



Vol. III  
No. 12  
Mayo - Agosto  
2026



**Sayra Eugenia Campos Ramírez**

Universidad de Panamá  
Panamá

[Sayra.camposr@gmail.com](mailto:Sayra.camposr@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-4490-5407>



**Claudia Juliana Ortega Blanco**

Universidad de Panamá  
Panamá

[claudiajuliano28@gmail.com](mailto:claudiajuliano28@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-7850-7327>



**Nayibe Rincón Zárte**

Universidad de Panamá  
Panamá

[nrincon@colegioguánenta.edu.co](mailto:nrincon@colegioguánenta.edu.co)

<https://orcid.org/0009-0007-8823-0626>

## Cómo citar este texto:

Campos Ramírez, S. E., Ortega Blanco, C. J., Rincón Zárte, N. (2026). Negociar para transformar: conflicto y liderazgo en la cultura escolar. Revista Holón. Vol. III, No. 12. Mayo-Agosto 2026. Pp. 120-134. Universidad José Martí de Latinoamérica. URL disponible en: <https://revistas.up.ac.pa/index.php/holon>

Recibido: 03 de febrero 2026

Aceptado: 10 de marzo 2026

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.holon.n12.a9843>



# Negociar para transformar: conflicto y liderazgo en la cultura escolar

## Negotiating to transform: conflict and leadership in school culture

**Sayra Eugenia Campos Ramírez**

Universidad de Panamá

Panamá

[Sayra.camposr@gmail.com](mailto:Sayra.camposr@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-4490-5407>

**Claudia Juliana Ortega Blanco**

Universidad de Panamá

Panamá

[claudiajuliano28@gmail.com](mailto:claudiajuliano28@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-7850-7327>

**Nayibe Rincón Zárate**

Universidad de Panamá

Panamá

[nrincon@colegioguagenta.edu.co](mailto:nrincon@colegioguagenta.edu.co)

<https://orcid.org/0009-0007-8823-0626>

Correspondencia: [Sayra.camposr@gmail.com](mailto:Sayra.camposr@gmail.com)

...

### RESUMEN

El presente ensayo propone una reflexión, cuyo propósito es analizar la negociación y la gestión del conflicto en las instituciones educativas desde un enfoque organizacional y pedagógico. El desarrollo conceptual se sustenta en los aportes de autores como Galtung Fisher y Chaux, quienes permiten comprender el conflicto como una oportunidad de aprendizaje y cambio, cuando es abordado desde el diálogo, la gestión emocional y el trabajo colaborativo. En el análisis se examinan los principales métodos de resolución de conflictos – conciliación, mediación y arbitraje-, destacando la negociación basada en principios como una estrategia pertinente para la construcción de acuerdos sostenibles en el ambiente escolar. Asimismo, se analiza el papel del liderazgo transformacional en la generación de climas organizacionales basados en la confianza, la corresponsabilidad y la integración de equipos. El análisis se sitúa en el contexto escolar latinoamericano contemporáneo, caracterizado por la diversidad sociocultural el trabajo en equipo y la consideración de la importancia de la inteligencia emocional, para examinar el conflicto como una oportunidad de aprendizaje y transformación institucional. Finalmente, se reflexiona sobre la importancia, en la práctica, de la gestión ética y pedagógica del conflicto, para fortalecer la cultura organizacional y a la promoción de ambientes educativos orientados al bienestar colectivo. Se concluye con la identificación de los principales enfoques para la gestión en entornos educativos.

**Palabras clave:** conflicto social; negociación colectiva; solución de conflictos; organización cultural; liderazgo; ambiente educacional.

### Abstract

This essay proposes a reflection, the purpose of which is to analyze negotiation and conflict management in educational institutions from an organizational and pedagogical approach. The conceptual development is supported by the contributions of authors such as Galtung Fisher and Chaux, which allow us to understand the

conflict as an opportunity for learning and change, when it is approached from dialogue, emotional management and collaborative work. The analysis examines the main conflict resolution methods – conciliation, mediation and arbitration –, highlighting principle-based negotiation as a relevant strategy for building sustainable agreements in the school environment. In this way, the role of transformational leadership is analyzed in the generation of organizational climates based on trust, co-responsibility and team integration. The analysis is located in the contemporary Latin American school context, characterized by sociocultural diversity and teamwork and consideration of the importance of emotional intelligence, to examine conflict as an opportunity for learning and institutional transformation. Finally, it reflects on the importance, in practice, of ethical and pedagogical management of conflict, to strengthen organizational culture and the promotion of educational environments oriented towards collective well-being. It is concluded with the identification of the main approaches for management in educational environments.

**Keywords:** social conflict; collective negotiation; conflict resolution; organizational culture.

## **NEGOCIANDO PARA TRANSFORMAR: CONFLITO E LIDERANÇA NA CULTURA ESCOLAR**

### **Resumo**

Este ensaio propõe uma reflexão com o objetivo de analisar a negociação e a gestão de conflitos em instituições educacionais sob uma perspectiva organizacional e pedagógica. O referencial teórico baseia-se nas contribuições de autores como Galtung, Fisher e Chaux, que entendem o conflito como uma oportunidade de aprendizado e mudança quando abordado por meio do diálogo, da inteligência emocional e do trabalho colaborativo. A análise examina os principais métodos de resolução de conflitos — conciliação, mediação e arbitragem — destacando a negociação baseada em princípios como uma estratégia relevante para a construção de acordos sustentáveis no ambiente escolar. Analisa também o papel da liderança transformacional na promoção de climas organizacionais baseados na confiança, na responsabilidade compartilhada e no trabalho em equipe. A análise situa-se no contexto escolar latino-americano contemporâneo, caracterizado pela diversidade sociocultural, pelo trabalho em equipe e pelo reconhecimento da importância da inteligência emocional, para examinar o conflito como uma oportunidade de aprendizado e transformação institucional. Por fim, considera-se a importância da gestão ética e pedagógica de conflitos na prática, tanto para o fortalecimento da cultura organizacional quanto para a promoção de ambientes educacionais focados no bem-estar coletivo. O texto conclui com a identificação das principais abordagens para a gestão de conflitos em contextos educacionais.

**Palavras-chave:** Conflito social; negociação coletiva; resolução de conflitos; organização cultural; liderança; ambiente educacional.

## **NEGOCIER POUR TRANSFORMER : CONFLIT ET LEADERSHIP DANS LA CULTURE**

# SCOLAIRE

## Résumé

Cet essai propose une réflexion sur la négociation et la gestion des conflits dans les établissements scolaires, selon une perspective organisationnelle et pédagogique. Le cadre conceptuel s'appuie sur les travaux d'auteurs tels que Galtung, Fisher et Chaux, qui conçoivent le conflit comme une opportunité d'apprentissage et de changement lorsqu'il est abordé par le dialogue, l'intelligence émotionnelle et le travail collaboratif. L'analyse examine les principales méthodes de résolution des conflits – conciliation, médiation et arbitrage – en soulignant l'importance de la négociation raisonnée pour l'élaboration d'accords durables au sein de l'établissement scolaire. Elle analyse également le rôle du leadership transformationnel dans la promotion d'un climat organisationnel fondé sur la confiance, la responsabilité partagée et le travail d'équipe. L'analyse s'inscrit dans le contexte scolaire latino-américain contemporain, caractérisé par la diversité socioculturelle, le travail d'équipe et la reconnaissance de l'importance de l'intelligence émotionnelle, afin d'envisager le conflit comme une opportunité d'apprentissage et de transformation institutionnelle. Enfin, l'importance d'une gestion éthique et pédagogique des conflits est abordée, tant pour le renforcement de la culture organisationnelle que pour la promotion d'environnements éducatifs axés sur le bien-être collectif. Le texte se conclut par l'identification des principales approches de la gestion des conflits en milieu scolaire.

**Mots clés** : conflit social ; négociation collective ; résolution des conflits ; organisation culturelle ; leadership ; environnement éducatif.

## INTRODUCCIÓN

El conflicto es un fenómeno innato a la vida escolar dado que la interacción social entre los actores educativos se desarrolla en escenarios atravesados por diferencias culturales, ideológicas, emocionales y organizacionales derivados de su naturaleza diversa. Las instituciones educativas, en tanto son organizaciones sociales complejas, reúnen sujetos con trayectorias, intereses y expectativas diversas, lo que convierte el desacuerdo en una posibilidad permanente dentro de la dinámica institucional.

Desde esta perspectiva, el conflicto no puede entenderse exclusivamente como una alteración del orden escolar, sino como una manifestación relacional que refleja la estructura organizativa, los estilos de liderazgo y la cultura institucional que orienta la convivencia.

El objetivo del presente ensayo es proponer una reflexión teórica, fundamentada en una amplia revisión bibliográfica, orientada a analizar la negociación, la gestión del conflicto y el liderazgo transformacional como dimensiones interrelacionadas del desarrollo organizacional educativo. Se examinan los aportes teóricos de autores como: Bass, (1985); Entelman, (2002); Calderón, (2009); Ury, et. al., (2011); y Chaux, et. al., (2012); con el propósito de comprender cómo el conflicto puede transformarse en una oportunidad formativa cuando es gestionado desde el diálogo, la inteligencia emocional y la corresponsabilidad institucional desde una visión humanista donde la gestión del conflicto no busca eliminar las diferencias sino comprenderlas y aprovecharlas para el crecimiento colectivo.

El documento se organiza en cinco apartados: el conflicto como fenómeno organizacional, su relación con la cultura institucional, las estrategias de gestión en el campo escolar, el papel del liderazgo transformacional y finalmente, un análisis integrador sobre la gestión del conflicto como eje del desarrollo organizacional educativo.

## **Desarrollo**

### **El conflicto como fenómeno organizacional en el contexto educativo.**

La teoría del conflicto ha sido ampliamente desarrollada en las ciencias sociales como una categoría central para comprender las dinámicas de interacción entre individuos y grupos. Desde esta perspectiva, Calderón (2009), plantea que toda situación social contiene tensiones potenciales derivadas de intereses, necesidades o metas percibidas como incompatibles. En su enfoque, el conflicto no se concibe como un fenómeno que deba suprimirse, sino como una realidad susceptible de transformación a partir del análisis de sus causas estructurales y relacionales.

En este sentido, distingue entre violencia directa, expresada a través de acciones físicas o verbales, y violencia estructural, asociada a condiciones de injusticia sistemática presentes en las organizaciones y en la sociedad. La diferenciación resulta especialmente pertinente para el ámbito educativo, en tanto permite comprender que muchos conflictos escolares no se originan únicamente en comportamientos individuales, sino en dinámicas institucionales, relaciones de poder y prácticas organizacionales que reproducen exclusión o inequidad.

Desde una perspectiva sociológica, autores como Marx, Hobbes y Coser han señalado que el conflicto cumple un papel estructurante en la vida social y organizacional, al emerger de la disputa por recursos, reconocimiento o legitimidad (Mercado & González, 2008). En este sentido, el conflicto no constituye necesariamente un factor de desintegración, sino que puede actuar como un elemento dinamizador de cambio cuando es comprendido y gestionado de manera consciente.

La idea, destacada por Galtung, (2008); se refiere a la transformación del conflicto a través del método Transcend, el cual busca soluciones creativas basadas en el entendimiento mutuo y el diálogo. En este supuesto, los conflictos pueden ser constructivos si se manejan adecuadamente y se prioriza el análisis de sus causas, en lugar de una resolución inmediata sin diagnóstico profundo; en consecuencia, la concientización juega un papel importante, dado que permite a las partes involucradas comprender sus necesidades y expectativas y se llega a facilitar acuerdos sostenibles.

El conflicto, entonces debe ser comprendido y transformado a partir del análisis de sus causas y las dinámicas relacionales que lo configuran, hasta llegar a la comprensión mutua, antes que soluciones inmediatas. Esta mirada resulta especialmente pertinente en el contexto educativo, donde las relaciones interpersonales entre estudiantes, docentes, directivos y familias exigen una constante negociación de sentidos y objetivos.

En el contexto educativo, estas tensiones se manifiestan en las relaciones entre los distintos actores de la comunidad escolar, tales como estudiantes, docentes, directivos y familias. Las diferencias ideológicas, culturales y emocionales propias de estos escenarios convierten a la escuela en un espacio particularmente sensible a la aparición de conflictos. No obstante, cuando estas situaciones son abordadas desde una perspectiva ética y pedagógica, pueden derivar en procesos de aprendizaje institucional y fortalecimiento de la cultura organizacional (Entelman, 2002).

Desde esta mirada, asumir el conflicto como una herramienta pedagógica implica reconocer su potencial formativo. Chau T, Llera, & Velásquez, (2012); señalan que la escuela constituye un escenario privilegiado para el desarrollo de competencias ciudadanas y socioemocionales, tales como la empatía, la autorregulación emocional, el diálogo y la cooperación. Estas habilidades contribuyen tanto a la prevención de la violencia como a la construcción de relaciones basadas en el respeto y la participación democrática dentro de la organización escolar.

Estas competencias no solo previenen manifestaciones de violencia, sino que potencian la convivencia y el sentido de comunidad. De igual manera se aplica para cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Dado que los conflictos en el campo educativo son inevitables, su adecuada gestión se convierte en una prioridad para fomentar un ambiente organizacional armónico y efectivo. En este sentido, las estrategias de resolución de conflictos desempeñan un papel importante en la promoción de una convivencia basada en el diálogo y la cooperación, lo que nos lleva a su análisis.

La mediación y la conciliación han sido abordadas desde perspectivas complementarias por distintos autores. Casales, (1995); muestra a la mediación como un proceso de intervención que busca transformar los conflictos en oportunidades de diálogo y resalta la importancia de la figura del mediador como facilitador imparcial que promueve la comunicación y la búsqueda de acuerdos. Por su parte, San Cristóbal Reales (2013) enfatiza la conciliación como mecanismo que, además de propiciar la resolución pacífica de disputas, fortalece la cultura de la negociación y la cooperación.

El manejo adecuado de las emociones permite al individuo reaccionar con asertividad frente al conflicto, valorando la diferencia, aunque no la comparta. Lejos de ser negativos, los conflictos bien dirigidos previenen manifestaciones de violencia y fortalecen las interacciones sociales; lograr acuerdos en beneficio del grupo fomenta la armonía y la práctica de valores esenciales para la convivencia.

La relación diaria entre diferentes actores educativos predispone a la generación de conflictos por las necesidades individuales ya que cada persona actúa como un mundo con percepciones, intereses y visiones que difieren de las de los demás lo cual generará en algún punto de la convivencia tensión o desavenencias, tal como lo menciona Chiavenato, (2011); el conflicto es funcional en la medida en la cual posibilita la búsqueda de alternativas para favorecer a los involucrados.

Las instituciones educativas se configuran a partir de normas formales e informales, jerarquías, roles y sistemas de autoridad que estructuran la interacción cotidiana. En este marco, el conflicto puede interpretarse como una expresión de tensiones inherentes a la cultura organizacional.

La cultura escolar —entendida como el conjunto de valores, creencias y significados compartidos— incide directamente en la manera como se perciben y gestionan los desacuerdos. En contextos institucionales con estructuras rígidas y comunicación limitada, los conflictos tienden a intensificarse o a resolverse de manera autoritaria, lo cual genera represión, disminución de la capacidad de liderazgo y un clima institucional basado en la arbitrariedad. Por el contrario, cuando se promueven espacios de participación y diálogo, los desacuerdos pueden convertirse en oportunidades de aprendizaje organizacional, ya que se favorece la construcción colectiva de ideas para el progreso de las instituciones de forma que se consoliden espacios de participación democrática que favorezcan la construcción de comunidad.

Desde esta perspectiva, el conflicto escolar no constituye únicamente un problema disciplinario, sino un fenómeno relacional que refleja la interacción entre sujetos y estructuras institucionales. Esta comprensión permite interpretar las tensiones como indicadores de dinámicas organizacionales que requieren análisis y ajuste, más que sanción inmediata. En el análisis del conflicto escolar resulta imprescindible considerar las condiciones estructurales que inciden en las trayectorias de los estudiantes. Los jóvenes no determinan las decisiones estatales relacionadas con desigualdad social, brechas socioeconómicas o limitaciones en el acceso a la educación y a la tecnología; tampoco eligen las formas de violencia presentes en sus comunidades.

Como señalan: Tinoco-García, Osorio Ballesteros, & González Ortíz, (2019); estas situaciones hacen parte de contextos de vulnerabilidad asociados a la pobreza y a la precariedad de diversos entornos locales y regionales. En este sentido, la violencia estructural repercute directamente en las dinámicas relacionales y en las decisiones que adoptan los sujetos en su vida cotidiana,

Reconocer esta dimensión no implica asumir una postura determinista, sino comprender que el entorno condiciona, aunque no define de manera absoluta, las oportunidades de desarrollo. Desde el ámbito escolar, exige reformular el enfoque pedagógico hacia la promoción de liderazgo infantil, participación democrática y toma de decisiones responsables. Si bien la violencia estructural incide en los proyectos de vida, la escuela puede constituirse en un espacio de resignificación y construcción de alternativas, lo que hace que los docentes y directivos docentes vivan desde lo individual y colectivo un buen manejo de emociones, su autorregulación y comunicación asertiva, que, como equipo, puedan apoyarse y construir redes de apoyo y contención replicables en sus estudiantes.

### **Estrategias de resolución del conflicto en el escenario educativo**

En las relaciones interpersonales que se configuran en los entornos educativos confluyen múltiples factores, entre ellos las experiencias previas, los valores, las emociones y las condiciones socioculturales de los actores involucrados. Estas variables influyen en la manera como se perciben y afrontan los desacuerdos, lo que explica la diversidad de formas en que se manifiestan los conflictos dentro de las instituciones escolares. Desde

esta perspectiva, los desacuerdos no pueden ser entendidos únicamente como obstáculos para la convivencia, sino como expresiones propias de la interacción social que requieren estrategias de abordaje adecuadas.

La literatura especializada coincide en señalar que la resolución de conflictos implica procesos de comunicación y negociación orientados a la búsqueda de acuerdos. San Cristóbal Reales, (2013); definen la negociación como un proceso mediante el cual las partes dialogan para conciliar intereses y alcanzar consensos que permitan superar las diferencias existentes. En el contexto educativo, este proceso adquiere un carácter formativo cuando se orienta al fortalecimiento de relaciones basadas en el respeto mutuo y la corresponsabilidad.

Junto a la negociación, la conciliación y la mediación se presentan como mecanismos relevantes para la gestión de conflictos en las organizaciones educativas. La conciliación, según Casales, (1995); supone la intervención de un tercero que acompaña a las partes en la construcción de acuerdos; mientras que la mediación promueve espacios de comunicación estructurada que facilitan el reconocimiento de las necesidades y expectativas de cada actor. Ambos mecanismos contribuyen a generar condiciones para el diálogo y la cooperación, elementos fundamentales para el fortalecimiento del clima institucional.

El manejo adecuado de las emociones constituye un componente central en los procesos de resolución de conflictos. La capacidad para reconocer y regular las propias emociones favorece respuestas asertivas frente al desacuerdo y permite valorar la diferencia como una oportunidad de aprendizaje. En este sentido, la gestión emocional se relaciona con la prevención de la violencia y con la consolidación de interacciones sociales más equilibradas dentro de la comunidad educativa.

En el escenario escolar, la implementación de estrategias de resolución de conflictos desde un enfoque pedagógico ha permitido avanzar hacia modelos de convivencia más participativos. Iniciativas como los comités de convivencia escolar y la articulación con instancias externas, tal como lo señalan Escobar, (2018); y la Ley 1620 de 2013, en Colombia, evidencian la importancia del trabajo colaborativo y del diálogo como pilares para la atención integral de situaciones conflictivas (Bocanegra & Herrera, 2018).

El conflicto puede considerarse como una oportunidad pedagógica para la reflexión tanto individual como grupal sobre varios ejes, el primero las formas de negociación adecuadas para la superación del mismo, las habilidades emocionales para el manejo, los intereses personales y los acuerdos que posibilitan el avance organizacional transformando el espacio en el cual se genera las discrepancias en un entorno en el cual se practiquen los valores y la gestión de emociones.

En el mismo sentido, la generación de ideas que favorecen el trabajo en equipo, fortalece el sentido de pertenencia y son pieza clave en el cumplimiento de compromisos puesto que, cuando los involucrados participan activamente en las estrategias organizacionales se genera un ambiente de confianza seguridad y cumplimiento; constituyéndose en elementos necesarios para la consolidación de la identidad organizacional.

La comprensión de la importancia de las habilidades socioemocionales es crucial para la resolución de las diferencias que se presentan en entornos escolares. Precisamente desde el trabajo, la escuela, la familia y la sociedad, desde los primeros años de vida, se estimula la formación de las herramientas necesarias para

responder con inteligencia emocional a las situaciones adversas que se presentan, teniendo en cuenta el reconocimiento del otro como un ser con necesidades e identidad propias.

El reconocimiento de la individualidad del otro como un ser con pensamientos diferentes lo que hace que el conflicto tome un panorama transformador. Sin embargo, para lograr tal condición es necesario la concientización de las partes de forma que se generen los elementos adecuados para llegar a acuerdos que promuevan el respeto mutuo.

En el entorno educativo, como en cualquier otro espacio social, el conflicto es parte de la condición humana. Constituye una oportunidad para fortalecer las relaciones institucionales si se gestiona adecuadamente. Aquí, el rol del docente es importante; apoyar a los estudiantes en el reconocimiento y regulación de sus emociones, actuar con objetividad y mantener una ética profesional sólida.

Los acuerdos que se generan resultan ser sólidos en la medida en la cual se tengan en cuenta los intereses de los involucrados, dejando a un lado posiciones radicales que pueden afectar la negociación y generan tensión (Ury, Fisher y Patton, 2011). Sin embargo, tales acuerdos no son concebidos como soluciones mágicas e inmediatas sino son producto de la reflexión individual y colectiva para la consecución de acuerdos duraderos.

### **Liderazgo transformacional y gestión emocional.**

Puchol, (2005); asegura que la negociación es un fenómeno humano, diario y universal inherente al individuo, un ejercicio cotidiano, instinto que se instala y se desarrolla desde las primeras etapas, dándole relevancia a su asociación sólo como acto propio de las personas, lo cual le proporciona un carácter sublime, superior y evolucionado, donde las habilidades para encontrar un beneficio para las partes permiten evolucionar y progresar en cualquier aspecto de la vida cotidiana. Negociar implica ceder en algún ámbito lo cual posibilita la sustitución de un conflicto físico o bélico por el dialogo y la concertación de los involucrados.

Bajo este apartado, el entorno escolar juega un papel fundamental ya que las habilidades para resolver conflictos deben ser gestionadas desde la infancia; de forma que el niño cuente con las herramientas necesarias para llegar a acuerdos provechosos tanto para si mismo, como para los demás lo cual garantiza la sana convivencia escolar y permite el desarrollo de la autonomía y la capacidad de decisión.

La negociación constituye una estrategia central para la gestión constructiva del conflicto en los contextos organizacionales y educativos. Desde el enfoque propuesto por Ury, Fisher, & Patton, (2011); la negociación basada en principios se orienta a la identificación de intereses comunes, más que a la defensa de posiciones individuales. Este modelo privilegia la cooperación, la generación de opciones de beneficio mutuo y la búsqueda de acuerdos sostenibles, lo que resulta especialmente pertinente en escenarios educativos caracterizados por relaciones continuas y vínculos de largo plazo.

El liderazgo desempeña un papel determinante en la implementación de estas estrategias. Bass, (1985); define el liderazgo transformacional como aquel que inspira, motiva y promueve el compromiso colectivo en torno

a objetivos compartidos. En la gestión del conflicto, este tipo de liderazgo se caracteriza por generar condiciones de confianza, facilitar la comunicación abierta y propiciar la participación activa de los equipos de trabajo en la toma de decisiones.

La integración de equipos constituye otro elemento clave en este proceso. Ayestarán, (1999); señala que las organizaciones que logran equilibrar el individualismo con la equidad, bajo condiciones de confianza mutua, presentan mayores niveles de eficacia y compromiso. En el contexto educativo, el trabajo colaborativo y la gestión compartida del conflicto fortalecen, mejoran el clima institucional y contribuyen a la consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje colectivo.

Finalmente, la dimensión emocional incide de manera significativa en la forma en que los conflictos se perciben, se afrontan y se transforman. Montes, Gutiérrez, & Ganaza, (2014); señalan que las emociones asociadas a estados de confianza y reconocimiento favorecen conductas cooperativas, mientras que aquellas vinculadas al malestar tienden a intensificar las confrontaciones. En este sentido, la gestión emocional articulada al liderazgo y al trabajo en equipo, permite comprender el conflicto como una oportunidad para fortalecer la cultura institucional y avanzar hacia modelos educativos más humanos y participativos.

### **La gestión del conflicto como eje del desarrollo organizacional escolar.**

Cuando la gestión del conflicto se limita a enfoques normativos o sancionatorios, la institución corre el riesgo de invisibilizar las causas estructurales que originan las tensiones. Esta perspectiva reduce el conflicto a una desviación conductual, desconociendo su dimensión relacional y organizacional.

Por el contrario, una aproximación integradora reconoce que el conflicto constituye un indicador de las dinámicas internas de la organización escolar. Analizar cómo se manifiesta, cómo se interpreta y cómo se interviene permite identificar patrones culturales, estilos de liderazgo y prácticas institucionales que influyen en la convivencia.

Desde esta mirada, la negociación basada en principios (Ury, Fisher, & Patton, 2011) y el liderazgo transformacional no operan como herramientas aisladas, sino como componentes articulados de una estrategia institucional orientada al aprendizaje organizacional. La gestión emocional, el trabajo colaborativo y la participación activa de la comunidad educativa fortalecen la capacidad institucional para afrontar desacuerdos de manera reflexiva.

Así, el conflicto deja de concebirse como una amenaza al orden escolar y se integra como elemento constitutivo del desarrollo organizacional. Esta comprensión permite proyectar a la escuela como una organización capaz de aprender de sus tensiones internas y de consolidar prácticas coherentes con sus principios pedagógicos.

En el entorno escolar, la implementación de manuales de convivencia con enfoques pedagógicos y restaurativos, como lo sugiere la Ley 1620 de 2013 en Colombia, ha permitido avanzar hacia una cultura de paz

en la gestión de conflictos. Escobar, (2018); expone que los comités de convivencia escolar, articulados con entidades externas, son espacios claves para la atención integral de situaciones complejas, y refuerzan la importancia del trabajo colaborativo. Hablar de negociación en la escuela implica asumir posturas colaborativas y construir acuerdos que promuevan el bienestar colectivo. No basta con aplicar normativas disciplinarias o sanciones punitivas; se requiere de una constante actualización de los manuales de convivencia, incorporando perspectivas pedagógicas, restaurativas y formativas que contemplen herramientas como la mediación, la conciliación y la negociación.

En países como México, de acuerdo con el análisis de Rivera, (2012); se han desarrollado investigaciones relacionadas con la legislación sobre la convivencia, la seguridad y la violencia escolar, encontrando divergencias especialmente en lo que concierne a la práctica vivencial en los centros educativos, especialmente en entornos violentos y su relación constante concebida como un problema que amenaza la vigencia y el respeto de los derechos humanos.

De otro modo, la escuela ya no se centra en ambientes distantes al contexto personal, sino que van más allá de lo político, social, cultural y económico, no obstante, un factor determinante es la relación del abordaje de la violencia en las escuelas que permea de alguna manera positiva o negativamente las relaciones interpersonales y por ende las organizacionales. Un factor por resaltar en este análisis respecta a la forma como se determina el tema de la convivencia, entendiendo al contexto social como determinante en el entorno escolar.

En Chile, según Magendzo, (2013); la Ley de Violencia escolar se promulgó en el año 2011 a través de un debate parlamentario que incluía tres proyectos previos, a partir de ese momento se precisan aspectos que intervienen en dicha ley como el respeto y valoración de los derechos humanos garantizados en la constitución que introducen la promoción de la buena convivencia y prevención de toda forma de violencia física o psicológica, agresiones u hostigamientos. Además, propone una intervención directa de los entes organizacionales para garantizar y favorecer un ambiente propicio en los entornos escolares, contemplando la posibilidad de vincular directamente a alumnos, alumnas, madres, padres, apoderados, profesionales y el personal de la institución, en este caso, docentes y directivos.

En concordancia con los estudios desarrollados sobre la ley anteriormente expuesta, se registran dos paradigmas antagónicos que intervienen. Por una parte, la forma como se deben garantizar los derechos de los estudiantes e integrantes de la comunidad educativa contemplando entornos democráticos; por otra parte, lo relacionado con el control y la sanción que de hecho no desaparece por completo.

El primero con un enfoque intersubjetivo tendiente a la reconstrucción social y al desarrollo de interacciones interpersonales, en contravía con la concepción conductista que abarca el castigo y el reforzamiento como mecanismo de control y represión. Sin embargo, los procesos que se vienen desarrollando, de acuerdo con los estudios revisados, proponen establecer una convivencia que integre aspectos en donde se resalta la participación, sin dejar a un lado las normas y los reglamentos que nutren de alguna forma los componentes que en dicha ley se presentan.

En Panamá, a partir de las aportaciones de Maldonado, (2012); se encuentran contribuciones significativas investigativas sobre los patrones de convivencia escolar reconociendo los problemas que surgen al interior de las aulas, acentuando que el entorno social, tiene directa relación en el comportamiento y las reacciones agresivas y violentas de los estudiantes. Dicho estudio resalta que, pese a los esfuerzos realizados en los últimos años, se observa un incremento de la violencia específicamente en los entornos escolares del sector oficial.

El acoso escolar es el principal factor subyacente especialmente relacionado con la discriminación por los entornos familiares, particularmente por estudiantes de bajos recursos económicos o familias con estándares altos de vulnerabilidad. Existe una fuerte tendencia a pertenecer a pandillas y los estudiantes están expuestos a entornos violentos y riesgos psicosociales que reflejan la realidad en algunas comunidades. Según el informe de antecedentes de acción contra la violencia, en el año 2011, desde el Ministerio de Educación y alianzas interinstitucionales se desarrollan programas que pretenden enfocar sus propósitos en la reducción de la violencia y criminalidad.

Ahora bien, las estrategias no solo se enfocan en los entornos familiares, sino en los establecimientos educativos a través de la participación constante de sus actores como padres de familia, estudiantes y docentes quienes participan activamente en el desarrollo de talleres para la prevención de la violencia con enfoque psicopedagógico.

De acuerdo con el análisis expuesto, no basta con aplicar normativas, enfoques disciplinarios o sanciones punitivas; como lo sugieren algunas de las normativas, leyes o decretos de convivencia escolar. Para la transformación progresiva de la misma, se propone una actualización constante de los enfoques de convivencia, incorporando perspectivas pedagógicas, restaurativas y formativas que contemplen herramientas como la mediación, la conciliación y la negociación. De ahí que, Acosta, (2017); advierte que, dichos documentos institucionales, deben ajustarse a las particularidades contextuales de cada entorno educativo, de cada región, permitiendo la garantía hacia el ejercicio de los derechos fundamentales de los estudiantes, que permitan consolidar los mecanismos efectivos de prevención de la violencia escolar y promoción de los derechos humanos.

## **REFLEXIONES FINALES**

La negociación, la gestión del conflicto y el liderazgo transformacional constituyen dimensiones analíticas interrelacionadas que permiten comprender de manera más amplia las dinámicas organizacionales en el contexto educativo. El conflicto, lejos de representar una disfunción aislada, forma parte de los procesos relacionales propios de la institución escolar, su manejo desde el enfoque dialógico constituye una oportunidad para la transformación de la cultura organizacional y el mejoramiento de las relaciones interpersonales de forma que cada integrante de la comunidad educativa genere en sí mismo y en los demás ambientes de paz, equidad y justicia social.

Comprender el conflicto desde una perspectiva organizacional amplía el horizonte de análisis y posiciona a la escuela como una organización capaz de construir acuerdos sostenibles, fortalecer sus vínculos y avanzar hacia modelos de convivencia orientados al bienestar común y al desarrollo institucional. Además de generar

ventajas competitivas para la institución en la medida en la cual se generan aprendizajes a raíz de las desavenencias y se posibilita un clima de escucha y ejercicio ético donde los valores sean el eje de las negociaciones. La práctica de la empatía juega un papel fundamental para la comprensión del punto de vista del otro y el reconocimiento del carácter individual de la otra persona con gustos y expectativas diferentes a los propios.

El docente se convierte en mediador y ejemplo para sus estudiantes en el contexto educativo ya que sus acciones en la resolución de conflictos y en la gestión personal de los mismos permean en el contexto de aula, si el maestro cuenta con las herramientas emocionales e institucionales adecuadas para gestionar las diferencias cotidianas, seguramente los niños son receptores y artífices de sus propias estrategias para solucionar conflictos.

La integración de liderazgo transformacional, negociación basada en principios y gestión emocional fortalece la capacidad institucional para convertir tensiones en oportunidades de aprendizaje colectivo. Sin embargo, esta aplicación debe estar mediada por procedimientos claros en cada caso, siendo responsabilidad del área de planeación estratégica la generación de espacios para la revisión de los procesos de la organización de forma que sean tangibles, de cierta forma medibles y perdurables en el tiempo.

Finalmente, comprender el conflicto como una oportunidad de análisis y transformación organizacional implica asumir una mirada que reconozca su complejidad y su carácter relacional. Este enfoque permite interpretar las tensiones institucionales no sólo como expresiones de desacuerdo, sino como escenarios que, al ser gestionados de manera reflexiva, aportan a la comprensión de las dinámicas escolares y al fortalecimiento de la cultura organizacional en las instituciones educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 203-217. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2148>
- Bass, B. M. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. En *Gestión de Recursos Humanos* (Vol. 25, págs. 481-484). Nueva York: La Prensa Libre. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bocanegra Acosta, H., & Herrera Castillo, C. (2018). La Ley 1620 de 2013 y la política pública educativa de convivencia escolar en Colombia: Entre la formalidad jurídica y la realidad social. *Revista Republicana*, 23, 45-62. <https://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/413>

- Calderón, P. (2009). Teoría del conflicto de Johan Galtung. *Revista de Paz y conflictos*, (2), 60-81.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2050/205016389005.pdf>
- Casales F, J. C. (1995). EL conflicto en las organizaciones y la técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista cubana de psicología*, 12 (1-2), 30.  
<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04>
- Chaux T, E., Llera, J., & Velásquez, A. (2012). *Competencias ciudadanas: De los estándares al aula. Una propuesta de integración a las áreas académicas*. Bogotá, D.C., Colombia: Ediciones Uniandes - Universidad de los Andes.
- Chiavenato , I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Entelman, R. (2002). *Teoría del conflicto*. Gedisa, S.A.
- Escobar, Y. (2018). Ley de convivencia escolar en Colombia: Una política pública no legitimada. *Diálogos de Derecho y Política*, 157-174.  
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/derypol/article/view/332515/20788408>
- Magendzo, A. T. (2013). Descripción y análisis de la Ley sobre Violencia Escolar (N 20.536): dos paradigmas antagonicos. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 39(1), 377-391.  
<https://www.scielo.cl/pdf/estped/v39n1/art22.pdf>
- Maldonado, U. C. (2012). *Estudio de patrones de convivencia escolar en Panamá*. Panamá: UNICEF.  
<https://www.unicef.org/panama/media/836/file/Estudio%20de%20Patrones%20de%20Convivencia%20Escolar.pdf>
- Mercado, A., & González, G. (02 de 2008). La teoría del conflicto en la sociedad contemporánea. *Espacios Públicos*, 11(21), 196-221.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67602111>
- Montes, C., Gutiérrez, N., & Ganaza, C. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 240-249.  
<https://www.redalyc.org/pdf/167/16729452025.pdf>
- Puchol , L. (2005). *El libro de la negociación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rivera, Ú. Z. (2012). Las escuelas mexicanas y la legislación sobre la convivencia, la seguridad y la violencia escolar. *Educación y Territorio*, 2(1), 19-36.  
[https://www.academia.edu/33024696/Las\\_Escuelas\\_Mexicanas\\_y\\_la\\_Legislaci%C3%B3n\\_sobre\\_Conviviencia\\_Seguridad\\_y\\_la\\_Violencia\\_Escolar](https://www.academia.edu/33024696/Las_Escuelas_Mexicanas_y_la_Legislaci%C3%B3n_sobre_Conviviencia_Seguridad_y_la_Violencia_Escolar)

- San Cristóbal, R. S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (46), 39-62. <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/145/126>
- Tinoco-García, A., Osorio Ballesteros, A., & González Ortíz, F. (2019). Jóvenes, contextos de violencia estructural y ciudadanía. *Última década*, 27(51), 69-95. <https://www.scielo.cl/pdf/udecada/v27n51/0718-2236-udecada-27-51-00069.pdf>
- Ury, W., Fisher, R., & Patton, B. (2011). *Obtenga el sí. mEl arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000.

### **Contribución Autoral**

- Autora Principal: Desarrolló parte del trabajo desde la selección de la bibliografía, la recolección de datos, la redacción del artículo y la discusión de los resultados con el manejo de datos.
- Coautora 1: Desarrolló parte del trabajo desde la selección de la bibliografía, la recolección de datos, la redacción del artículo y la discusión de los resultados con el manejo de datos.
- Coautora 2: Desarrolló parte del trabajo desde la selección de la bibliografía, la recolección de datos, la redacción del artículo y la discusión de los resultados con el manejo de datos.