión de tiempo y asegura que cada miembro cumpla su parte.
 - **Diseñador:** Piensa en la mejor forma de llevar a cabo la tarea.
 - **Constructor:** Toma decisiones prácticas sobre cómo ejecutar el diseño.
 - **Documentador:** Registra el proceso y asegura que se tomen en cuenta todas las experiencias para la reflexión posterior.
- **Hoja de evaluación** (Anexo 13)

Criterio	Puntuación (1-5)
Comunicación dentro del equipo	
Colaboración y apoyo mutuo	
Resolución de conflictos	
Cumplimiento de roles y tareas	
Reflexión y aprendizaje personal	

Criterio	Puntuación (1-5)
Aplicación de lo aprendido	

Taller 5: Gestión emocional en conflictos

Objetivo: Dotar al personal de herramientas prácticas para manejar sus emociones y las de los demás durante los conflictos, contribuyendo a un ambiente laboral saludable y la resolución efectiva de tensiones.

Duración: 2 horas

Contenido:

1. El impacto de las emociones en los conflictos (20 minutos):

- **Cómo las emociones influyen en la resolución de conflictos:** Las emociones afectan nuestra percepción, toma de decisiones y comportamiento durante un conflicto.
- **Identificación de emociones en situaciones conflictivas:** Reconocer cuándo y por qué surgen emociones como la frustración, ira, miedo o tristeza, y cómo pueden intensificar un conflicto.
- **La relación entre emociones y comunicación:** Las emociones pueden alterar la forma en que nos comunicamos, tanto verbal como no verbalmente, intensificando o mitigando el conflicto.

2. Técnicas de regulación emocional (30 minutos):

- **Respiración profunda:** Técnicas de respiración que ayudan a reducir el estrés y restaurar el enfoque durante situaciones de tensión.
- **Mindfulness:** Prácticas de atención plena para estar presente en el momento y gestionar las emociones sin que estas nos dominen.
- **Reencuadre:** Cambiar la perspectiva sobre una situación conflictiva para ver las cosas desde un ángulo más positivo o neutral.

3. Cómo manejar emociones difíciles en situaciones de tensión (30 minutos):

- **Técnicas para manejar emociones intensas:** Estrategias para manejar la ira, frustración, tristeza y ansiedad en momentos conflictivos.
- **Escucha activa y empatía:** Cómo escuchar sin juicio, mostrar comprensión y validar las emociones del otro.

- **Control de la impulsividad:** Cómo evitar reacciones impulsivas y desarrollar respuestas más equilibradas en situaciones difíciles.

Actividad práctica:

1. Ejercicios de mindfulness (20 minutos):

- **Objetivo:** Enseñar a calmarse en momentos de estrés mediante técnicas simples de mindfulness.
- **Instrucciones:**
 1. Guía de meditación breve: Dirigir al grupo en un ejercicio de respiración profunda y visualización.
 2. Enfoque en la atención plena: Pedir a los participantes que presten atención a sus pensamientos y emociones sin juzgarlos.
 3. Reflexión: Preguntar a los participantes cómo se sienten antes y después del ejercicio.

2. Role-playing: Manejo de emociones en una discusión simulada (30 minutos):

- **Objetivo:** Practicar el manejo de emociones difíciles en situaciones de conflicto.
- **Instrucciones:**
 1. Dividir a los participantes en parejas o pequeños grupos.
 2. Asignar roles para un escenario conflictivo común (por ejemplo, desacuerdo sobre tareas o roles laborales).
 3. Los participantes deberán manejar sus emociones y practicar la regulación emocional durante la simulación.
 4. Después de cada role-playing, se realiza una reflexión grupal sobre lo aprendido y las estrategias utilizadas.

Materiales:

- Presentación con conceptos clave sobre gestión emocional y regulación emocional. (Anexo 14)
- Fichas con técnicas emocionales: respiración profunda, mindfulness, y reencuadre. (Anexo 15)

- Videos breves demostrando técnicas de regulación emocional. (Anexo 16)
- Role-playing (Anexo 17)
- Hojas para anotar reflexiones y observaciones durante la actividad. (Anexo 18)

Taller 6: Fortalecimiento del rol del mediador

Objetivo: Perfeccionar las habilidades del mediador y definir claramente su rol dentro de la organización educativa, promoviendo un ambiente de resolución de conflictos eficiente y armonioso.

Duración: 2 horas

Contenido:

1. Responsabilidades del mediador en el entorno educativo (20 minutos):

- **Rol del mediador:** La importancia de ser neutral, imparcial y facilitador del diálogo.
- **Confidencialidad y ética:** La responsabilidad del mediador de mantener la confidencialidad de las partes involucradas y actuar con integridad.
- **Facilitador del entendimiento:** Ayudar a las partes en conflicto a comprender diferentes perspectivas y a encontrar soluciones comunes.
- **Fomentar el respeto mutuo:** Crear un ambiente donde ambas partes se sientan escuchadas y respetadas.

2. Herramientas avanzadas de mediación (30 minutos):

- **Preguntas poderosas:** Técnicas para hacer preguntas que permitan a las partes reflexionar y profundizar en sus emociones, intereses y necesidades.
- **Generación de acuerdos:** Estrategias para generar acuerdos concretos, claros y sostenibles que sean aceptados por ambas partes.
- **Técnicas de escucha activa:** La importancia de escuchar de manera reflexiva para captar tanto el contenido como las emociones subyacentes en las respuestas de las partes.

3. Cómo dar seguimiento a los acuerdos logrados (20 minutos):

- **Importancia del seguimiento:** Asegurar que los acuerdos se implementen efectivamente.
- **Evaluación periódica:** Cómo realizar reuniones de seguimiento para verificar el cumplimiento y resolver cualquier obstáculo.

- **Ajuste de acuerdos:** Cómo manejar situaciones en las que los acuerdos deben ser modificados o reforzados.

Actividad práctica:

1. Estudio de casos (40 minutos):

- **Objetivo:** Analizar situaciones reales o simuladas de mediación, poniendo en práctica las herramientas y técnicas aprendidas.
- **Instrucciones:**
 1. Se dividirá a los participantes en grupos pequeños.
 2. A cada grupo se le dará un caso de mediación (real o simulado) que debe ser analizado y discutido.
 3. Los grupos deben identificar las partes involucradas, los intereses de cada una, y aplicar preguntas poderosas para explorar posibles soluciones.
 4. Los grupos deberán diseñar un acuerdo que ambas partes puedan aceptar y discutir cómo hacer el seguimiento.
 5. Al final de la actividad, cada grupo compartirá su análisis y las soluciones que propusieron.

2. Creación de un protocolo de mediación para la institución (20 minutos):

- **Objetivo:** Diseñar un protocolo adaptado a las necesidades de la organización educativa, que sea efectivo para manejar los conflictos dentro de la institución.
- **Instrucciones:**
 1. El facilitador proporcionará una plantilla básica del protocolo de mediación.
 2. Los participantes, de forma individual o en pequeños grupos, deberán adaptar el protocolo según las características de su institución educativa.
 3. El protocolo debe incluir pasos claros: desde la identificación del conflicto, el rol del mediador, hasta el seguimiento de los acuerdos.
 4. Al final, los participantes podrán compartir sus propuestas y recibir retroalimentación.

Materiales:

- **Guía avanzada del mediador:** Documento con las responsabilidades, herramientas avanzadas y pasos del proceso de mediación. (Anexo 19)
- **Formato de protocolo de mediación:** Plantilla básica para personalizar el protocolo de mediación según las necesidades de la institución. (Anexo 20)
- **Estudio de casos:** Situaciones reales o simuladas de mediación. (Anexo 21)
- **Papel y bolígrafos:** Para tomar notas y desarrollar el protocolo.

Taller 7: Comunicación interna y resolución colaborativa de problemas

Objetivo: Mejorar la comunicación interna y fortalecer la capacidad de resolución conjunta de problemas, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y eficaz.

Duración: 2 horas

Contenido:

1. **Importancia de la comunicación interna para evitar malentendidos** (20 minutos):
 - **Definición de comunicación interna:** Qué es y por qué es crucial en cualquier organización, especialmente en entornos educativos.
 - **Impacto de la comunicación deficiente:** Consecuencias de los malentendidos y la falta de claridad en los mensajes.
 - **Elementos clave de una comunicación efectiva:** Claridad, escucha activa, empatía y retroalimentación.
2. **Métodos de resolución colaborativa de problemas** (30 minutos):
 - **Brainstorming (Tormenta de ideas):** Técnicas para generar ideas de forma creativa sin juzgar, promoviendo un ambiente inclusivo y participativo.
 - **Consenso:** Cómo llegar a acuerdos en grupo mediante el entendimiento mutuo y la colaboración.
 - **Ventajas de la resolución colaborativa:** Mejora la cohesión grupal, fomenta la creatividad y fortalece el compromiso con la solución.
3. **Cómo estructurar reuniones efectivas y productivas** (30 minutos):
 - **Objetivos claros:** Definir la finalidad de la reunión y asegurarse de que todos los participantes estén alineados.
 - **Roles dentro de la reunión:** Asignación de roles como facilitador, tomador de notas, y responsable del tiempo.
 - **Técnicas para mantener el enfoque:** Establecer un orden del día, limitar distracciones y fomentar la participación equitativa.
 - **Cierre y seguimiento:** La importancia de documentar acuerdos y establecer un plan de acción.

Actividad práctica:

1. Resolución colaborativa: Trabajar en equipos para resolver un problema ficticio (40 minutos):

- **Objetivo:** Aplicar los métodos de resolución colaborativa (brainstorming y consenso) para resolver un problema ficticio relacionado con la institución educativa.
- **Instrucciones:**
 1. Dividir a los participantes en equipos pequeños.
 2. Presentar un problema ficticio relacionado con situaciones comunes en la institución educativa (por ejemplo, mejorar la comunicación entre departamentos).
 3. Los equipos deberán utilizar técnicas de brainstorming para generar ideas y luego trabajar hacia un consenso para encontrar la mejor solución.
 4. Cada equipo presentará su solución al resto del grupo, y se discutirá brevemente.

2. Ejercicio de retroalimentación constructiva entre equipos (20 minutos):

- **Objetivo:** Practicar cómo dar retroalimentación de manera positiva y constructiva.
- **Instrucciones:**
 1. Después de las presentaciones de los equipos, los participantes deberán dar retroalimentación a otro equipo sobre su solución.
 2. La retroalimentación debe ser constructiva, enfocada en aspectos positivos y ofreciendo sugerencias para mejorar la propuesta.
 3. Los equipos pueden realizar ajustes a sus soluciones basados en la retroalimentación recibida.

Materiales:

- **Presentación:** Diapositivas con los conceptos clave sobre comunicación interna y resolución colaborativa de problemas. (Anexo 22)
- **Fichas de problemas simulados:** Casos ficticios de problemas educativos que se resolverán de forma colaborativa. (Anexo 23)

- **Guías para reuniones efectivas:** Plantilla o formato con recomendaciones para estructurar reuniones productivas. (Anexo 24)

Taller 8: Evaluación del clima laboral y mejora continua

Objetivo: Enseñar al personal a evaluar el clima laboral dentro de la organización educativa y ajustar las estrategias de convivencia según las necesidades detectadas.

Duración: 2 horas

Contenido:

1. **¿Qué es el clima laboral? Factores clave** (20 minutos):
 - **Definición de clima laboral:** El ambiente emocional y social que caracteriza la interacción entre los miembros de la organización.
 - **Factores clave que afectan el clima laboral:**
 - Comunicación interna.
 - Estilo de liderazgo.
 - Motivación y satisfacción laboral.
 - Relaciones interpersonales.
 - **Impacto del clima laboral:** Cómo influye en la productividad, el bienestar y la resolución de conflictos.
2. **Métodos para evaluar el clima laboral** (30 minutos):
 - **Encuestas:** Cómo diseñar encuestas efectivas para medir el clima laboral (preguntas cerradas y abiertas).
 - **Observación:** Cómo interpretar el comportamiento y las interacciones en el entorno de trabajo.
 - **Entrevistas:** La importancia de las entrevistas individuales para conocer a fondo las percepciones de los colaboradores.
 - **Cuándo usar cada método:** Cómo elegir el enfoque adecuado según los objetivos.
3. **Cómo interpretar resultados y proponer mejoras** (30 minutos):
 - **Análisis de los resultados obtenidos:** Identificar patrones, fortalezas y áreas de mejora.

- **Propuestas de mejora:** Cómo crear planes de acción basados en los resultados de la evaluación, tales como mejorar la comunicación, el liderazgo o el bienestar laboral.
- **Seguimiento de las mejoras:** Establecer mecanismos para hacer un seguimiento y asegurar que las acciones propuestas se implementen eficazmente.

Actividad práctica:

1. Diseño de una encuesta de clima laboral adaptada a la institución (40 minutos):

- **Objetivo:** Crear una encuesta sencilla que mida el clima laboral en el contexto específico de la institución educativa.
- **Instrucciones:**
 1. Dividir a los participantes en equipos pequeños.
 2. Asignar a cada equipo la tarea de diseñar una encuesta de clima laboral, considerando aspectos clave como comunicación, motivación, relaciones interpersonales, y liderazgo.
 3. Los equipos deben incluir preguntas tanto cerradas como abiertas y justificar sus elecciones.
 4. Al final, se recopilarán las encuestas y se discutirán en grupo las decisiones tomadas por cada equipo.

2. Simulación: Análisis de resultados ficticios y propuestas de mejora (30 minutos):

- **Objetivo:** Practicar cómo interpretar los resultados de una encuesta de clima laboral y desarrollar estrategias de mejora.
- **Instrucciones:**
 1. Proporcionar a los participantes resultados ficticios de una encuesta de clima laboral (con datos y comentarios).
 2. En grupos, los participantes deben analizar los resultados, identificar los principales problemas y proponer estrategias de mejora.
 3. Cada grupo presentará sus conclusiones y propuestas de acción.

Materiales:

- **Ejemplos de encuestas:** Ejemplos previos de encuestas de clima laboral. (Anexo 25)
- **Hojas de análisis:** Plantillas para registrar el análisis de los resultados y las propuestas de mejora. (Anexo 26)
- **Fichas de resultados ficticios:** Resultados simulados de una encuesta de clima laboral para la actividad de simulación. (Anexo 27)

ANEXOS

Anexo 1

https://www.canva.com/design/DAGgN11Yggs/Upq31GtJHAj8Mo-IIDyDuQ/edit?utm_content=DAGgN11Yggs&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Anexo 2

Caso 1: Problemas de Comunicación en la Distribución de Funciones

Situación: En la Escuela Central de San José, la directora solicita a la docente de primer grado que organice una actividad para la conmemoración del Día del Medio Ambiente. La docente asume que solo debe coordinar la decoración y prepara carteles con sus estudiantes. Sin embargo, la directora esperaba una presentación con exposición de proyectos ambientales. Cuando llega el día de la actividad, no hay exposiciones preparadas y la directora se muestra molesta.

Preguntas para discusión:

1. ¿En qué momento ocurrió el malentendido?
2. ¿Qué estrategias podrían haberse implementado para evitar la confusión?
3. ¿Cómo podrían mejorar la comunicación en la institución para evitar situaciones similares?

Caso 2: Confusión en la Asignación de Sustituciones Docentes

Situación: Un lunes por la mañana, la subdirectora de la Escuela La Esperanza asigna a la profesora de Educación Especial la sustitución de una docente de tercer grado que está incapacitada. Sin embargo, la profesora de Educación Especial ya tenía programadas evaluaciones con sus estudiantes de apoyo. Al darse cuenta de la confusión, la docente se molesta porque considera que su labor no fue tomada en cuenta, mientras que la subdirectora argumenta que la falta de personal obligó a tomar decisiones rápidas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo afectó este malentendido a la organización del trabajo en la escuela?
2. ¿Qué acciones preventivas podrían implementarse para evitar este tipo de situaciones?
3. ¿Cómo se puede mejorar la distribución equitativa de tareas en situaciones de emergencia?

Caso 3: Desacuerdo en la Coordinación de una Reunión de Padres

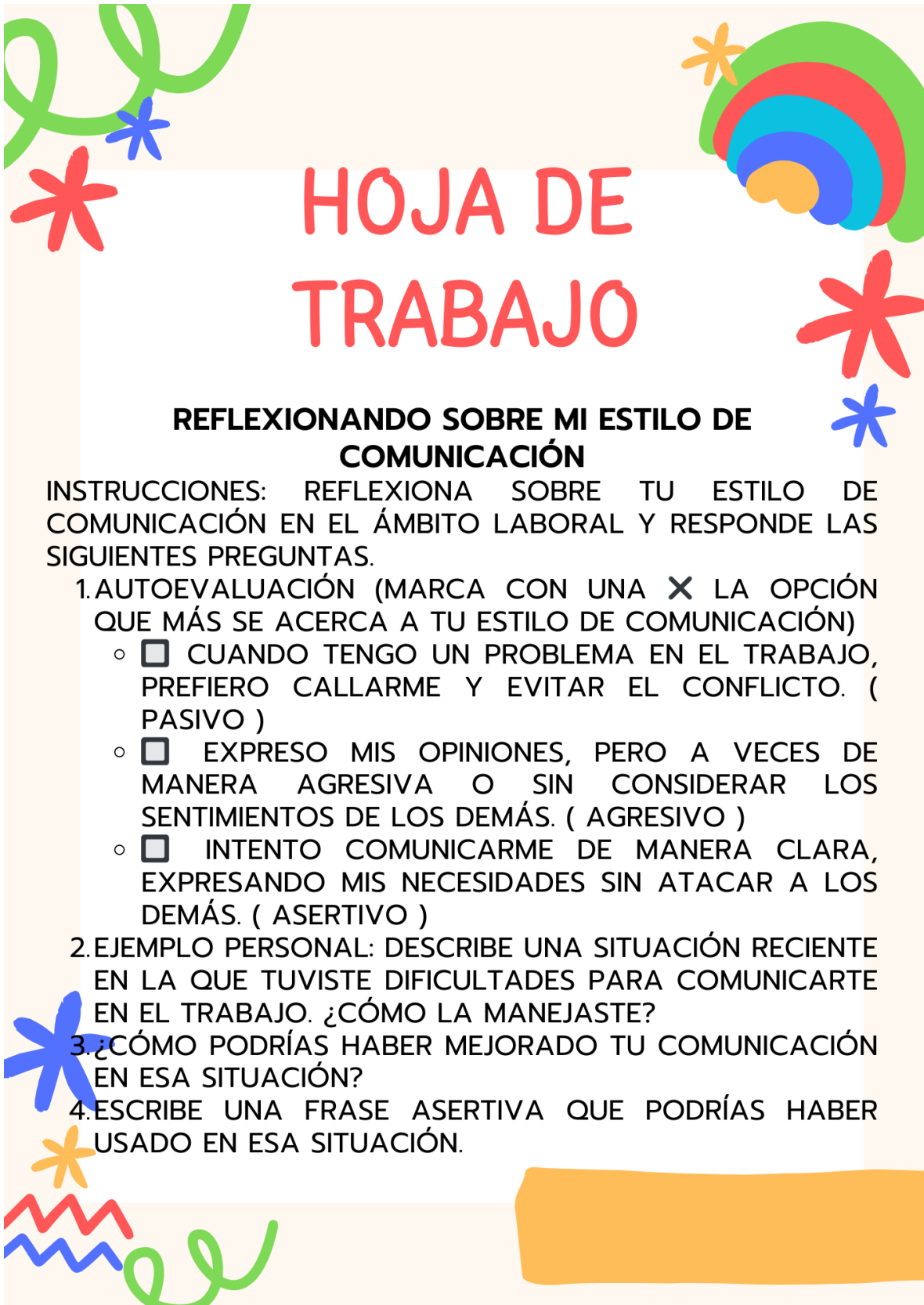
Situación: En el Liceo Nuevo Horizonte, la orientadora y la docente de Matemáticas acuerdan realizar una reunión con los padres de familia para tratar temas de disciplina y rendimiento académico. La docente de Matemáticas asume que la orientadora enviará la convocatoria, mientras que la orientadora piensa que la docente de Matemáticas lo hará. Ninguna de las dos lo hace, y el día de la reunión solo llegan dos padres, lo que genera molestia entre ambas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué provocó el malentendido en la coordinación de la reunión?
2. ¿Cómo podría haberse evitado este problema?
3. ¿Qué herramientas o estrategias podrían utilizarse para mejorar la planificación de reuniones en la institución?

Anexo 3

https://www.canva.com/design/DAGgNz9zhf0/cOb6CJKy6GMNPriV3Ph2tg/edit?utm_content=DAGgNz9zhf0&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton



HOJA DE TRABAJO

REFLEXIONANDO SOBRE MI ESTILO DE COMUNICACIÓN

INSTRUCCIONES: REFLEXIONA SOBRE TU ESTILO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL Y RESPONDE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

1. AUTOEVALUACIÓN (MARCA CON UNA X LA OPCIÓN QUE MÁS SE ACERCA A TU ESTILO DE COMUNICACIÓN)
 - CUANDO TENGO UN PROBLEMA EN EL TRABAJO, PREFIERO CALLARME Y EVITAR EL CONFLICTO. (PASIVO)
 - EXPRESO MIS OPINIONES, PERO A VECES DE MANERA AGRESIVA O SIN CONSIDERAR LOS SENTIMIENTOS DE LOS DEMÁS. (AGRESIVO)
 - INTENTO COMUNICARME DE MANERA CLARA, EXPRESANDO MIS NECESIDADES SIN ATACAR A LOS DEMÁS. (ASERTIVO)
2. EJEMPLO PERSONAL: DESCRIBE UNA SITUACIÓN RECIENTE EN LA QUE TUVISTE DIFICULTADES PARA COMUNICARTE EN EL TRABAJO. ¿CÓMO LA MANEJASTE?
3. ¿CÓMO PODRÍAS HABER MEJORADO TU COMUNICACIÓN EN ESA SITUACIÓN?
4. ESCRIBE UNA FRASE ASERTIVA QUE PODRÍAS HABER USADO EN ESA SITUACIÓN.

Anexo 5

Guía del Mediador

Principios básicos de la mediación.

1. Imparcialidad: El mediador no toma partido y escucha a ambas partes de manera objetiva.
2. Confidencialidad: Lo discutido en la mediación no debe compartirse con terceros sin consentimiento.
3. Voluntariedad: Ambas partes participan libremente en el proceso.
4. Respeto mutuo: Se fomenta un ambiente de diálogo sin ataques personales.
5. Búsqueda de acuerdos beneficiosos: Se promueve una solución que satisfaga a ambas partes.

Pasos clave en la mediación

1. Escuchar activamente a ambas partes sin interrumpir ni juzgar.
2. Identificar los puntos en común y definir los intereses de cada parte.
3. Explorar soluciones posibles y fomentar el compromiso.
4. Formalizar el acuerdo con compromisos claros.

Anexo 6

Casos Simulados de Conflictos Internos

Cada grupo recibirá un caso y deberá resolverlo mediante la mediación.

Caso 1: Conflicto por Distribución de Responsabilidades

Situación: Dos docentes de la misma institución sienten que las tareas extracurriculares no están distribuidas equitativamente. Uno considera que recibe más carga de trabajo que el otro. Ambos se han expresado su molestia, pero sin llegar a un acuerdo.

Caso 2: Problemas de Comunicación entre Personal Administrativo y Docente

Situación: Un docente necesita que los permisos de salida de sus estudiantes sean procesados con más rapidez, pero el personal administrativo argumenta que hay procedimientos que deben seguirse. Se generan discusiones constantes y ambos se sienten frustrados.

Caso 3: Diferencias en la Implementación de Normas Disciplinarias

Situación: Un orientador y un docente tienen opiniones diferentes sobre la manera de abordar problemas disciplinarios en el aula. Mientras el docente exige una aplicación estricta del reglamento, el orientador aboga por una estrategia más conciliadora. Esto ha provocado fricciones en las reuniones.

Anexo 7

Checklist de Habilidades para la Mediación

Durante la simulación, el mediador debe evaluar si cumple con estas habilidades:

- Escucha activa** (mantiene contacto visual, asiente, resume lo dicho).
- Comunicación clara y neutral** (evita juicios y frases negativas).
- Control emocional** (no se altera ante las reacciones de las partes).
- Fomento de acuerdos** (pregunta por soluciones y busca puntos en común).
- Respeto e imparcialidad** (no toma partido ni impone su criterio).

Anexo 8

Hoja de Reflexión Individual

Instrucciones: Reflexión sobre la mediación realizada en la simulación y responde:

¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaste como mediador?

¿Qué estrategias te funcionaron mejor para facilitar el diálogo?

¿Cómo te sentiste al escuchar ambas posturas sin intervenir con tu opinión personal?

¿Qué mejorarías en tu desempeño como mediador?

¿Cómo podrías aplicar estas habilidades en tu entorno laboral?

Anexo 9

Causas Comunes de Conflictos en el Entorno Educativo

◆ Falta de comunicación efectiva

- Mensajes poco claros o malinterpretados generan confusión.
- Uso inadecuado de los canales de comunicación (por ejemplo, depender demasiado de mensajes escritos sin aclaraciones presenciales).
- Falta de espacios para la comunicación abierta entre docentes, personal administrativo y directivos.

✦ **Ejemplo:** Un docente solicita apoyo para una actividad, pero la coordinación no recibe el mensaje a tiempo, lo que genera frustración y malestar.

◆ Diferencias en valores y expectativas

- Cada persona tiene experiencias y valores distintos que influyen en su forma de trabajar.
- Las expectativas laborales no alineadas pueden generar conflictos (por ejemplo, algunos priorizan la flexibilidad, mientras que otros buscan estricta puntualidad).
- Falta de consenso en normas y reglas dentro de la institución.

✦ **Ejemplo:** Un grupo de docentes considera que la disciplina debe ser estricta, mientras que otros optan por un enfoque más flexible, lo que genera desacuerdos.

◆ Problemas en la distribución de tareas y roles

- Sobrecarga de trabajo en algunos miembros del equipo mientras otros tienen menos responsabilidades.
- Desconocimiento de las funciones asignadas, lo que genera duplicidad de esfuerzos o tareas sin cumplir.
- Falta de reconocimiento o apoyo entre compañeros de trabajo.

✚ **Ejemplo:** Un docente se siente abrumado porque debe encargarse de varias actividades extracurriculares sin apoyo del resto del equipo.

Identificación de Señales de Tensión

◆ Actitudes defensivas y cambios en el tono de voz

- Respuestas cortantes o agresivas.
- Uso de un tono sarcástico o irónico en conversaciones laborales.
- Justificación constante de acciones en lugar de buscar soluciones.

✚ **Ejemplo:** Un docente recibe una observación sobre su metodología y responde de manera tajante sin considerar la retroalimentación.

◆ Lenguaje corporal y posturas cerradas

- Cruce de brazos, evite el contacto visual o dar la espalda durante una conversación.
- Movimientos bruscos o gestos de incomodidad como suspirar o rodar los ojos.
- Expresión facial de molestia, impaciencia o desinterés.

✚ **Ejemplo:** Durante una reunión, un docente evita participar y muestra signos evidentes de incomodidad al escuchar ciertas opiniones.

◆ Aislamiento o cambios en el comportamiento habitual

- Falta de interés en actividades grupales o reuniones.
- Reducción en la comunicación con compañeros.
- Expresiones de cansancio, estrés o desmotivación.

✚ **Ejemplo:** Un compañero que antes compartía ideas y participaba activamente en reuniones, ahora se muestra callado y distante.

Técnicas de Intervención Temprana

✓ **Promoción del diálogo abierto**

- Crear espacios seguros donde todos puedan expresar sus preocupaciones sin miedo a represalias.
- Fomentar reuniones periódicas para discutir posibles problemas antes de que escale.
- Usar un lenguaje claro y respetuoso para evitar malentendidos.

✚ **Ejemplo:** Un coordinador organiza reuniones quincenales donde cada miembro del equipo puede compartir inquietudes y sugerencias.

✓ **Identificación de puntos en común**

- Buscar intereses compartidos para generar cooperación y compromiso.
- Reafirmar objetivos institucionales para unificar criterios y enfoques.
- Resaltar valores compartidos en lugar de centrado en las diferencias.

✚ **Ejemplo:** En un conflicto entre docentes sobre el manejo de la disciplina, se establece como punto en común el bienestar del estudiante y se buscan estrategias en conjunto.

✓ **Estrategias de resolución antes de que el conflicto escale**

- Abordar los desacuerdos en su fase inicial, sin dejar que acumulen tensión.
- Buscar mediadores o figuras neutrales para facilitar la conversación.
- Aplicar técnicas de negociación para llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes.

✚ **Ejemplo:** Un director nota tensión entre dos docentes y programa una reunión con ambos para aclarar la situación y buscar soluciones antes de que afecte el ambiente laboral.

Anexo 10

Fichas de Casos para la Dinámica Grupal

Cada grupo recibirá un caso y deberá identificar las señales tempranas del conflicto y proponer estrategias de prevención.

Caso 1: Desacuerdo en la Distribución de Tareas

Situación: Un docente expresa su molestia porque siente que siempre le asignan las tareas más complejas en la organización de actividades escolares. Comienza a ausentarse de reuniones y responde con monosílabos cuando se le consulta.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son las señales tempranas de conflicto en este caso?
2. ¿Qué intervención temprana podría aplicarse para evitar que la situación escale?

Caso 2: Diferencias en la Metodología de Enseñanza

Situación: Dos docentes de la misma materia tienen enfoques distintos de enseñanza. Uno de ellos critica constantemente las estrategias del otro frente a los estudiantes, generando incomodidad. El otro docente evita la interacción y se muestra tenso en las reuniones.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son las señales tempranas del conflicto?
2. ¿Cómo se puede fomentar el diálogo abierto para evitar un conflicto mayor?

Anexo 11

Hoja de Trabajo para Análisis y Reflexión

Situación: Un grupo de docentes comenta en privado que la dirección del centro educativo no toma en cuenta sus opiniones al asignar horarios y responsabilidades. Durante las reuniones, estos docentes participan menos, muestran desinterés y evitan compartir sugerencias.

Preguntas de reflexión:

1. **¿Cuáles son las señales tempranas de conflicto que identificas en este caso?**

2. **¿Cómo crees que la falta de comunicación influye en el ambiente laboral?**

3. **Si fueras parte de este grupo docente, ¿qué estrategias podrían aplicar para mejorar la comunicación con la administración antes de que el conflicto escale?**

4. **Desde el rol de un directivo o mediador, ¿qué acciones tomarían para fomentar una comunicación más efectiva y prevenir el conflicto?**

5. **Piensa en una situación real en tu entorno laboral donde la comunicación haya sido clave para evitar un conflicto. ¿Qué se hizo bien y qué se podría haber mejorado?**

Conclusión personal:

Luego de analizar este caso, ¿qué estrategias se aplicarán en tu práctica profesional para mejorar la comunicación y prevenir conflictos?

Anexo 12

Guía de Roles en el Trabajo en Equipo

Objetivo:

Facilitar la distribución de tareas dentro de los equipos, permitiendo que cada participante asuma una función específica para el éxito del proyecto.

Rol	Descripción
Líder	Coordina las tareas, motiva al equipo, mantiene el enfoque en el objetivo.
Coordinador	Administra el tiempo y verifica que todos participen de manera equitativa.
Diseñador	Planifica cómo se llevará a cabo la tarea o construcción.
Constructor	Ejecuta el diseño, manipula los materiales y ensambla el proyecto.
Documentador	Registra el proceso, toma notas y documenta los desafíos y aprendizajes.



Instrucciones:

Cada equipo debe asignar un rol a cada integrante. Si el equipo tiene menos de 5 personas, algunos roles pueden ser compartidos.

Anexo 13

Hoja de Evaluación del Taller

Nombre del participante: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Marca con una **X** la calificación que considera más adecuada según tu experiencia en el taller (1 = Muy bajo, 5 = Excelente).

Criterio	1	2	3	4	5
Comunicación dentro del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración y apoyo mutuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disputa de las relaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de roles y tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflexión y aprendizaje personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicación de lo aprendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Comentarios adicionales:

Anexo 3: Guía para la Reflexión

Después de la actividad práctica, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo te sientes trabajando en equipo?

2. ¿Cuáles fueron los principales desafíos dentro del equipo?

3. ¿Cómo manejaron los desacuerdos o conflictos?

4. **¿Qué aprendiste sobre la importancia de confiar en los demás?**

5. **¿Cómo puedes aplicar lo aprendido en tu entorno laboral diario?**

Anexo 14

¿Qué es la gestión emocional?

- La **gestión emocional** es la capacidad de reconocer, comprender y regular las emociones para responder de manera adecuada a diversas situaciones.
- Es clave en la resolución de conflictos, ya que permite evitar respuestas impulsivas y facilitar el diálogo constructivo.
- Favorece un ambiente laboral más saludable, reduciendo tensiones y mejorando las relaciones interpersonales.

Ejemplo:

Un colaborador recibe una crítica negativa en el trabajo. Si no gestiona bien sus emociones, puede reaccionar con enojo o resentimiento. Si regula sus emociones, podrá responder con calma y buscar una solución.

2. Impacto de las emociones en los conflictos

Las emociones influyen directamente en cómo percibimos y resolvemos un conflicto.

¿Cómo pueden afectar las emociones? **Positivamente:** Facilitan la comunicación, la empatía y la colaboración.


Negativamente: Distorsionan la percepción de la realidad, aumentan la agresividad o provocan bloqueos emocionales.

Ejemplo de emociones en conflicto:

- **Frustración:** Puede llevar a reacciones impulsivas si no se regula bien.
- **Miedo:** Puede generar evasión del problema en lugar de enfrentarlo.
- **Ira:** Puede intensificar el conflicto y afectar las relaciones laborales.
- **Tristeza:** Puede desmotivar y reducir la productividad.


Anexo 15

Fichas de Técnicas de Regulación Emocional

 **Objetivo:** Proporcionar estrategias prácticas para manejar las emociones durante situaciones de conflicto.


Respiración Profunda (Técnica 4-7-8)

1. **Inhale** por la nariz durante **4 segundos** .
2. **Mantenga** el aire en los pulmones durante **7 segundos** .
3. **Exhale** lentamente por la boca durante **8 segundos** .
4. Repetir de 3 a 5 veces.

 **Beneficios:** Reduce el estrés, mejora la claridad mental y disminuye la reactividad emocional.


Mindfulness (Atención Plena)

1. Encuentra un lugar tranquilo y siéntate cómodamente.
2. Cierra los ojos y concéntrate en la respiración.
3. Observa los pensamientos sin juzgarlos; Déjalos pasar.
4. Mantén la atención en el momento presente.

 **Beneficios:** Mejora la autoconciencia, disminuye la ansiedad y permite respuestas más equilibradas.

Reencuadre Cognitivo

1. **Identificar** el pensamiento negativo (Ejemplo: “Esta discusión no tiene solución”).
2. **Cuestionar** la validez del pensamiento (Ejemplo: “¿Realmente no hay solución?”).
3. **Reformular** el pensamiento en positivo o neutral (Ejemplo: “Puedo encontrar una solución si escucho con calma”).

 **Beneficios:** Cambia la percepción del conflicto, reduce la intensidad emocional y facilita soluciones efectivas.

Anexo 16


https://youtu.be/QVBKmY_vRdk?si=5q0qwqwR86DOGa6L

https://youtu.be/JJc6ULrEQjY?si=ipOAeBu9D_8_gwp0




https://youtu.be/FovTVKqkkWA?si=v6W_iJL3xgTU05wf


Anexo 17

Escenarios para Role-Playing




 **Objetivo:** Practicar la gestión emocional en conflictos simulados.


Escenario 1: Desacuerdo en la Distribución de Tareas

 **Situación:** Dos compañeros de trabajo discuten porque uno siente que el otro no está contribuyendo lo suficiente en un proyecto.  **Rol A:** Se siente sobrecargado con responsabilidades y está frustrado.  **Rol B:** Siente que ha hecho su parte pero no lo han reconocido.

 **Meta:** Aplicar técnicas de regulación emocional para manejar la situación.

Escenario 2: Retroalimentación Negativa

 **Situación:** Un supervisor le da retroalimentación crítica a un empleado sobre su desempeño en una tarea reciente.  **Rol A (Supervisor):** Debe comunicar la retroalimentación de manera asertiva.  **Rol B (Empleado):** Se siente frustrado o molesto, pero debe manejar su reacción.


 **Meta:** Practicar la escucha activa, el control de impulsividad y el reencuadre.

Anexo 18

Hoja de Reflexión

Nombre del participante: _____

Fecha: _____

 **Instrucciones:** Reflexiona sobre tu experiencia en el taller y responde las siguientes preguntas.

1. **¿Qué emociones identificaste en ti mismo(a) durante el juego de roles?**

2. **¿Cómo manejas esas emociones? ¿Hubo alguna técnica que te ayudó?**

3. **¿En qué situaciones laborales podría aplicarse lo hoy aprendido?**

4. **¿Cuál fue el mayor reto al practicar la regulación emocional?**

5. **¿Cómo describirías la importancia de la empatía y la escucha activa en la gestión de conflictos?**

Anexo 19

Guía Avanzada del Mediador

✦ **Objetivo:** Brindar herramientas y principios clave para ejercer una mediación efectiva dentro del entorno educativo.

1. Responsabilidades del Mediador en el Entorno Educativo

☑ **Neutralidad e Imparcialidad:**

- No tomar partido ni favorecer a ninguna de las partes.
- Facilitar la comunicación sin influir en las decisiones.

☑ **Confidencialidad y Ética:**

- Mantener la información compartida de manera confidencial.
- Actuar con integridad y respeto por ambas partes.

☑ **Facilitador del Entendimiento:**

- Ayudar a identificar los intereses de cada parte.
- Promover el diálogo abierto y respetuoso.

☑ **Fomentar el Respeto Mutuo:**

- Garantizar un ambiente seguro donde ambas partes puedan expresarse.
- Fomentar acuerdos basados en el respeto y la cooperación.

2. Herramientas Avanzadas de Mediación

✓ Preguntas Poderosas:

- “¿Qué es lo más importante para ti en esta situación?”
- “¿Cómo te gustaría que se resolviera este problema?”
- “¿Qué crees que podría hacer la otra parte para mejorar la relación?”

✓ Generación de Acuerdos:

- Definir soluciones concretas, realistas y sostenibles.
- Asegurar que ambas partes comprenden y aceptan los términos.

✓ Técnicas de Escucha Activa:

- Parafrasear lo que dice cada parte para confirmar la comprensión.
- Observar el lenguaje no verbal.
- No interrumpir y demostrar interés con preguntas abiertas.

3. Cómo Dar Seguimiento a los Acuerdos**✓ Importancia del Seguimiento:**

- Asegurar que las soluciones acordadas sean implementadas correctamente.
- Evaluar si las soluciones han sido efectivas.

✓ Evaluación periódica:

- Establecer reuniones para revisar avances y posibles ajustes.

✓ Ajuste de Acuerdos:

- Si una solución no funciona, analice nuevas alternativas sin romper la confianza generada.

Anexo 20

Formato de Protocolo de Mediación

✂ **Objetivo:** Estructurar el proceso de mediación en la institución educativa.

🔑 Pasos del Proceso de Mediación:

1. Identificación del Conflicto:

- ¿Quiénes están involucrados?
- ¿Cuál es el problema principal?
- ¿Se ha intentado resolver antes?

2. Preparación de la Mediación:

- Establecer normas básicas (respeto, turno de palabra, confidencialidad).
- Asegurar un espacio neutral y adecuado para la conversación.

3. Sesión de Mediación:

- Explicación del proceso y roles.
- Escucha de ambas partes sin interrupciones.
- Identificación de intereses y necesidades.
- Búsqueda conjunta de soluciones.

4. Generación del Acuerdo:


- Redactar un documento con los compromisos establecidos.
- Asegurar que ambas partes lo aceptan y firman.

5. Seguimiento del Acuerdo:


- Programar reuniones de revisión.
- Analizar si el acuerdo está funcionando.
- Ajustar términos si es necesario.

Anexo 21

Estudio de Casos para Mediación

 **Objetivo:** Aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas.


Caso 1: Desacuerdo entre Docentes sobre la Distribución de Tareas

 **Situación:** Dos docentes tienen un conflicto porque uno siente que asume más responsabilidades que el otro en la planificación de clases.

Rol del Mediador:

- Ayudar a que ambas partes expresen su punto de vista.
- Aplique preguntas poderosas para explorar sus preocupaciones.
- Facilitar un acuerdo sobre cómo distribuir equitativamente las tareas.

Caso 2: Conflicto entre un Estudiante y un Docente por la Disciplina


 **Situación:** Un estudiante siente que su docente lo trata con dureza y el docente argumenta que el estudiante no respeta las normas del aula.

Rol del Mediador:

- Escuchar a ambas partes con empatía.
- Identificar los factores que han generado el conflicto.
- Guiar la conversación hacia soluciones concretas, como establecer reglas claras.

Anexo 22

Presentación sobre Comunicación Interna y Resolución Colaborativa

 **Objetivo:** Comprender la importancia de la comunicación interna y aplicar técnicas para la resolución colaborativa de problemas.

1. Importancia de la Comunicación Interna

¿Qué es la comunicación interna?

- Es el proceso de intercambio de información dentro de una organización.
- Facilita la colaboración, la coordinación y la toma de decisiones efectivas.

☑ **Impacto de la comunicación deficiente**

- ✗ Falta de claridad en los mensajes.
- ✗ Malentendidos y conflictos innecesarios.
- ✗ Disminución de la confianza y la motivación del equipo.

☑ **Elementos clave de una comunicación efectiva**

- ✓ **Claridad:** Mensajes bien estructurados y comprensibles.
- ✓ **Escucha activa:** Atención plena a lo que dice el interlocutor.
- ✓ **Empatía:** Considerar las emociones y perspectivas de los demás.
- ✓ **Retroalimentación :** Confirmar que el mensaje fue comprendido correctamente.

2. Métodos de Resolución Colaborativa de Problemas

☑ **Lluvia de ideas (Tormenta de Ideas)**

- Técnica para generar soluciones en grupo sin críticas ni juicios previos.
- Se deben considerar **todas** las ideas antes de analizarlas.

☑ **Consenso**

- Método de toma de decisiones en el que todos los participantes llegan a un acuerdo aceptable.

- Implica negociación, flexibilidad y entendimiento mutuo.

✓ **Ventajas de la resolución colaborativa**

- ✓ Mayor compromiso con la solución.
- ✓ Fomenta la creatividad y el pensamiento innovador.
- ✓ Fortalece la cohesión del equipo y mejora la comunicación.

3. Cómo Estructurar Reuniones Efectivas

✓ **Objetivos claros**

- Definir **antes** de la reunión cuál es el propósito.
- Evite reuniones innecesarias o mal estructuradas.

✓ **Roles dentro de la reunión**

- **Facilitador:** Dirige la reunión y asegura el cumplimiento del objetivo.
- **Tomador de notas:** Registra acuerdos y puntos clave.
- **Responsable del tiempo:** Mantiene el enfoque y evita divagaciones.

✓ **Técnicas para Mantener el Enfoque**


- ✓ Preparar un **orden del día** con los temas a tratar.
- ✓ Limitar distracciones y uso de dispositivos electrónicos.
- ✓ Fomentar la participación equitativa de todos los asistentes.

✓ **Cierre y seguimiento**


- Documentar los acuerdos en un acta de reunión.
- Definir responsabilidades y plazos de acción.

Anexo 23

Fichas de Problemas Simulados

 **Objetivo:** Aplicar la resolución colaborativa a problemas ficticios relacionados con la institución educativa.


Caso 1: Falta de Comunicación entre Departamentos

 **Situación:** En la institución educativa, los departamentos no comparten información relevante sobre eventos, cambios de horarios y normativas, lo que genera confusión.

◆ **Objetivo del equipo:**

- Analizar el problema y sus efectos.
- Generar ideas mediante **lluvia de ideas** .
- Alcanzar un **consenso** sobre una estrategia de mejora.

Caso 2: Desacuerdos en la Distribución de Tareas Docentes


 **Situación:** Algunos docentes sienten que su carga de trabajo no está distribuida equitativamente. Esto genera tensiones y desmotivación.

◆ **Objetivo del equipo:**

- Identificar el problema y sus causas.
- Plantear posibles soluciones mediante **lluvia de ideas** .
- Proponer un plan para mejorar la distribución de tareas.

Anexo 24

Guía para Reuniones Efectivas

 **Objetivo:** Proporcionar una estructura para planificar y ejecutar reuniones productivas.

 **Formato para estructurar reuniones:**

Información general

- Fecha: _____
- Hora de inicio: _____
- Responsable de la reunión: _____
- Participantes: _____

Orden del día

- Tema 1: _____ (Tiempo estimado: ___ min)
- Tema 2: _____ (Tiempo estimado: ___ min)
- Tema 3: _____ (Tiempo estimado: ___ min)

Roles Asignados

- Facilitador: _____
- Tomador de notas: _____
- Responsable del tiempo: _____


Acuerdos y Plan de Acción

- Responsable: _____
- Acción a realizar: _____

- Fecha de seguimiento: _____

Evaluación de la Reunión

- ¿Se cumplieron los objetivos? Sí / No
- ¿Hubo participación equitativa? Sí / No
- ¿Qué se puede mejorar? _____

 **Objetivo:** Practicar la retroalimentación positiva y constructiva.

Instrucciones:

Escuchar la presentación del otro equipo con atención.

Analizar los puntos positivos de la propuesta.

Proporcionar sugerencias para mejorar, siguiendo el modelo “**Sándwich**” :

Reconocer un aspecto positivo:

"Me gustó la claridad con la que presentó su solución".

Sugerir una mejora:

"Podrían incluir un plan de seguimiento más detallado".

Finalizar con otro punto positivo:

"Me pareció excelente que involucraran a todos en la toma de decisiones".

Anexo 25

Ejemplo de Encuesta de Clima Laboral

✦ **Objetivo:** Evaluar la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas con sinceridad. La información será utilizada para mejorar el ambiente laboral.

1. Comunicación interna

¿Sientes que la comunicación dentro de la organización es clara y efectiva?

Siempre A veces Casi nunca Nunca

¿Se fomenta la escucha activa y el respeto en las reuniones?

Siempre A veces Casi nunca Nunca

2. Liderazgo

¿Consideras que los líderes de la organización motivan y apoyan al equipo?

Siempre A veces Casi nunca Nunca

¿Recibes retroalimentación constructiva por parte de los líderes?

Sí No A veces

3. Motivación y Satisfacción

¿Te sientes valorado/a en tu trabajo?

Sí No A veces

¿Cuentas con oportunidades para crecer y desarrollarte profesionalmente?

Sí No A veces

4. Relaciones interpersonales


¿Sientes que el ambiente de trabajo es respetuoso y colaborativo?

Sí No A veces

Pregunta Abierta: ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el clima laboral?

Anexo 26


Fichas de Resultados Ficticios para la Simulación

 **Objetivo:** Analizar datos simulados de una encuesta de clima laboral y proponer estrategias de mejora.

Resultados Simulados (Ejemplo de Encuesta Aplicada)

Resumen de resultados:

- **Comunicación interna:** 40% de los colaboradores sienten que la comunicación es deficiente.
- **Liderazgo:** 35% considera que los líderes no brindan suficiente apoyo.
- **Motivación y satisfacción:** 50% siente que su trabajo no es reconocido.
- **Relaciones interpersonales:** 60% cree que hay conflictos frecuentes entre equipos de trabajo.

 **Comentarios abiertos más recurrentes:**

- “Sería bueno tener más reuniones de equipo para mejorar la comunicación.”
- “No siempre recibimos reconocimiento por nuestro trabajo”.
- “Algunas decisiones no son explicadas claramente y eso genera confusión.”

Objetivo del Grupo:

1. Analizar los datos.
2. Identificar los principales problemas.
3. Diseñar propuestas de mejora.
4. Presentar sus soluciones al resto del grupo.

Anexo 27

Hoja de Análisis de Resultados y Propuestas de Mejora

 **Objetivo:** Registrar los hallazgos y desarrollar un plan de acción para mejorar el clima laboral.

Análisis de los resultados

Fortalezas detectadas:

- ✓ _____
- ✓ _____

Áreas de mejora:

- × _____
- × _____

Propuestas de mejora

Acciones inmediatas:

- ✓ _____

Acciones a mediano plazo:

✓ _____

Acciones a largo plazo:

✓ _____

🔑 **Seguimiento y Evaluación**

📝 **Responsables de implementación:** _____

📅 **Fecha de revisión:** _____

Referencias bibliográficas

- Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona*, (15), 239-252.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional.
- Anguita, V., & Sotomayor, M. A. (2011). ¿Confidencialidad, anonimato?: las otras promesas de la investigación. *Acta bioethica*, 17(2), 199-204.
- Armas H, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar*, 125-136.
- Ávila, Ó. C. (2015). Gestión de los conflictos laborales en los centros educativos de educación secundaria desde la normativa vigente. *Gestión de la Educación*, 69-97.
- Ávila, Ó. C. (2015). Gestión de los conflictos laborales en los centros educativos de educación secundaria desde la normativa vigente. *Gestión de la Educación*, 69-97.
- Betancourth, S., Zambrano, C., Ceballos, A. K., Benavides, V., & Villota, N. (2017). Habilidades sociales relacionadas con el proceso de comunicación en una muestra de adolescentes. *Psicoespacios*, 11(18), 133-147.
- Binda, N. U., & Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-18.
- Boff, L. (2003). Ética y moral. *La búsqueda de los fundamentos (5ª ed.)*. Bilbao: Editorial Sal Terrae.
- Bustamante, X., Frixone, M. B. C., Moreno, I., & Ponce, M. G. N. (2016). Las orientaciones del mediador: análisis de la mediación en Quito. *Revista Ecuatoriana de Arbitraje*, (8), 263316.
- Cabrera, H. F. P., & Bautista, F. J. (2016). Estilos de resolución de conflictos en estudiantes universitarios. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 8(1), 3-11.
- Calderón, I. (2013). La mediación en la resolución de conflictos en los contextos escolares. *Acción pedagógica*, 20(1), 42-57.
- Calvo Hernández, P., Marrero Rodríguez, G., & García Correa, A. (2004). La mediación: técnica de resolución de conflictos en contextos escolares. *Anuario de filosofía, psicología y sociología*.
- Camargo-Mayorga, David Andrés (2016). Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contabilidad pública en Bogotá. *Cuadernos de Contabilidad*, 17 (44), 421-

448. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.mlde>

Cárdenas, J. (2018). Investigación cuantitativa.

Caridad, M., Cardeño, N., Cardeño, E., & Castellano, M. I. (2017). Contribuciones de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos dentro de instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 38(50), 6-19.

Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.

Cervera Cajo, L. E. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos.

Chen-Quesada, E. (2022). Liderazgo pedagógico en la gestión educativa. *Humanitas*, 19(19), 78105.

Díaz, L. A. R. (2021). EL ROL DEL GESTOR EDUCATIVO EN SUS DIFERENTES DIMENSIONES Y SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ESCOLAR BÁSICA DE SAN IGNACIO GUAZÚ.

Repositorio de Tesis y Trabajos Finales UAA.

Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.

Fajardo, C. (2017). Mecanismos alternativos de solución de conflictos para el posconflicto en la organización. *INVESTICGA: Revista de Investigación en Gestión Administrativa y Ciencias de la Información*, 1.

Folger, J. P. (2008). La mediación transformativa: preservación del potencial único de la mediación en situaciones de disputas. *Revista de mediación*, (2), 6-16.

Funes, S. G. (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia. *Contextos educativos: Revista de educación*.

Fuquen, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula rasa*, (1), 265278.

Gallegos Paz, F. A. (2016). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016.

Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista educación*, 40(01), 67-87.

García, A. (2019). La mediación y resolución de conflictos en el ámbito educativo. *Revista de Educación*, 45(2), 109-124.

- Gómez, M. (2014). Estadística descriptiva. *Oficina de publicaciones de la Universidad*.
- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26.
- Hernández Mora, T., Obando Gómez, K., Pérez Beita, C. F., & Quesada Elizondo, X. (2012). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). Analisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la investigación*, 407-499.
- Idárraga, L., & Rivera, C. P. P. (2017). El gestor educativo más allá del escritorio: aciertos y desaciertos. *Academia. edu*.
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.
- Johnson, R. y Johnson, S. (2018). El papel del gestor educativo en la promoción de una convivencia sana. *Revista de liderazgo educativo*, 30(4), 67-82.
- Kadi, O., & Escola, M. (2012). Pensamiento estratégico para la gestión pública: una confluencia sobre la planificación, organización, dirección y control. *COEPTUM*, 4(1), 16-31.
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Educere*, 11(39), 595-604.
- López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes.
- López Tejada, V., & Pérez Guarachi, J. F. (2011). Técnicas de recopilación de datos en la investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 10, 485.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2017). El diseño de la muestra. *Metodología de la investigación social cuantitativa*.
- Machado, A. L. (2001). El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización de la escuela. *Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe*, 252.
- Madriz, F. E. S. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista educación*, 27(1), 9-16.
- Mar, J. C., Mena, S. C. M., & Mar, A. C. (2016). La administración y la gerencia en las organizaciones educativas. *Tejidos Sociales*, 2(1).

- Martínez Gómez, J. A. (2010). En torno a la axiología y los valores. *Contribuciones a las ciencias sociales*.
- Massoni, S. (2007). Modelo de comunicación estratégica. S. Massoni, *Modelo de comunicación estratégica*.
- Mosqueda, J. S. H. (2013). Procesos de evaluación de las competencias desde la socioformación. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 9(4), 11-19.
- Obando, N. Rodríguez, E. y Villareal, J. (2017). Diagnóstico del clima organizacional de la sección técnica nocturna del colegio profesional de Cartagena circuito 03 de la dirección regional de Santa Cruz. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Educación Técnica, Maestría en Educación Técnica.
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta jurídica peruana*, 2(2).
- Ortega Ruiz, R. (2007). La convivencia: un regalo de la cultura a la escuela. *Idea La Mancha: Revista de Educación de Castilla-La Mancha*.
- Ortiz, A. M. R., Andino, M. G., Portilla, Ó. W., & Coral, R. E. (2018). El conflicto interpersonal como oportunidad para aprender a convivir en la escuela. *Análisis: revista colombiana de humanidades*, (93), 287-315.
- Panchi Arias, M. P. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 333-341.
- Pareja, J. A. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y educadores*, 12(1), 137-152.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013). La entrevista. *Universidad autónoma de México.[En línea].[Online].[cited 2012 Septiembre 30. Disponible en: [http://www. uam. es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E)*.
- Pérez Saucedo, J. B. (2011). *Métodos alternos de solución de conflictos: justicia alternativa y restaurativa para una cultura de paz* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Reyes, Y. N., Burgos, M. P., de Homes, L. P., & Cascioli, N. F. (2010). Una mirada a la planificación estratégica curricular. *Telos*, 12(2), 202-216.

- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa. Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 55-70. doi:ISSN (electrónico): 2346-0806
- Riquelme-Castañeda, Jaime A., Meza-Martínez, Alberto E., & Carvalho, Roberto J.. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, 33(2), 321-330. <https://dx.doi.org/10.4067/S071807642022000200321>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. *Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(06).
- Sander, B. (1994). Gestión educativa y calidad de vida. *La Educación: Revista interamericana de desarrollo educativo*, 118(2), 237-264.
- Seijas, D. M. M. (2020). La mediación como estrategia de resolución de conflictos pacífica en el ámbito escolar. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), 222-244.
- Serrano, G. (2008). Eficacia y mediación familiar. *Boletín de psicología*, 92, 51-63.
- Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D., & Mirón, L. (2006). Características de los mediadores y éxito de la mediación. *Anuario de psicología jurídica*, 16(1), 75-88.
- Silva-García, G. (2012). De la desviación a la divergencia: introducción a la teoría sociológica del delito. *Derecho y Realidad*, 10(19).
- Smith, J. (2020). La importancia de la mediación en la resolución de conflictos educativos. En A. López (Ed.), *Mediación y resolución de conflictos en el ámbito educativo* (pp. 35-50). Ciudad: Editorial Educativa.
- Soto, L. C., Vásquez, Y. E., Ramírez, M. I. F., Mora, J. T., & Vásquez, E. M. U. (2011). Abordaje docente y administrativo de los conflictos estudiantiles en el campo de la educación secundaria. *Gestión de la Educación*, 1-29.
- Soto, M. (2017). Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica. <https://doi.org/10.15359/rb.35-3.5>
- Vallardes, H. M., & Nava, K. M. (2008). El impacto de la comunicación en las relaciones de outsourcing logístico. *Razón y Palabra*, (60).
- Vargas, G. M. G., & Delgado, V. H. O. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.

Vizcaíno Zúñiga , P. I., Cedeño Cedeño , R. J., & Maldonado Palacios , I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.

Yangali Vicente, J. S., Rodríguez López, J. L., Vásquez Tomás, M. R., & Chahuara Ardiles, J. G. (2018). La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 60–76. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.758>