

CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y CAMBIO PEDAGÓGICO: UN ESTUDIO CIENTÍFICO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Yendry Ramón González-Bravo

yendryrgonzalez@hotmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL.

<https://orcid.org/0009-0008-2131-6799>

Alice Paola Sánchez-Carrizo

alicesanchez450@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL.

<https://orcid.org/0009-0009-3777-3094>

Resumen

El estudio propone lineamientos para fomentar una negociación eficaz en el contexto escolar. Es una investigación desarrollada desde el enfoque cuantitativo, enmarcado en un diseño transeccional, aplicada a una población censal de 12 directivos y 88 docentes de tres instituciones educativas fiscales del Ecuador. Basado en teorías donde destacan Mora y Villalobos (2019) y Bonilla et al. (2020). Se aplica una encuesta, la cual, tuvo como instrumento un cuestionario de respuestas de múltiples opciones para el personal de las instituciones educativas involucradas. Los resultados fueron interpretados por la técnica de análisis estadístico (Hernández et al., 2021). El estudio revela que el 84% de los encuestados percibe el conflicto como negativo y un 41% desconoce las fases para generar una negociación eficaz. Como respuesta se propone un conjunto de lineamientos que fomenten un clima escolar eficaz, orientados a consolidar una cultura de negociación dentro del contexto educativo, con el objetivo de fortalecer una trilogía contextualizada que articule los conceptos: cambio pedagógico, conflicto y negociación en una práctica significativa para el bienestar social. Se concluye que la gestión educativa del conflicto mediante técnicas de negociación contribuye a crear un clima organizacional positivo y conlleva a un cambio pedagógico.

Palabras clave: Conflicto, negociación, cambio pedagógico.

CONFLICT, NEGOTIATION AND PEDAGOGICAL CHANGE: A SCIENTIFIC STUDY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS.

Abstract

This study proposes guidelines to foster effective negotiation in the school context. It is a quantitative research project, framed within a cross-sectional design, applied to a census population of 12 administrators and 88 teachers from three public educational institutions in Ecuador. Based on theories notably those of Mora and Villalobos (2019) and Bonilla et al. (2020), a survey was administered using a multiple-choice questionnaire to the staff of the participating educational institutions. The results were interpreted using statistical analysis techniques (Hernández et al., 2021). The study reveals that 84% of respondents perceive conflict as negative, and 41% are unaware of the phases involved in generating effective negotiation. In response, a set of guidelines is proposed to foster an effective school climate, aimed at consolidating a culture of negotiation within the educational context, with the objective of strengthening a contextualized trilogy that articulates the concepts; Pedagogical change, conflict, and negotiation in a practice significant for social well-being. It is concluded that the educational management of conflict through negotiation techniques contributes to creating a positive organizational climate and leads to pedagogical change.

Keywords: Conflict, negotiation, pedagogical change.

Introducción

La idea clásica de convivencia está condicionada por la presencia del conflicto, el cual adquiere una definición concreta al ser una manifestación constante en las dinámicas humanas y actuar como uno de los principales promotores de la transformación social que representa un componente fundamental en la construcción de vínculos entre personas. Es un fenómeno inherente y esencial a toda experiencia humana, sirviendo como la expresión palpable del choque entre distintas perspectivas. Esta fricción no es negativa, sino que actúa como un motor de transformación, impulsando la evolución, el avance y la generación de novedades.

En este contexto, tomando en cuenta la realidad de las tres instituciones educativas fiscales pertenecientes al Ecuador, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo sería la dinámica educativa si estuviera carente de conflictos? Una escuela sin diferencias implicaría una comunidad académica deshumanizada, casi robótica. Sus integrantes habrían erradicado la diversidad y las singularidades propias de la naturaleza humana, perdiendo con ello el impulso vital tanto por la búsqueda de un propósito existencial como por el afán de autosuperación necesario para alcanzar la plenitud personal.

El conflicto tiende a interpretarse de forma negativa, ya que suele ser asociado con sus efectos perjudiciales, más que comprendido en su verdadera naturaleza. Por ello, Jares (2001) plantea que, tanto en la sociedad en general como en el sistema educativo en particular, predomina la concepción tradicional del conflicto derivada de la ideología tecnocrática, conservadora que lo asocia con algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, disfunción o patología y, en consecuencia, que es necesario corregir y, sobre todo, evitar.

Es fundamental entender el cambio pedagógico, el conflicto y la negociación como una trilogía inseparable en el ámbito escolar, la cual

debe ser abordada desde la realidad específica de cada una de las tres instituciones educativas fiscales pertenecientes al Ecuador. Esto se debe a que la existencia de conflictos es inherente a la convivencia, ya sea en sociedades, comunidades o centros educativos. Sin embargo, el punto de partida es, a menudo, una visión negativa del conflicto arraigada en la sociedad en general, y de forma muy notable, entre docentes y estudiantes. Esta mentalidad lleva frecuentemente a la idealización de un centro educativo libre de problemas, un espacio donde los profesores podrían dedicarse exclusivamente a la transferencia de conocimientos sin las interrupciones o resistencias del alumnado que alteren la planificación.

Por esta razón, resulta imposible desvincular la educación orientada hacia un cambio pedagógico del conflicto y la negociación. El conflicto es una condición intrínseca de la vida y, por lo tanto, se manifiesta de forma inevitable en todos sus ámbitos, incluyendo el escolar. Cuando surge un conflicto, la negociación se presenta como el mecanismo de solución más adecuado. Este proceso se basa en el intercambio acordado entre dos partes, donde cada una posee algo que la otra valora, y se llega a un consenso tras un diálogo. La negociación es considerada eficaz cuando culmina en dicho intercambio y proporciona la certeza y las herramientas necesarias para guiarla hacia un desenlace favorable.

Por consiguiente, el propósito principal de esta investigación es proponer lineamientos para fomentar una negociación eficaz en el contexto escolar, abarcando desde la fase de preparación hasta la conclusión del acuerdo. Esto busca lograr un afrontamiento constructivo de los conflictos, lo cual aporta un carácter democrático a la vida del centro educativo. Conjuntamente, puede facilitar la participación inclusiva de todos los actores del proceso educativo, integrando diversas perspectivas y propuestas, lo que conlleva a una gestión administrativa exitosa direccionada hacia un cambio pedagógico.

Fundamentación Teórica

La Visión Negativa del Conflicto desde el Ámbito Educativo

Según Esquivel (2018) el conflicto puede definirse como el proceso mediante el cual una de las partes involucradas, ya sea una persona o un grupo, percibe que otra afecta negativamente sus intereses o se opone a ellos. Es así que se concibe como una discrepancia entre individuos o colectivos, originada por la falta de compatibilidad entre metas, recursos, creencias, expectativas o valores. En línea con esta interpretación, el conflicto se define como una circunstancia en la que se enfrentan dos o más necesidades, impulsos o respuestas que no pueden coexistir, lo cual provoca en las personas o grupos una sensación de estar siendo arrastrados en direcciones opuestas.

Desde un enfoque moderno, se reconoce que el conflicto puede tener un alcance más amplio y, en ciertos contextos, incluso resultar útil. No obstante, cuando persiste de forma intensa puede volverse perjudicial, dependiendo tanto de su magnitud como de la naturaleza de la situación. Así, el manejo adecuado del conflicto en grupos, organizaciones e instituciones se convierte en una necesidad constante. A pesar de ello, en muchas culturas occidentales predomina una visión negativa del conflicto, percibiéndolo como sinónimo de desgracia, mala suerte, patología, disfuncionalidad o violencia, entre otras connotaciones desfavorables.

En este sentido, Jares (2001) señala que esta concepción negativa del conflicto, especialmente asociada a la violencia, ha sido identificada en las últimas dos décadas dentro del contexto escolar. Esta percepción se manifiesta tanto en el alumnado de secundaria y universitario como en el profesorado durante los cursos de formación, generando efectos como apatía, discusiones constantes, comentarios malsanos, deterioro en la proyección institucional, debilitamiento de las relaciones interpersonales y falta de disposición para alcanzar metas educativas, entre otros aspectos

que perjudican el cambio pedagógico.

La Habilidad de Negociar: Una Herramienta Eficaz para el Cambio Pedagógico

La escuela, entendida como una organización social compleja, puede ser interpretada y estructurada desde múltiples enfoques científicos. Aunque aporta valor y riqueza, esta variedad de puntos de vista también puede dar lugar a fricciones y desacuerdos que desembocan en situaciones conflictivas. En el análisis de estas situaciones dentro de las instituciones educativas, se identifica que los conflictos surgen frecuentemente de factores asociados a la autoestima, la seguridad e inseguridad personal, y las fallas en la comunicación. Todo esto ocurre dentro de un entorno donde confluyen tanto la naturaleza del ser humano como la especificidad inherente a la función educativa.

Desde una perspectiva relacional, la existencia misma de otro ciudadano en muchas ocasiones implica la posibilidad de conflicto. Ante esta realidad, la negociación se presenta como una herramienta clave para la gestión constructiva de estas situaciones. Según Mora y Villalobos (2019), la negociación es un proceso de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes enfrentadas buscan alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable. Existen principalmente dos enfoques en los estilos de negociación:

a. La negociación cooperativa, integrativa o blanda, que se fundamenta en el principio de beneficio mutuo, en la que ambas partes procuran alcanzar acuerdos que maximicen sus intereses sin perjudicar al otro, promoviendo relaciones de colaboración.

b. La negociación competitiva, distributiva o dura, en la que una o ambas partes buscan obtener la mayor ventaja posible sin considerar los intereses de la contraparte, llevando la negociación al punto máximo de lo que el otro puede admitir. Este tipo de estrategia suele generar ganadores y

perdedores, y es menos sostenible en contextos como el educativo, donde la cooperación es fundamental.

En esta línea, Rojo y Ferrando (2022) destacan que la negociación no solo es una estrategia útil, sino un recurso indispensable para lograr el cambio pedagógico. Su incorporación en la planificación y en los procesos educativos promueve el desarrollo emocional de los estudiantes, mejora el rendimiento académico, fortalece las relaciones interpersonales, facilita la resolución de conflictos y contribuye a una convivencia armónica. Más aún, permite abordar y mitigar crisis comunes dentro del entorno escolar, como:

a. El individualismo, que debilita el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad con el bien común, alentando actitudes de inmediatez y satisfacción personal sin consideración del colectivo.

b. La imposición y el autoritarismo, frecuentemente arraigados en diversos estamentos de la comunidad educativa, que anulan la posibilidad del diálogo y el consenso. Como señalan los autores, con el autoritarismo se puede “vencer”, pero no “convencer”.

c. La competitividad y la rivalidad, que fomentan una visión consumista de la felicidad y deterioran las relaciones sociales, propiciando un clima escolar hostil.

d. La tergiversación de la información, fenómeno que surge cuando no se logran acuerdos claros, y que conlleva a la manipulación o interpretación errónea de los hechos, afectando la transparencia y dañando la convivencia institucional.

En definitiva, la negociación entendida como una práctica sistemática, consciente y fundamentada en valores éticos, representa una herramienta pedagógica y organizacional crucial para la gestión efectiva de conflictos en el ámbito educativo. Su aplicación no solo contribuye a la resolución pacífica de las divergencias, sino que también fortalece el desarrollo de competencias socioemocionales fundamentales en estudiantes y docentes.

Paralelamente, la negociación contribuye al desarrollo de vínculos interpersonales sustentados en la confianza y el respeto recíproco para generar un ambiente escolar favorable, que impacta directamente en el bienestar emocional, en el rendimiento académico de los estudiantes y en el cambio pedagógico (Smith, 2005). En este sentido, se convierte en un componente esencial para la prevención de la violencia y la promoción de una cultura de paz dentro y fuera del aula.

Desde una perspectiva organizacional, la negociación eficaz permite que los líderes educativos gestionen de manera creativa y flexible las diferencias entre los diversos actores que conforman la institución, integrando expectativas diversas en un proyecto común que conduzca a un cambio pedagógico. Por último, incorporar la negociación como práctica habitual en la educación contribuye a formar ciudadanos críticos, responsables y comprometidos con la convivencia democrática, aspectos que trascienden el ámbito escolar y se proyectan hacia la sociedad en general. Así, la negociación no solo se consolida como un instrumento para la solución de conflictos, sino como un motor para la transformación social y el desarrollo humano integral.

El Cambio Pedagógico ante una Cultura de Negociación

El aprendizaje de la negociación no se limita exclusivamente a los espacios formales de la educación escolar; por el contrario, se construye y desarrolla también en ámbitos informales; incluyendo a los compañeros, el núcleo familiar y, de forma progresiva, los medios de difusión (Navarrete, 2024). Estos entornos cercanos interactúan con los contextos macrosociales; económicos, políticos y culturales, que configuran las condiciones en las que estudiantes y educadores se desenvuelven. Por ello, resulta inapropiado atribuir al sistema educativo la responsabilidad exclusiva del deterioro social asociado a la deficiencia en el manejo de conflictos, dado que esta problemática es multidimensional y transversal a diversos ámbitos sociales (Rodríguez et al., 2017).

La propuesta actual debe centrarse en la construcción de una cultura de negociación que trascienda la mera aplicación de estrategias y habilidades para la resolución de conflictos. Mora y Villalobos (2019), apuntan que esta cultura implica la reconfiguración de las relaciones sociales hacia un modelo en el que la violencia sea erradicada o minimizada, y donde predominen la cooperación, el diálogo y el respeto mutuo. En este sentido, el cambio pedagógico puede entenderse como un proceso de transformación en las prácticas, enfoques y dinámicas de enseñanza-aprendizaje, impulsado por contextos sociales, culturales y tecnológicos en constante evolución.

Según Dorfsman y Horenczyk (2021), el cambio pedagógico se hace particularmente evidente cuando la docencia se reconfigura de manera acelerada, incorporando nuevas mediaciones digitales, replanteando los roles de docentes y estudiantes, y cuestionando modelos tradicionales centrados en la transmisión de contenidos. En este sentido, el cambio pedagógico no es solo técnico o metodológico, sino también cultural, ya que implica modificar creencias, valores y formas de interacción dentro de la comunidad educativa.

En este marco del cambio pedagógico, la cultura de la negociación adquiere un papel fundamental en la mirada educativa. Promover espacios de diálogo, escucha activa y construcción colectiva permite transformar el conflicto en un motor de innovación pedagógica. Así, docentes y estudiantes pueden participar en la creación de estrategias de enseñanza más inclusivas, flexibles y contextualizadas. De acuerdo con la visión de Dorfsman y Horenczyk (2021), el cambio pedagógico efectivo requiere precisamente de estas dinámicas colaborativas, donde la negociación de significados y prácticas favorece una adaptación más consciente a los desafíos contemporáneos de la educación.

Para que esta cultura de negociación sea efectiva debe renunciar a la lógica del dominio y control en todos los niveles de interacción humana, desde las relaciones interpersonales más próximas hasta las estructuras

macrosociales (Jares, 2001). Esto exige que los medios empleados para la resolución de conflictos sean coherentes con los fines educativos, promoviendo una integración armónica entre ambos sin jerarquías rígidas, entendiendo así la educación como un proceso integral que fomenta el desarrollo pleno del ser humano (Esquivel, 2018).

Este enfoque se encuentra respaldado por el marco normativo de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) que en su artículo 2 establece que la actividad educativa en Ecuador se rige por principios fundamentales que la definen como un derecho humano universal y un deber ineludible del Estado, siendo un motor de transformación social. Dicho artículo consagra la democracia, la libertad, el interés superior de los estudiantes, la convivencia armónica y la cultura de paz (incluyendo la resolución pacífica de conflictos).

Conjuntamente, garantiza la equidad, la inclusión y la igualdad de género, asegurando que el acceso, permanencia y calidad de la educación sean para todas las personas sin ningún tipo de discriminación. Por su parte, Rojo y Ferrando (2022) expresan que estos principios constituyen ejes orientadores que deben ser incorporados en todas las prácticas educativas, contribuyendo a la formación integral del individuo y a la convivencia escolar, así como a la gestión adecuada de las manifestaciones conflictuales.

De esta forma, los docentes y demás actores de la comunidad educativa están llamados a integrar en su quehacer cotidiano estos valores fundamentales, reflejándolos en su ser, hacer, conocer y convivir. Reconocer y asumir esta responsabilidad permite enfrentar los conflictos desde una perspectiva constructiva, comprendiendo la negociación como un proceso dinámico en el que las partes involucradas proponen y evalúan soluciones con miras a alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos (Mora y Villalobos, 2019).

Finalmente, la eficacia de los procesos de negociación para el cambio

pedagógico depende en gran medida del liderazgo de los gestores educativos tanto directivos como docentes, quienes deben presentar propuestas basadas en valores que favorezcan el bienestar de la comunidad escolar. Estos líderes deben fomentar soluciones creativas que atiendan los problemas, intereses y percepciones divergentes, asegurando que los acuerdos alcanzados no comprometan la misión educativa. En este marco, Rojo y Ferrando (2022), aseveran que la negociación se convierte en una herramienta indispensable para mantener la cohesión institucional y avanzar hacia los objetivos prioritarios de la educación.

En este sentir, el cambio pedagógico suele generar tensiones derivadas de la resistencia a lo desconocido, la incertidumbre frente a nuevas exigencias y la confrontación entre paradigmas educativos. Estas tensiones, lejos de ser negativas, pueden convertirse en oportunidades de aprendizaje y transformación si se gestionan adecuadamente. Desde esta perspectiva, el conflicto se reconoce como inherente a los procesos de cambio, pues pone en evidencia diferencias de intereses, expectativas y formas de entender la educación.

Metodología

El presente artículo es producto de un exhaustivo proceso de investigación, el cual lo enmarca como un estudio cuantitativo de corte transeccional. En este sentido, Hernández et al., (2021) afirman que el propósito de este tipo de investigación es representar escenarios, eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno a partir de la realidad de cada institución educativa cimentado desde el análisis y tratamiento estadístico. Igualmente, aborda el problema planteado en tres instituciones educativas fiscales del Ecuador, dirigido en sí al conocimiento del estudio desarrollado, lo cual, permite enunciar argumentos sobre la temática, sustentada desde la realidad y en consonancia con la recolección de datos cuantitativos, que posteriormente son interpretados desde el análisis estadístico en un momento determinado por la situación contextual que implica

el ámbito educativo.

En cuanto al diseño de investigación, es considerado de tipo transeccional por Hernández et al., (2021), quienes establecen que se utiliza porque analizan el estado de las variables y la relación entre ellas en un único momento en el tiempo. Es una metodología eficiente cuando el objetivo principal del estudio es establecer la asociación entre fenómenos, tal como existen en esta investigación, donde es de vital importancia la conexión entre negociación, conflicto y el cambio pedagógico desde los contextos educativos en estudio.

Por otro lado, al investigar es necesario disponer de elementos en torno a quienes se desarrolle este proceso. A tal efecto López y Salazar (2017), señalan que los sujetos de indagación son las fuentes principales de datos en la investigación social. En este caso, dichos sujetos están conformados por directivos y docentes de Bachillerato de tres instituciones educativas fiscales del Ecuador, las cuales fueron seleccionadas porque comparten criterios en común, ya que tienen la misma dependencia, la cual es de carácter público o fiscal, imparten el nivel de Bachillerato General Unificado (BGU), están ubicadas geográficamente en el mismo cantón y provincia, y finalmente, cuentan con una población de docentes con disposición y accesibilidad.

En cuanto a la distribución de la población de estudio, es importante destacar que el primer instituto nacional fiscal dispuso de cuatro (4) directivos y treinta y un (31) docentes, por su parte el segundo instituto nacional fiscal permitió accesibilidad a cinco (5) docentes en funciones directivas ejecutivas y (29) veintinueve docentes. Mientras que la tercera Unidad Educativa Fiscal aportó tres (3) directivos y veintiocho (28) miembros del personal docente. En su totalidad se registraron doce (12) directivos y ochenta y ocho (88) docentes.

En el presente estudio, se utiliza una muestra de tipo censal. En relación con ello, Arias (2016) señala que, en una muestra censal, cada uno de los

elementos que componen la población tiene una probabilidad igual a uno de ser incluido en la investigación. Asimismo, esta población se considera altamente manejable para los investigadores debido a su naturaleza específica, lo que permite que cada uno de sus integrantes sea fundamental para la profundidad del estudio, siendo un total de cien (100) profesionales de la docencia.

Para la recopilación de datos se utiliza la técnica de la encuesta, definida por Agudelo (2023), como el proceso interrogativo que ubica su valor científico en las reglas de su procedimiento, se utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación que lo involucra. Desde esta perspectiva, la encuesta permite responder al instrumento de recolección de datos, el cual fue un cuestionario de respuestas de múltiples opciones para el personal directivo y docente de las tres instituciones educativas involucradas en el proceso investigativo, con la finalidad de obtener información acerca de las variables estudiadas para tal fin. El cuestionario como instrumento empleado, en su totalidad estuvo constituido por tres (3) preguntas generadoras de conocimientos acerca del tópico, las mismas dan respuesta al indicador 1 y 2 de la investigación.

Del mismo modo, se emplea la técnica de análisis estadístico aplicada a los resultados obtenidos por medio de la técnica de la encuesta, enfocada en las variables objeto de estudio, con el fin de dirigir la investigación de manera objetiva, facilitando la identificación, elaboración y revisión de todos los resultados cuantitativos alcanzados que han influido en el desarrollo de este proceso. Para Hernández et al., (2021), el análisis estadístico es un componente central del enfoque cuantitativo que utiliza la recolección de datos, basada en la medición numérica y técnicas estandarizadas, para probar hipótesis, establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Se caracteriza por ser un proceso objetivo, estructurado y secuencial. Por ello, el análisis estadístico tendrá un carácter íntegro para proponer los lineamientos de negociación eficaz dentro del contexto escolar, por lo que se asume que durante todo el proceso investigativo se trabaja desde la

reflexión para un análisis contextual cónsono con lo precisado en el enfoque cuantitativo.

Resultados

La comprensión analítica de los datos constituye un pilar esencial en el proceso investigativo, siendo la vía para exponer nuevos conocimientos. Esta labor se articula en dos fases fundamentales: inicialmente, la estructuración y organización de la evidencia recogida, primordialmente mediante la revisión de fuentes bibliográficas; y subsecuentemente, el procesamiento estadístico de la información recabada por medio de los actores sociales. Específicamente para este estudio, la metodología de análisis empleada es la estadística descriptiva. Por lo tanto, se recurre a la aplicación de frecuencias relativas como instrumento clave, lo que facilita la caracterización del comportamiento de los indicadores e ítems evaluados, permitiendo así establecer la correspondencia entre las variables investigadas.

En cuanto al tratamiento estadístico, se trabaja con la frecuencia relativa, la cual de acuerdo a Illowsky y Dean (2023), indica qué proporción o porcentaje representa una categoría con respecto al total de datos observados. Es útil para comparar categorías o valores dentro de un conjunto de datos, la misma se representa de la siguiente manera:

Frecuencia relativa= n/f_i

Donde:

f_i : es la frecuencia absoluta del valor o categoría (es decir, cuántas veces aparece).

n : es el total de datos (la suma de todas las frecuencias absolutas).

Ahora bien, los sujetos de la investigación están conformados por directivos y docentes de nivel bachillerato pertenecientes a tres instituciones educativas fiscales ubicadas en el Ecuador. Los resultados obtenidos provienen del análisis estadístico de las respuestas a un conjunto de preguntas

diseñadas específicamente para evaluar la percepción del conflicto y la estrategia de negociación que conlleve a un cambio pedagógico empleada en los contextos escolares intervenidos.

A partir de la operacionalización de la variable del estudio desarrollado, se concibe como variable: el conflicto y la negociación para el cambio pedagógico, abordada a través de dos indicadores principales. El primero corresponde a la percepción del conflicto (Gráfica 1), el cual se explora mediante un ítem orientado a identificar cómo los participantes conciben el conflicto en términos generales, ya sea como una situación negativa o positiva dentro de su experiencia.

El segundo indicador se refiere a la aplicación de la negociación como herramienta para la resolución de conflictos, e incluye dos ítems: el primero indaga sobre la implementación de la negociación dentro de la institución educativa como mecanismo para resolver situaciones conflictivas (Gráfica 2), mientras que el segundo evalúa el nivel de conocimiento que poseen los participantes respecto a los lineamientos necesarios para desarrollar una negociación eficaz orientada al cambio pedagógico (Gráfica 3). En conjunto, estos indicadores e ítems permiten una aproximación estadística-descriptiva en cómo se percibe el conflicto y las prácticas de negociación asociadas al cambio pedagógico. De esta forma, se presentan los siguientes hallazgos:

A partir de los resultados encontrados, el conflicto es indisoluble no solo del proceso educativo, sino también de la convivencia escolar, ya que es el modelo de organización deseado por toda institución. Como se puede apreciar, del conjunto de 100 sujetos encuestados (Tabla 1) que respondieron al ítem número 1, el 68%, evidencia el conflicto como algo habitualmente negativo. Si a este porcentaje se le añade el 16% que responden que es siempre negativo, se tiene una tendencia global del 84%, se refiere entonces que mayormente la valoración del conflicto es percibida en sí mismo como

Tabla 1.

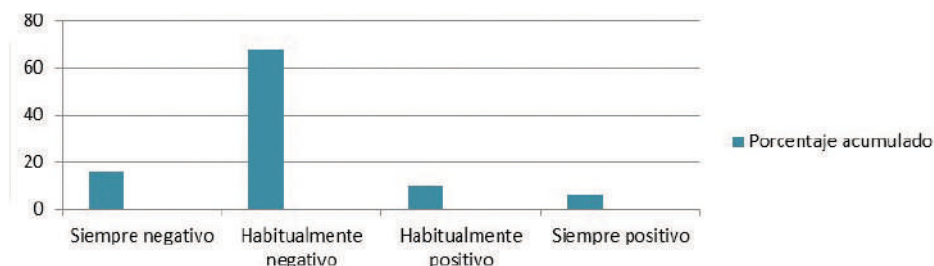
Datos estadísticos a partir de la encuesta realizada

Indicador 1: Percepción del conflicto. Ítem 1. En general para usted el conflicto es:			
Ítem 1. En general para usted el conflicto es:	Frecuencia	% Válido	% acumulado
Siempre algo negativo.	16	16	16
Habitualmente es algo negativo.	68	68	68
Habitualmente es algo positivo.	10	10	10
Siempre es algo positivo	6	6	6
TOTALES	100	100	100
Indicador 2: aplicación de la negociación como herramienta de resolución de conflictos. Ítem 1 y 2.			
Ítem 1. En esta institución educativa se aplica la negociación para resolver conflictos	Frecuencia	% Válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	18	18
En desacuerdo	33	33	33
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	22	22	22
De acuerdo	15	15	15
Totalmente en acuerdo	12	12	12
TOTALES	100	100	100
Ítem 2. Conoce los lineamientos para desarrollar una negociación eficaz que conlleve al cambio pedagógico	Frecuencia	% Válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	23	23	23
En desacuerdo	41	41	41
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	9	9
De acuerdo	14	14	14
Totalmente en acuerdo	13	13	13
TOTALES	100	100	100

Fuente: González y Sánchez (2025).

Gráfica 1.

Indicador 1. Ítem 1: Percepción del conflicto



Fuente: González y Sánchez (2025).

un aspecto negativo. Lo que contrarrestado con la fundamentación teórica impulsa ver al conflicto como dañino, dependiendo de su gravedad y de la naturaleza de la situación (Esquivel, 2018). De allí, que se tenga la necesidad de manejar el conflicto en grupos, organizaciones e instituciones es una realidad cotidiana.

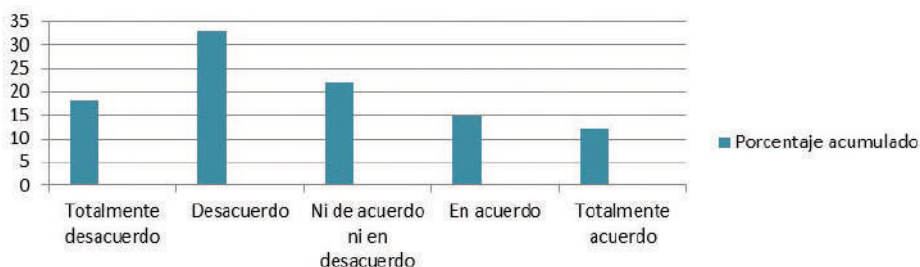
De igual manera, en la misma encuesta aplicada se preguntó a los sujetos su visión sobre la negociación en el contexto escolar, al respecto, responden lo evidenciado en la Gráfica 2 que complementa el resultado investigativo: la cuestión del conflicto en cualquier ámbito del desarrollo humano está estrechamente vinculada con la negociación, entendida como la elección entre distintas alternativas u opciones disponibles. Es importante destacar que el conflicto no sólo se reconoce como un fenómeno natural e inherente a todo tipo de institución y a la vida en general, sino que también se considera un componente indispensable para el cambio organizacional y, por ende, un recurso fundamental para la transformación de las estructuras educativas.

Sin embargo, en la encuesta aplicada se refleja, específicamente en la Tabla 1 y Gráfica 2, como datos prominentes que un 33% de los sujetos aseveran estar en desacuerdo con la aplicación de la negociación como

técnica para resolver los conflictos escolares. De igual modo, un 22% reconoce estar indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con la aplicación de este proceso. En función de los resultados correspondientes a las dos primeras alternativas, la necesidad de que las instituciones educativas aborden lo referente a las estrategias para la resolución de conflictos.

Gráfica 2.

Indicador 2. Ítem 1: Aplicación de la negociación como herramienta de resolución de conflictos



Fuente: González y Sánchez (2025).

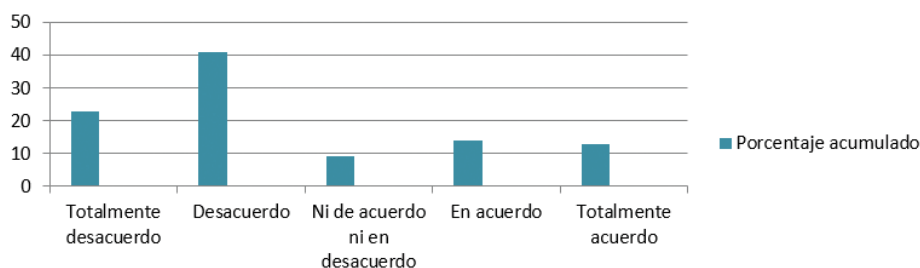
Por este motivo, es menester tener presente lo expuesto por Rojo y Ferrando (2022), cuando expresan que la negociación como herramienta eficaz para el contexto escolar es un elemento fundamental que se debe poner en práctica ante cualquier planificación o proceso educacional, puesto que garantiza lograr un buen desarrollo emocional, elevar el rendimiento académico de los educandos, cuidar las relaciones entre iguales, resolver problemas de convivencia, manejar conflictos colectivos, pero sobre todo solventar crisis educativas.

En relación con el indicador 2, ítem 2, representado en la Tabla 1 y Gráfica 3, referido al conocimiento de lineamientos para desarrollar una negociación eficaz que conlleve al cambio pedagógico, los datos obtenidos

a partir de la encuesta aplicada a 12 directivos y 88 docentes reflejan una percepción predominantemente negativa. El 41% de los participantes manifestó desconocer dichos lineamientos, mientras que un 23% indicó estar totalmente en desacuerdo. Solo un 14% afirmó estar de acuerdo con conocer los lineamientos pertinentes para propiciar un clima escolar eficaz a través de la negociación.

Gráfica 3.

Indicador 2. Ítem 2: Lineamientos para desarrollar una negociación eficaz que conlleve al cambio pedagógico



Fuente: González y Sánchez (2025).

Estos resultados evidencian un desconocimiento generalizado de los lineamientos para la resolución de conflictos escolares de forma eficaz que conlleven a un cambio pedagógico. Esta carencia puede tener múltiples consecuencias negativas dentro del entorno educativo, lo cual afecta el cambio pedagógico: la falta de lineamientos claros restringe la capacidad del personal directivo y docente para abordar situaciones conflictivas de manera coherente, generando respuestas improvisadas que pueden intensificar los conflictos. Igualmente, se ve comprometido el clima escolar, afectando la convivencia, la comunicación efectiva entre los actores escolares y, en consecuencia, el bienestar integral de los estudiantes.

En definitiva Dorfsman y Horenczyk (2021) indican que cuando el cambio pedagógico se desarrolla sin considerar ni aplicar lineamientos para una negociación eficaz, se ve seriamente limitado en su alcance. La ausencia de espacios de diálogo estructurado, escucha activa y construcción colectiva favorece la aparición de conflictos mal gestionados, resistencias al cambio y fragmentación en la comunidad educativa. En lugar de convertirse en una oportunidad de innovación, el proceso puede derivar en imposiciones unilaterales que debilitan el compromiso de docentes y estudiantes.

Desde esta perspectiva, el cambio pedagógico pierde su carácter transformador y se reduce a ajustes superficiales o meramente instrumentales. La falta de una cultura de negociación impide integrar diversas voces, necesidades y contextos, lo que afecta la pertinencia y efectividad de las prácticas educativas (Mora y Villalobos, 2019). Por tanto, promover lineamientos claros para la negociación no solo facilita la gestión del conflicto, sino que resulta esencial para consolidar cambios pedagógicos significativos, inclusivos y duraderos.

Estos hallazgos subrayan la necesidad urgente de proponer lineamientos, implementar programas de formación y actualización en estrategias de negociación, con énfasis en la contextualización de dichos lineamientos a la realidad de cada institución educativa. En este sentido, es inherente a la labor docente la atribución de técnicas que orienten la resolución de conflictos, para generar un clima de trabajo ameno, participativo e integrador de procesos que garanticen el desarrollo del cambio pedagógico. Ante estos hallazgos, se plantea la siguiente propuesta enmarcada desde la realidad educativa analizada en este estudio.

Lineamientos para un Clima Escolar Eficaz a Través de la Negociación que Conlleve al Cambio Pedagógico

El propósito de negociar constituye el elemento central del proceso de resolución de conflictos. Su fundamento reside en la capacidad de

armonizar lo que se considera un resultado ventajoso para uno mismo con lo que representa un beneficio satisfactorio para la contraparte. Lograr esta situación de beneficio mutuo (ganar-ganar) exige una combinación de preparación rigurosa, atención constante al desarrollo del diálogo y una gran flexibilidad.

Posteriormente, a la revisión bibliográfica que brinda la fundamentación teórica del estudio y los aportes sustanciales del análisis estadístico de la investigación, se hace necesario presentar diversos expertos en la temática, como Bonilla et al., (2020) y Rojo y Ferrando (2022), los cuales sugieren adoptar lineamientos que orienten una negociación eficaz que conduzcan al cambio pedagógico en los contextos educativos:

- **Aptitud para negociar:** adquiere un alto nivel de importancia y, una vez aprendidas, hay muchas oportunidades de poner esos conocimientos en práctica. Las aptitudes básicas abarcan capacidades para definir objetivos, estudiar las opciones, prepararse adecuadamente, escuchar e interpretar a otros y fijar prioridades.
- **Designa representantes:** en ocasiones se puede ser reacio a negociar porque un procedimiento desconocido puede predisponer a la parte interesada. En este caso se puede buscar un negociador denominado “representante” y su responsabilidad en una negociación dada dependerá de la que sea otorgada. Se puede aplicar la técnica de seleccionar el directivo con mayor empatía hacia el otro docente para que éste sirva de representante, logrando un clima más ameno y resultados fructíferos.
- **Intercambio:** al comprender las etapas del proceso de negociación (preparación, debate, propuesta, regateo y acuerdo), es necesario tener presente que dar y recibir no necesariamente se refiere al plano material; por el contrario, han de tomarse en cuenta detalles, gestos y cortesías respecto a la relación laboral y el ambiente armónico.
- **Defina objetivos:** al negociar se sugiere elaborar una lista con los objetivos que se desean lograr, los cuales deben ser ordenados según su

nivel de prioridad. De igual modo procede asignar un valor para cada objetivo considerando las necesidades que se poseen y la realidad que se vive en el plano escolar.

- **Investigue a fondo:** es esencial calcular y emplear el tiempo de forma correcta, tomando en cuenta las partes que intervienen en el proceso. De tal manera que se logren encontrar los argumentos y evidencias suficientes para la negociación eficaz. El negociador principal debe actuar de forma creativa, pensando en el bienestar institucional.

- **Evalúe las partes involucradas:** es necesario examinar los argumentos, virtudes, desempeño del personal y defectos a partir de su trayectoria laboral. Así como también, escuchar opiniones diversas de personas que conozcan las partes involucradas. Luego de esta evaluación es importante establecer prioridades y mejoras que se puedan ofrecer durante la negociación.

- **Genere una atmósfera adecuada y detallista:** opte por un lugar donde se tome en cuenta la convivencia, la neutralidad y los servicios, es decir, una oficina, el despacho de un tercero o un lugar de las partes negociadora. Es relevante velar por la comodidad, el bienestar, la proporción de materiales, los refrigerios y demás detalles que marquen la pauta del proceso negociador.

- **Conduzca la negociación:** planea con cuidado los primeros pasos de la negociación estando alerta y firme ante las propuestas que se realizan. Negociar supone tanto escuchar y observar cómo hablar, empleando todos los sentidos para percibir las señales emitidas por los demás.

- **Aplice técnicas o prácticas restaurativas:** emplear medidas, prácticas o técnicas restaurativas en la resolución de conflictos a nivel educativo es fundamental para promover una cultura de convivencia basada en el respeto, la empatía y la responsabilidad compartida. A diferencia de los enfoques punitivos tradicionales, las prácticas restaurativas como los círculos de diálogo, la mediación escolar o las conferencias restaurativas permiten que las partes involucradas comprendan el impacto de sus acciones, expresen sus emociones y lleguen a acuerdos reparadores.

- **Seleccione una estrategia:** es aconsejable evaluar la situación y los

objetivos antes de decidir la estrategia a seguir. Para ello, se conforma un equipo de negociación integrado por tres a cinco personas que desempeñen roles complementarios, promoviendo actitudes de confianza y empatía en el ámbito laboral. Este grupo puede estar compuesto por integrantes del consejo técnico, personal de psicología, trabajo social o docentes de confianza, quienes empleen tácticas orientadas a alcanzar una negociación efectiva.

- **Haga una propuesta:** es la parte fundamental de la negociación, al respecto presente los argumentos convincentes evitando obligar a las personas a comprometerse al principio de la negociación. Es sabio iniciar el proceso para escuchar otras propuestas, sobre todo el de las partes involucradas, de tal forma que se puedan sentir conformes y tomados en cuenta.

- **Contestación de la propuesta:** al contestar una propuesta, es necesario evitar la demostración de reacciones favorables o desfavorables. Si es preciso puede permanecer en silencio mientras evalúa la oferta y si es inevitable realice una contrapuesta, otorgando un tiempo para que ésta sea analizada. Como líder de la negociación es recomendable considerar los intereses y necesidades de las partes implicadas, sin olvidar el interés superior por la educación.

- **Establezca posiciones:** una vez escuchadas las propuestas es necesario avanzar en acuerdos aceptados para ambas partes, pudiendo reexaminarse los planteamientos o interrumpir la negociación, es decir, suspender por un tiempo el proceso.

- **Conserve el control:** negociar suele ser estresante, la ansiedad por lograr un acuerdo escolar puede aumentar debido a la preocupación por la opinión de sus colegas. La negociación podría concentrarse en un tema cargado de emotividad, pero esto no debe llevar a perder el control de la situación. Centrarse en el tema y adoptar una perspectiva amplia de las tácticas empleadas pensando siempre en el bienestar integral de la comunidad educativa, es una postura altamente favorable.

- Debilite la posición contraria: para lograr un resultado positivo en una negociación, refuerce su propia posición y, al mismo tiempo, busque resaltar las ventajas que ofrece para darle mayor validez a su información. Evite atacar a las personas que intervienen, por el contrario, sugiera beneficios para ellos y la institución educativa.

- Conclusión de la negociación: es posible lograr un resultado positivo en una negociación si ambas partes otorgan concesiones para alcanzar un acuerdo satisfactorio, sin perder su dignidad. Discuta los términos de acuerdo y los posibles problemas que se generan en la marcha del acuerdo. La negociación concluye con la obtención de un conjunto de beneficios, donde la principal ventaja consiste en afinar información valiosa sobre el proceso negociador. Al finalizar, se destaca la oferta definitiva y se trabaja en la formalización del acuerdo, lo que permite la implementación de las decisiones tomadas.

Dentro de este entorno, el conflicto surge como una manifestación natural de la interacción humana, especialmente en contextos escolares caracterizados por la diversidad de intereses, percepciones y roles. Contrario a una visión negativa del conflicto, la investigación asume una perspectiva constructiva, que lo reconoce como una oportunidad para el crecimiento personal, el fortalecimiento de la convivencia y el desarrollo de competencias socioemocionales. Por ello, la educación como fenómeno social complejo, busca que confluyan procesos de enseñanza-aprendizaje, relaciones interpersonales y dinámicas institucionales que influyen directamente en el cambio pedagógico y en la formación integral de los estudiantes.

Otro componente de esta trilogía es la negociación, entendida de acuerdo a Mora y Villalobos (2019), como un conjunto de estrategias y habilidades comunicativas orientadas a la resolución efectiva de conflictos. En el ámbito educativo, negociar no solo implica llegar a acuerdos, sino también construir una cultura institucional basada en el diálogo, la escucha activa, el respeto y la corresponsabilidad entre los diferentes actores escolares

(docentes, directivos, estudiantes y familias).

El concepto de conflicto, negociación y cambio pedagógico; hace énfasis en la necesidad de comprender estas tres dimensiones, no como fenómenos aislados o universales, sino enmarcados en las realidades particulares de cada institución educativa. Desde una perspectiva reflexiva, el presente estudio reconoce que los conflictos y las formas de negociación están profundamente determinados por factores culturales, organizativos y comunitarios, lo cual demanda intervenciones pedagógicas ajustadas a dicho contexto.

Conclusiones

De acuerdo a los argumentos teóricos planteados, así como los hallazgos encontrados durante el proceso investigativo, se consideran los siguientes aspectos:

Es importante establecer jornadas de formación para los docentes en la caracterización de las técnicas para el manejo de conflictos dentro de las instituciones educativas fiscales del Ecuador, ya que se encontró un alto porcentaje de sujetos que no aplican las diversas técnicas para el manejo de conflicto, en forma especial la negociación, sabiendo que se busca presentar medidas de solución antes los problemas entre docentes y directivos.

Por otro lado, se aconseja minimizar el conflicto cuando éste adopta un carácter disfuncional que pueda afectar negativamente el funcionamiento y los resultados de la institución educativa. Para lograrlo, algunas estrategias incluyen reemplazar metas y recompensas competitivas por otras que fomenten la colaboración entre las partes; colocar a los involucrados frente a una amenaza común; y realizar cambios organizacionales que eliminen las condiciones propicias para el surgimiento de enfrentamientos.

Asimismo, se hace imprescindible resolver el conflicto cuando

resulte necesario porque su permanencia puede resultar negativa para el funcionamiento de la institución educativa. En este caso, el directivo puede utilizar los lineamientos propuestos para el logro de una negociación eficaz en aras del cambio pedagógico. La gestión adecuada del conflicto mediante técnicas de negociación contribuye a crear un clima organizacional positivo dentro del centro educativo. Cuando los conflictos se abordan con respeto y apertura, se fortalece la comunicación entre estudiantes, docentes y personal, generando un ambiente de confianza y seguridad emocional. Este clima organizacional efectivo es esencial para el bienestar de toda la comunidad educativa, facilitando la participación activa, reduciendo el estrés y la tensión que pueden afectar negativamente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De igual manera, el enfrentamiento constructivo y la negociación dentro del aula favorecen el desarrollo de habilidades cognitivas avanzadas, tales como el análisis, la argumentación y la reflexión crítica. La participación de los estudiantes en procesos de resolución de conflictos les permite considerar diversas perspectivas, evaluar argumentos y tomar decisiones fundamentadas. Este proceso enriquece su aprendizaje y fortalece su capacidad de pensamiento crítico; competencias esenciales para su formación integral y para solventar situaciones complejas tanto en el contexto educativo como en la vida cotidiana. Para ello, se debe contar con docentes capacitados en este tipo de temática que puedan generar espacios de formación acordes con lo que se pretende enseñar.

Finalmente, es importante subrayar que una gestión adecuada de los conflictos y la negociación impulsan una transformación en los diversos roles a cumplir en el proceso educacional. A través de la negociación y la resolución de conflictos, se refuerzan competencias sociales esenciales como; la empatía, la atención receptiva, la habilidad para manejar y conciliar diferentes intereses, las cuales son fundamentales para lograr una colaboración eficiente en equipo. Estas competencias fomentan relaciones interpersonales saludables, las cuales contribuyen a que las instituciones

educativas funcionen con mayor armonía, impactando positivamente en la calidad de la dinámica escolar con el propósito de un cambio pedagógico.

Referencias

- Agudelo Ortiz, D. M. (2023). La encuesta como técnica de investigación. En J. Martínez Cotrina, C. Acevedo Triana y M. A. Cárdenas Molano (Eds.), *Cuadernos del CIDS*. Serie 2 (vol. 10). Centro de Investigaciones sobre Dinámica Social, Universidad Externado de Colombia. Recuperado en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación* (presentación 7ª ed.). Editorial Episteme. Caracas-Venezuela.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), *Registro Oficial Suplemento 417*. Quito, Ecuador.
- Bonilla, P., Armadans I. y Anguera, M. T. (2020). Mediación de conflictos, regulación emocional y estrategias de afrontamiento en el ámbito educativo. *Fronteras en Educación*, 5, 1-13. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.0005>
- Dorfsman, M. y Horenczyk, G. (2021). El cambio pedagógico en la docencia universitaria en los tiempos de Covid-19. *RED: Revista de Educación a Distancia*, ISSN-e 1578-7680, Vol. 21, Nº. 67, 2021. Universidad Hebrea. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8072896>
- Esquivel Marín, C. G. (2018). Las prácticas restaurativas en la creación de espacios de paz dentro de la escuela. *Pensamiento Americano*, 11(20), 213-226. <https://doi.org/10.21803/pensam.v11i20.25>
- Hernández, R.; Fernández C., y Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación científica*. Editores: McGraw Hill. Edición: 7ª · México. <https://apiperiodico.>

jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

- Illowsky, B. y Dean, S. (2023). *Introducción a la estadística*. 2.^a edición. Texas, EE. UU. OpenStax. <https://openstax.org/books/introductory-statistics-2e>
- Jares, X. R. (2001). *Educación y conflicto. Guía de educación para la convivencia*. (Colección Urgencias). Editorial Popular. ISBN 978-84-7884-235-3.
- López, M. y Salazar, J. (2017). *Metodología de la investigación en ciencias sociales*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Mora Elizondo, L. y Villalobos Barrantes, M. (2019). Manifestaciones violentas en contextos educativos: Prevención y acciones participativas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1),1-24. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35254>
- Navarrete C., Z (2024). Agendas supranacionales de políticas educativas para la educación secundaria en Latinoamérica. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Vol. LIV, Nro. 1, enero, pp. 255-280. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27075657021>
- Rodríguez, A.; López G., y Echeverri, J. (2017). El aula de paz: familia y escuela en la construcción de una cultura de paz en Colombia. Universidad Católica Luis Amigo. *Revista Perseitas*. <https://www.redalyc.org/journal/4989/498964765010/html/>
- Rojo Guillamón, M. I. y Ferrando Prieto, M. (2022). Convivencia, conflictos y mediación escolar en educación secundaria: estudio de caso. *AZARBE, Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, (11), 57–66. <https://doi.org/10.6018/azarbe.505931>

Smith, E. R. (2005). Aprendiendo a hablar como un profesor: Participación y negociación en la coplanificación del discurso. *Educación en Comunicación*, 54(1), 52–71. Estados Unidos. <https://doi.org/10.1080/03634520500076778>

