

# Gestión de conflictos en la educación superior costarricense: transferencia crítica de herramientas empresariales para la transformación institucional

Conflict Management in Costa Rican Higher Education: Critical Transfer of Business Tools for Institutional Transformation

Gestão de Conflitos no Ensino Superior Costa-riquenho: Transferência Crítica de Ferramentas Empresariais para a Transformação Institucional

**Virginia Brenes-Zúñiga**

Universidad Técnica Nacional, Alajuela, Costa Rica

 <https://ror.org/01s9pbd40>

 <https://orcid.org/0009-0005-8237-2928>

[vbrenes@utn.ac.cr](mailto:vbrenes@utn.ac.cr)

Recibido 18-7-2025 | Revisado 4-2-2026 | Aceptado 7-4-2026



Nuestros artículos son publicados bajo los términos de la licencia internacional Creative Commons Atribucion-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

## Resumen

El presente ensayo aborda la gestión de conflictos en la educación superior costarricense, para ser analizada desde un contexto de visión: holística, integradora y estratégica de un modelo educativo pertinente a un sistema que se transforma y mejora continuamente, como objetivo del manuscrito es examinar las similitudes y diferencias entre la gestión de conflictos en el ámbito universitario y empresarial, considerando herramientas que permitan al profesorado liderar y facilitar procesos pacíficos. La metodología empleada es de carácter cualitativo y documental, se recopilaron, analizaron y compararon diferentes fuentes académicas disponibles en repositorios como el del Consejo Nacional de Rectores, Kérwá de la Universidad de Costa Rica y el de la Universidad Técnica Nacional, además de la revisión de las normativas y lineamientos del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

Como estrategia de investigación se aplicó la cartografía conceptual, que permitió organizar la información obtenida del análisis documental. Se reconoce que el conflicto forma parte de la cotidianidad del mundo universitario y su gestión adecuada puede convertirse en una oportunidad de aprendizaje o, por el contrario, en un deterioro de la calidad educativa. En resumen, las habilidades docentes en comunicación asertiva y mediación de conflictos son tan importantes que constituyen un pilar esencial para construir una educación superior orientada a la calidad, la equidad y la paz social, debido a que su labor no se limita a facilitar conocimiento sino que representa una figura que construye espacios de respeto, diálogo, debate y pensamiento crítico, donde se gesta el aprendizaje significativo, fomenta la reflexión para la formación de ciudadanía global y es el que guía acuerdos en diálogos de discusión sin imponer criterios, de manera que fomenta el desarrollo humano integral.

Palabras clave: Comunicación asertiva; facilitación docente; mediación educativa; modelo educativo integral; resolución pacífica de conflictos.

## Abstract

This essay explores conflict management in Costa Rican higher education as a strategic process grounded in a holistic and integrative educational model. Its primary objective is to examine the similarities and differences between conflict resolution practices in university and business settings, with particular attention to tools that empower faculty to serve as leaders and facilitators of peaceful processes. The methodology employed is qualitative and documentary in nature. Academic sources were collected, analyzed, and compared from repositories such as the National Council of Rectors (CONARE), Kérwá at the University of Costa Rica, and the repository of the Costa Rica Institute of Technology. Additionally, institutional regulations and guidelines from the Ministry of Public Education of Costa Rica were reviewed. As a research strategy, conceptual cartography was applied to organize the information derived from the documentary analysis, including the book *Conflicto u oportunidad*, which served as a key source for understanding the stages of mediation. Conflict is recognized as a routine aspect of university life; when managed effectively, it can become an opportunity for learning and growth. Conversely, poor conflict management may lead to deterioration in educational quality and institutional climate. In conclusion, faculty competencies in conflict management are essential pillars in the construction of a higher education system oriented toward quality, equity, and social peace.

Keywords: Assertive communication, conflict resolution (peaceful), educational facilitation, educational mediation, holistic educational model

## Resumo

Este ensaio aborda a gestão de conflitos no ensino superior da Costa Rica como um processo estratégico fundamentado em um modelo educacional holístico e integral. Seu objetivo principal é examinar as semelhanças e diferenças entre as práticas de resolução de conflitos no contexto universitário e empresarial, com ênfase em ferramentas que capacitem ao docente a atuar como líder e facilitador



de procesos pacíficos. A metodología adotada é de natureza qualitativa e documental. Foram coletadas, analisadas e comparadas fontes acadêmicas disponíveis em repositórios como o do Conselho Nacional de Reitores (CONARE), o Kérwá da Universidade da Costa Rica e o repositório da Universidade Técnica Nacional. Além disso, foram revisadas normativas institucionais e diretrizes do Ministério da Educação Pública da Costa Rica. Como estratégia de investigação, aplicou-se a cartografia conceitual, que permitiu organizar as informações obtidas a partir da análise documental, incluindo o livro *Conflicto u oportunidad*, utilizado como fonte-chave para compreender as etapas da mediação. Reconhece-se que o conflito faz parte da rotina do ambiente universitário e, quando bem gerido, pode se transformar em uma oportunidade de aprendizagem e crescimento. Por outro lado, a má gestão dos conflitos pode comprometer a qualidade educacional e o clima institucional. Em conclusão, as competências docentes em gestão de conflitos constituem um pilar essencial para a construção de um ensino superior orientado para a qualidade, a equidade e a paz social.

Palavras-chave: Comunicação assertiva, facilitação docente, mediação educacional, modelo educacional integral, resolução pacífica de conflitos

## Introducción

Es normal pensar que las universidades son pequeños mundos que deben guiarse por recetas especiales y a la medida de cada contexto, aunque pueden dedicarse a lo mismo. Su personal, su estructura, objetivos, misión y visión hacen que su equipo sea único y completo de atención para que se tomen decisiones y crear la cultura organizacional idónea.

Asimismo, mejorar una cultura organizacional y alinear a los principios organizacionales y académicos no es fácil, mucho menos mantenerla; por tal motivo, es tan importante la función del liderazgo en la resolución de conflicto y las herramientas que utilice para resolver problemas y tomar decisiones.

De acuerdo con Caridad et al. (2017), “el conflicto organizacional generalmente no se trata de forma apropiada y puede identificarse por varios signos que incluyen

pérdida de productividad, discordia evidente entre los empleados frustrados o proyectos que quedan paralizados porque no se toman decisiones" (p. 6).

El líder educativo debe cumplir con una serie de competencias y habilidades que favorezcan la planeación, la dirección, la ejecución y el control de estrategias necesarias para el cumplimiento de metas organizaciones y, en el ámbito de la educación superior, esto se logra con un equipo de trabajo, involucrado en la calidad educativa, convencido para llevar a cabo un papel específico de una "organización compleja"; por lo tanto, los docentes, como las autoridades universitarias, deben liderar ese equipo con inteligencia emocional, buena comunicación y asertividad entre otras (Vargas-Quintero, 2010).

Aun así, a pesar de que exista todo el ambiente propicio para la buena comunicación y cultura organizacional, ninguna organización está exenta del conflicto. Es aquí donde se cumple uno de los papeles más importantes de cualquier liderazgo, en donde se puede marcar la diferencia en el uso de herramientas adecuadas para resolver los problemas con la mayor brevedad posible y convertirlos en una oportunidad de mejora.

Una visión holística implica asumir la premisa de auto organización de los individuos, los grupos sociales y las instituciones mediante una dinámica de permanente transformación, por medio de múltiples procesos articulados que se desarrollan en su interior en conexión con el contexto. (Universidad Técnica Nacional, 2016, p. 7).

Por otro lado, las herramientas pueden estar relacionadas para asentar una visión holística articulada en la mediación, la comunicación asertiva y la toma de decisiones, las cuales permiten abordar los conflictos educativos desde una perspectiva integradora; por consiguiente, son igualmente útiles para cualquier organización, ya sean universidades, hospitales o municipalidades; en el contexto en donde se encuentre. La resolución de conflicto en educación superior tendrá un papel prometedor para la administración y para su cultura organizacional universitaria, garantizar la calidad educativa en las universidades públicas costarricenses es fundamental, debido a que permite transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje y desarrollo institucional.

Por consiguiente, se plantea como objetivo examinar las similitudes y las diferencias entre la gestión de conflictos, en el ámbito universitario y empresarial, considerando herramientas como la mediación y la negociación en el aula universitaria, con el fin de proponer estrategias aplicables a la educación superior costarricense.

Por lo anterior, el enfoque radica en analizar las herramientas utilizadas en el mundo de los negocios y tropicalizarlo al contexto universitario y cabría plantearse las siguientes preguntas: ¿qué tipo de respuestas se identifican para enfrentar el conflicto de manera constructiva y pacifista?, ¿qué estrategias, herramientas y técnicas pueden ser usadas en las universidades en el manejo de conflicto para que los educadores sean agentes de cambio? En este sentido, la persona docente es quien administra al grupo y lo debe liderar con inteligencia emocional y habilidades de resolución de conflictos.

En resumen, la adopción crítica de herramientas empresariales de mediación y negociación, bajo un marco pedagógico constructivista, mejora el clima institucional universitario y protege la calidad educativa, siempre que existan protocolos, formación docente y seguimiento.

## Desarrollo

La resolución de conflictos se puede vivir desde cualquier ámbito, ya sea familia, empresa o gobierno, la importancia de entender esto como un proceso de oportunidad y mejora radica en la forma en como se puede abordar y se pretenda solucionar. A continuación, se abordarán los orígenes más destacables de la resolución de conflictos en centros educativos.

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos han sido objeto de análisis y estudio científico durante décadas, generando con ello espacios importantes para alcanzar componentes jurídicos, políticos, económicos y sociales, de índole local para los Estados y sus regulaciones, así como internacionalmente para alcanzar acuerdos de trascendencia global (De La Guardia Boyd et al., 2022, p. 11)

## Resolución de conflictos en entornos educativos

La resolución de conflictos en el ámbito escolar se consolidó como un campo de interés a partir de las preocupaciones por la justicia social que cobraron fuerza durante las décadas de 1960 y 1970. Si bien algunos grupos estadounidenses, como los cuáqueros, promovían desde tiempo atrás la enseñanza de la resolución de problemas y la educación para la paz en la infancia, fue durante la década de 1970 cuando esta iniciativa adquirió mayor impulso gracias a la participación de diversas organizaciones religiosas y movimientos pacifistas. En este contexto, los centros educativos comenzaron a incorporar programas de formación en resolución de conflictos y mediación escolar dentro de sus propuestas curriculares (Girard & Koch, 2001).

Las aulas universitarias, sobre todo las públicas, se llenan de una gran diversidad de estudiantes que se diferencian por su situación económica, área geográfica de residencia, edad, entorno familiar entre otros. Esta heterogeneidad entre grupos genera diferencias por ciertas costumbres, formas de pensamiento, criterios o ideologías que algunos profesan.

La denominada Teoría del Conflicto, la cual ineludiblemente debe entenderse como la identificación lisa y plena de la existencia de un problema, su nivel de escalamiento, los efectos que está produciendo o podría producir, y sus participantes, que pueden ser directos e indirectos. El sólo reconocimiento de la existencia de esta teoría afronta la necesidad ampliamente conocida de examinar estratégicamente las debilidades y fortalezas dentro de las causas identificadas del conflicto, y con ello poder generar un imaginario de razonabilidad y lógica sobre el problema (De La Guardia Boyd et al., 2022, p. 11)

Por lo tanto, las causas de los conflictos en el aula universitaria son diversas. Estos pueden producirse entre estudiantes, en cuyo caso el docente suele desempeñar el papel de mediador, o entre estudiantes y docentes, situaciones en las que la mediación puede recaer en una tercera instancia, como el director de carrera, de acuerdo con la estructura jerárquica de la institución. En este contexto, identificar, analizar y documentar las fortalezas y debilidades de los procesos de gestión de

conflictos constituye una estrategia fundamental para diseñar políticas preventivas orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa. Asimismo, los conflictos entre estudiantes y docentes pueden originarse por diferencias de percepción respecto de las estrategias de enseñanza, los criterios de evaluación, las fechas de entrega de actividades o las modificaciones al reglamento estudiantil, especialmente cuando estas son percibidas como injustas o restrictivas (Pérez Pérez, 2001).

Durante Calvo (2025) indica que se debe dar importancia a los recursos disponibles para resolver los conflictos sin afectar el clima de la organización.

Los conflictos se dan por distintas razones. A veces cambios en la organización provocan que los miembros se sienten amenazados en su estatus, cuando los miembros tengan percepciones y puntos de vista opuestos, cuando existen estructuras disfuncionales que alteran el clima de la organización, cuando existen recursos limitados y muchas necesidades no satisfechas, cuando existe mal manejo de las relaciones interpersonales y no existe sentido de pertenencia, cuando existe un bajo liderazgo de sus administradores. (Durante Calvo, 2025, p.8)

### Respuestas constructivas y pacíficas en el ámbito educativo por medio de protocolos y políticas institucionales para la atención de conflictos

Los protocolos, los procedimientos, las políticas o las gestiones anticipadas sirven para establecer los principios de resolución de conflictos de cada organización y se pueden crear pautas que sirvan como herramientas para que dicha conciliación se ejecute de la manera más pronta posible y sirva para responder de manera constructiva y pacífica.

Según se indica en el *Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas* del Ministerio de Educación Pública (MEP):

El conflicto en sí mismo es un desafío que exige la congruencia humana, es decir, la actuación inteligente, con la clara intención de crear oportunidades para estar mejor y no para empeorar la situación actual, ya sea a nivel individual o en la relación con otros". (MEP, 2017, p.11)

Por lo tanto, la gestión de los conflictos en el ámbito universitario constituye un desafío complejo, aunque no imposible. Su abordaje resulta más eficaz cuando las instituciones implementan estrategias preventivas orientadas a identificar oportunidades de mejora y a fortalecer los procesos de convivencia (Machado Hernández et al., 2012). Desde esta perspectiva, el conflicto puede entenderse no solo como una situación problemática, sino también como una oportunidad para el aprendizaje, la transformación institucional y el fortalecimiento de la calidad educativa.

En este sentido, Girard y Koch (2001) ofrecen una definición amplia de la resolución alternativa de disputas al señalar que “la resolución alternativa de disputas es una expresión que abarca las maneras de solucionar conflictos distintas al juicio o la fuerza. Junto con resolución de conflicto, tal como se los usa habitualmente, abarca la negociación, la conciliación, la mediación, el arbitraje y la investigación” (p. 26).

El desarrollo de un entorno de aprendizaje idóneo comienza antes del inicio del ciclo lectivo, ya que el personal docente debe planificar sus lecciones y considerar aspectos como los recursos didácticos, las instalaciones y la infraestructura, en función del tipo y la cantidad de estudiantes. Asimismo, debe diseñar las actividades de mediación pedagógica necesarias para favorecer un proceso de enseñanza-aprendizaje inclusivo. De este modo, se promueven las condiciones necesarias para garantizar la accesibilidad, la equidad y la igualdad de oportunidades para todo el estudiantado. Asimismo,

El conflicto es algo natural de la persona y de los grupos dentro de una organización. Por ello, es importante tomar decisiones a través de negociaciones, que no vayan a comprometer el futuro de la organización, en este caso, el cumplimiento de las actividades de las universidades públicas (Fernández & Polanco, 2009, p. 219).

Sin embargo, pueden surgir situaciones imprevistas que obliguen a la institución a revisar y ajustar sus procesos internos. En este sentido, la resolución de los conflictos no solo permite atender las controversias existentes, sino que también genera información valiosa para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional. De esta manera, la

experiencia derivada de la resolución de conflictos contribuye al proceso de mejora continua de la institución.

En toda organización, existen conflictos, estos no son buenos o malos, sino que quienes tienen papel de liderazgo en las organizaciones deben aprender a mediar en ellos, de manera que todas aquellas personas que les gusta crear conflictos, que no han aprendido a desarrollar las habilidades para enfrentarlos, no sean un obstáculo en la toma de decisiones y no impidan el mejoramiento continuo que está llamada toda organización o empresa. (Durante Calvo, 2025, p. 7)

Según lo anterior, la gestión de conflictos requiere de habilidades para enfrentarlos, tales como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y, sobre todo, la capacidad para reflexionar sobre el conflicto como oportunidad de mejora.

Al respecto, Durante Calvo (2025) sostiene que el conflicto representa, al mismo tiempo, una crisis y una oportunidad, pues constituye un fenómeno inherente, estructural y permanente de las relaciones humanas y, por ende, de las organizaciones. Desde esta perspectiva, lo define como una situación en la que existen objetivos incompatibles que generan actitudes favorables o desfavorables entre los actores involucrados. Asimismo, el autor resume esta concepción mediante la siguiente afirmación: “Los conflictos no se solucionan; se transforman” (p. 9).

Un clima organizacional armonioso contribuye a disminuir la ansiedad y el estrés, favoreciendo un proceso de aprendizaje más significativo. En este contexto, una persona docente con formación en resolución de conflictos posee las competencias necesarias para gestionar situaciones sensibles que afectan al estudiantado, preservando la confidencialidad de las personas involucradas y evitando su exposición pública. De este modo, se fortalece un ambiente propicio para la mediación pedagógica y la convivencia institucional.

En esta línea, Durante Calvo (2025) sostiene que las respuestas constructivas en la resolución de conflictos “aprovecha[n] la situación que generó el conflicto para transformarla en un aprendizaje, creando una espiral de crecimiento, en un marco que propicia la paz social y organizacional acorde con los principios y valores de la empresa” (p.13). Aunque esta propuesta se desarrolla en el ámbito organizacional,

sus principios pueden adaptarse al contexto universitario mediante el diseño de protocolos institucionales y políticas educativas aplicables a la gestión de los conflictos.

En consecuencia, resulta pertinente diseñar un protocolo institucional para la resolución de conflictos en la mediación pedagógica, sustentado en un marco sólido de principios y valores que promueva una cultura de paz. Dicho protocolo debería contemplar fases claramente definidas para la identificación temprana, el análisis, la intervención y el seguimiento de los conflictos; la conformación de comités de convivencia y resolución pacífica integrados por representantes del estudiantado, del personal académico y del personal administrativo; el establecimiento de canales confidenciales y formales para la atención de quejas y desacuerdos; y la capacitación continua del personal docente y administrativo en liderazgo colaborativo, gestión emocional, negociación y mediación educativa.

Un ejemplo de formación orientada al fortalecimiento de las competencias en resolución de conflictos es el programa “Conflictos en positivo. C-TALCO”, desarrollado por la Universidad de Salamanca (España). Esta iniciativa fue diseñada para fortalecer las competencias del profesorado de educación secundaria en la gestión de conflictos; no obstante, sus principios y estrategias resultan igualmente aplicables al contexto de la educación superior. En este sentido, Olmos-Migueláñez et al. (2017) señalan que el desarrollo de competencias profesionales para la resolución de conflictos comprende cuatro ámbitos fundamentales:

- a. Competencias para la interacción en conflictos: (1) Entender el conflicto como parte consustancial a la vida en sociedad; (2) ser capaz de diferenciar conceptos como conflicto, agresividad, agresión y violencia; (3) ser competente en el conocimiento y desarrollo de estrategias de solución de conflictos acordes con la educación para la convivencia.
- b. Competencias para el autocontrol personal: (1) Ser competente en la regulación de los propios sentimientos: conocimiento y control de los propios sentimientos, reconocimiento de los sentimientos de los demás y respuesta adecuada ante ellos; (2) adquirir destrezas para el manejo de situaciones de estrés y tensión.

- c. Competencias para la mejora de la relación interpersonal: (1) Desarrollar actitudes favorecedoras de la convivencia, como la empatía y la asertividad; (2) ser competente en la comunicación verbal y no verbal, desarrollando habilidades de relación interpersonal; (3) adquirir competencias para el manejo de grupos.
- d. Competencias basadas en estrategias de resolución de conflictos: (1) Ser competente para impulsar estrategias de resolución de conflictos en el centro educativo; (2) conocer técnicas específicas de resolución de conflictos, como la negociación y la mediación. (p. 29)

A partir de este marco conceptual y de los planteamientos de Durante Calvo (2025) en *¿Conflicto u oportunidad?: Mediando en las organizaciones*, se presenta la Tabla 1. Su propósito es adaptar herramientas de gestión de conflictos propias del ámbito organizacional al contexto del aula universitaria, con el fin de fortalecer la mediación pedagógica mediante acciones operativas e indicadores que faciliten el seguimiento y la evaluación de los procesos de intervención.

**Tabla 1**

Ventaja de la resolución de conflicto en la empresa frente al aula universitaria

Empresa	Aula universitaria	Implicación operativa universitaria desde acción docente	Indicadores sugeridos de seguimiento
Menor costo económico (emocional y financiero)	Menor desgaste emocional y académico	Docente identifica señales de conflicto y previene escalamiento Docente aplica negociación de conflictos y mediación de conflictos	Reportes de estrés o ansiedad por conflicto en el aula Percepción de desgaste, (disminución de reincidencias) Satisfacción estudiantil
Confidencialidad	Respeto a la privacidad de los estudiantes	Docente maneja la situación en espacios privados	Porcentaje de quejas estudiantiles por exposición indebida de información

Empresa	Aula universitaria	Implicación operativa universitaria desde acción docente	Indicadores sugeridos de seguimiento
Agilidad y rapidez	Resolución oportuna de problemas académicos y personales	Docente implementa mediación breve en aula Docente implementa negociación inmediata en el aula Docente y Dirección de carrera responden en plazos establecidos	Porcentaje de casos atendidos de manera inmediata en el aula Disminución de tiempo promedio de atención Disminución de número de casos escalados a áreas formales por tardanza
Carácter de cosa juzgada (acuerdos y laudos)	Acuerdo docente–estudiante respetado en el aula	Docente redacta acuerdo claro y aplicable con respaldo normativo si se requiere	Porcentaje de acuerdos cumplidos Registro docente de incidencia de desacato a acuerdos
Mayor nivel de especialización de los neutrales	Docentes capacitados en resolución de conflictos	Conocimiento en técnicas concretas de resolución de conflictos Competencias basadas en estrategias de resolución de conflictos	Número de docentes capacitados Porcentaje de aplicación efectiva en casos reales
Soluciones más sostenibles	Relaciones interpersonales saludables	Docente promueve comunicación asertiva y reflexión	Clima del aula. Percepción de respeto Comunicación dentro del aula
Procesos flexibles (menos formales)	Espacios de diálogo accesibles para los estudiantes	Docente abre espacios de conversación voluntarios	Participación estudiantil
Promueven la participación	Mayor empoderamiento del estudiante	Docente fomenta creación de normas y comités en el aula	Participación estudiantil
Mejoran la percepción de justicia	Sentimiento de equidad en el aula	Docente aplica criterios transparentes y comunicados Dirección de carrera asegura debido proceso en conflictos	Percepción de justicia y equidad Porcentaje de apelaciones recibidas

Empresa	Aula universitaria	Implicación operativa universitaria desde acción docente	Indicadores sugeridos de seguimiento
Mejoran las relaciones entre las partes	Fortalecen convivencia y trabajo en equipo	Docente facilita actividades colaborativas	Evaluaciones de trabajo en equipo Cumplimiento de acuerdos grupales

Nota. Primer columna de empresa tomada de Durante Calvo (2025) y ajustada al paralelo por elaboración propia.

De acuerdo con lo expuesto, las ventajas derivadas de la implementación de estrategias preventivas de resolución pacífica de conflictos en las organizaciones pueden trasladarse y adaptarse al contexto del aula universitaria. No obstante, es necesario reconocer que dicha adaptación no siempre será directa, pues la lógica empresarial no coincide plenamente con la estructura y los principios que rigen las instituciones de educación superior. Asimismo, su aplicabilidad dependerá de factores como la naturaleza de la institución (pública o privada), su organización interna y las particularidades de cada situación conflictiva.

En este sentido, determinadas prácticas asociadas al managerialismo, tales como la centralización de la toma de decisiones, la aceleración de los procedimientos, la aplicación de protocolos rígidos o el énfasis en la productividad medida mediante indicadores cuantitativos, podrían vulnerar principios fundamentales de la educación superior, como las garantías pedagógicas, la libertad de cátedra y la percepción de justicia tanto del personal docente como del estudiantado (Sisto, 2007). Por ello, resulta pertinente complementar estas estrategias con indicadores sencillos y contextualizados, como encuestas de opinión aplicadas en el aula, que permitan identificar tempranamente situaciones de conflicto, orientar la toma de decisiones y fortalecer los procesos de mejora continua.

### Herramientas constructivas y pacíficas de resolución: negociación, mediación y comunicación asertiva

En el contexto universitario, la mediación de conflictos debe orientarse hacia un enfoque constructivista, ya que este favorece el fortalecimiento de los principios



y valores que sustentan el marco filosófico institucional. En caso contrario, una gestión inadecuada de los conflictos puede debilitar la convivencia, afectar el clima organizacional y comprometer la consolidación de dichos valores. Como se ha señalado anteriormente, una resolución oportuna y adecuada de los conflictos contribuye a prevenir el desgaste emocional tanto del estudiantado como del personal docente, situación que incide directamente en la motivación, el rendimiento académico y el desempeño profesional.

Desde esta perspectiva, la construcción del aprendizaje exige la integración del contexto, las experiencias y las particularidades de cada participante, así como el fomento del interaprendizaje, la interacción entre pares, el diálogo y la multidireccionalidad del proceso educativo (Jirón Beirute, 2021; Universidad Técnica Nacional, 2026, p. 16). En consecuencia, la resolución de conflictos no debe concebirse únicamente como un mecanismo para atender controversias, sino también como una estrategia pedagógica que fortalece la participación, la convivencia y el aprendizaje significativo.

Asimismo, cuanto mayor sea la demora en la toma de decisiones para atender un conflicto, mayor será la probabilidad de que el estudiantado perciba el sistema institucional como injusto, lo que puede generar sentimientos de desconfianza, desprotección y vulneración de sus derechos. En este sentido, Durante Calvo (2025) identifica diversos enfoques poco constructivos para afrontar los conflictos, los cuales se describen a continuación:

1. Que lo importante sea obtener la victoria.
2. Huir del conflicto.
3. El regateo, el cual es la actitud donde se pide lo más, para ver qué es lo máximo que se puede obtener.
4. Un enfoque curita o apaga incendio, busca una solución rápida sin una verdadera indagación del conflicto.

Estas prácticas pueden manifestarse en estilos de docencia autoritarios que obstaculizan el diálogo y limitan la resolución constructiva de los conflictos. Algunos ejemplos de este tipo de respuestas son las siguientes:

- “Yo soy el profesor, así que tengo la razón. Si no le gusta, puede irse”.
- “No me importa quién tiene razón; lo importante es que esto termine rápido”.
- “No quiero problemas en el aula, así que prefiero ignorar la situación”.

En contraste, un enfoque constructivista de la mediación promueve respuestas orientadas al diálogo, la participación y la búsqueda conjunta de soluciones. Entre ellas destacan las siguientes:

- “Escucharé los diferentes puntos de vista para encontrar, en conjunto, la mejor solución”.
- “Si surge un conflicto, lo más adecuado es abordarlo con respeto y diálogo. Conversemos y busquemos una solución que nos permita aprender y crecer como comunidad”.

Además, es importante considerar que una gestión adecuada de los conflictos beneficia no solo a las personas directamente involucradas, sino también al conjunto de la comunidad universitaria. Cuando la resolución se fundamenta en criterios técnicos, experiencia y principios pedagógicos, el conflicto puede convertirse en una oportunidad para corregir situaciones recurrentes, fortalecer las relaciones interpersonales y consolidar un ambiente de aprendizaje caracterizado por el respeto, la confianza y la convivencia armónica.

La resolución alternativa de conflictos (RAC), se visualiza como una respuesta positiva para enfrentar y resolver situaciones conflictivas, en las cuales todos los implicados en una cierta situación a resolver, como participantes activos, podrán hacer aportes significativos para su real superación, teniendo en cuenta los intereses de las distintas partes implicadas, las lógicas que sustenten sus argumentos y posturas, y detectando posibles puntos de articulación y acuerdo entre las diferentes posiciones. (Durante Calvo, 2025, p.14)

De acuerdo con lo expuesto, Durante Calvo (2025) propone un proceso de resolución de conflictos estructurado en cinco etapas. La primera consiste en comprender el origen del conflicto, lo que implica no solo investigar cómo se produjo, sino también analizar las interrelaciones, las áreas involucradas y las personas participantes, con el propósito de seleccionar la estrategia de

intervención más adecuada para cada situación. La segunda etapa corresponde al establecimiento de un espacio de diálogo en el que las partes, de manera voluntaria, construyan consensos y propongan alternativas de solución que favorezcan un resultado de beneficio mutuo (ganar-ganar). La tercera etapa comprende la implementación de los acuerdos alcanzados; la cuarta, la verificación de su cumplimiento; y la quinta, el control y seguimiento, con el propósito de garantizar la sostenibilidad de los acuerdos y evitar que estos sean desestimados con el paso del tiempo.

Este modelo presenta importantes similitudes con el protocolo de atención de conflictos propuesto por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP, 2017), el cual se estructura en cuatro fases.

- La Fase 1, denominada Identificación de factores, corresponde al proceso de recopilación de información necesario para comprender el origen y las características del conflicto.
- La Fase 2, Conocimiento real de los factores que generan la situación, profundiza en el análisis de la información obtenida con el fin de identificar las causas, los actores involucrados y las posibles consecuencias del conflicto. Para orientar este análisis, el MEP (2017) propone preguntas como las siguientes: ¿Quiénes son las partes involucradas? ¿Cuál es la causa principal del conflicto? ¿Qué factores influyen en su desarrollo? ¿Cuáles son sus consecuencias inmediatas y futuras? ¿Las partes manifiestan disposición para resolver la situación? ¿Quiénes resultan afectados? (p.17).
- La Fase 3, Búsqueda de alternativas de solución, se centra en el diálogo entre las partes y en la construcción de acuerdos que permitan resolver el conflicto de manera consensuada.
- Finalmente, la Fase 4, Medidas de apoyo y seguimiento, comprende la implementación, la verificación y el monitoreo de los acuerdos alcanzados, con el fin de evaluar su eficacia y asegurar su cumplimiento.

En conjunto, tanto la propuesta de Durante Calvo (2025) como el protocolo del MEP (2017) ofrecen referentes metodológicos que pueden adaptarse al contexto universitario. Su aplicación proporciona al personal docente una guía estructurada

para gestionar los conflictos de manera oportuna, sistemática y fundamentada en principios de diálogo, mediación y mejora continua.

### Aportes de la gestión de conflictos a la cultura organizacional universitaria

La gestión de conflictos en el aula constituye una competencia fundamental para el ejercicio de la docencia universitaria. En este sentido, Aird Donoso (2012) sostiene que

La gestión de la convivencia, y sus conflictos, en el aula van estrechamente vinculados a las interacciones que en ella se generan, en donde el poder es un tema a considerar. Finalizamos con la gestión del conflicto y la mediación como herramienta que ponga en práctica los valores que el centro incorpora en su ideario. (p.2)

Esta perspectiva evidencia que la mediación trasciende la solución inmediata de las controversias y se convierte en un mecanismo para fortalecer la convivencia y consolidar los principios institucionales.

En este contexto, la comunicación asertiva constituye una de las principales herramientas para la resolución de conflictos. Desde una perspectiva social, la convivencia pacífica requiere interacciones fundamentadas en el respeto, la ética y la claridad comunicativa, de manera que los mensajes transmitidos favorezcan el diálogo, la comprensión mutua y la construcción de acuerdos.

Al respecto, Durante Calvo (2025) señala que

la comunicación asertiva, bien manejada, contribuye a que todos aprendan a reaccionar de manera adecuada, ya que busca escuchar a los demás y brindar alternativas que ayuden en la solución de los problemas, demostrando serenidad y respeto de los derechos de los otros y de sí mismo (p.26).

En consecuencia, la comunicación asertiva favorece el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y promueve una cultura organizacional basada en el respeto, la cooperación y la resolución pacífica de los conflictos.

Asimismo, la consolidación de una cultura organizacional orientada a la paz exige desarrollar la capacidad de reflexión crítica sobre los conflictos, sus causas y sus

posibles alternativas de solución. Este proceso implica que las personas involucradas reconozcan sus propios intereses, comprendan los de los demás y participen activamente en la construcción de acuerdos que favorezcan la convivencia y el bienestar colectivo.

El planteamiento de salida, tal y como se le conoce, es la forma reflexiva, razonada y lógica que cada participante asocia en los tres componentes del proceso: problema, solución e intereses. De esa cuenta que desde que se identifica plenamente el problema, se cree saber cuál es la solución (desde la óptica de cada sujeto), y que ésta conteste con sus intereses, o al menos con la mayoría de estos. Para ello entonces, se requiere que la negociación que se esté planificando incluya la propuesta de la herramienta técnica para ser utilizada, ya sea mediación, conciliación o un arbitraje (De La Guardia Boyd et al., 2022, p.12)

En el ámbito educativo resulta fundamental distinguir entre la mediación y la negociación, ya que ambas estrategias responden a propósitos diferentes y requieren estilos de liderazgo específicos por parte del personal docente. Al respecto, Durante Calvo (2025) señala que la mediación y la negociación constituyen mecanismos distintos de resolución de conflictos. En la mediación, quien desempeña el papel de mediador actúa como facilitador del diálogo para que las partes involucradas construyan, de manera consensuada, soluciones satisfactorias para ambas. En cambio, la negociación se orienta al desarrollo de estrategias destinadas a alcanzar determinados objetivos en situaciones caracterizadas por intereses o posiciones contrapuestas (p.57).

Desde una perspectiva pedagógica y andragógica, la mediación resulta especialmente pertinente para el contexto universitario, ya que promueve la participación activa del estudiantado en la búsqueda de soluciones, fortalece la autonomía, fomenta la reflexión crítica y favorece la asunción de responsabilidades. Asimismo, este enfoque contribuye al desarrollo de valores y principios que forman parte de una educación integral, orientada tanto al crecimiento personal como a la convivencia democrática.

En Costa Rica, la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley n.º 7727), publicada en el alcance n.º 9 del diario oficial *La Gaceta* el 14 de enero de 1998, constituye un referente normativo para la promoción de una cultura de paz y la utilización de mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Como señala Durante Calvo (2025), esta legislación favorece la comprensión de la paz y la no violencia como decisiones fundamentadas en la responsabilidad individual y colectiva, además de concebir los conflictos como oportunidades para el aprendizaje y la mejora continua dentro de las organizaciones (p.88).

En consecuencia, la resolución de conflictos constituye una responsabilidad compartida por todos los integrantes de la comunidad universitaria. Su adecuada gestión no solo favorece la convivencia institucional, sino que también fortalece la formación integral del estudiantado, al desarrollar competencias personales y profesionales indispensables para enfrentar los desafíos del entorno laboral y social. De esta manera, la universidad contribuye a la formación de profesionales capaces de gestionar los conflictos con responsabilidad, promover una cultura de paz y participar activamente en la construcción de una sociedad más democrática y respetuosa.

Esta visión coincide con el planteamiento de Segredo Pérez (2011), quien afirma que “desde el enfoque del desarrollo organizacional, se considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades” (p. 172). En este sentido, un clima organizacional basado en la mediación, el respeto y la participación favorece no solo el aprendizaje, sino también el desarrollo pleno de las capacidades humanas dentro del contexto universitario.

## Conclusión

La revisión realizada permite concluir que toda organización, incluida la universidad, requiere implementar estrategias de mediación para gestionar los conflictos que surgen en su dinámica cotidiana. Aunque los procedimientos varían según las características y la normativa de cada institución, la mayoría de los modelos analizados comparten

elementos esenciales, como la identificación del conflicto, el diálogo entre las partes, la búsqueda de acuerdos y el seguimiento de los compromisos adquiridos. En este sentido, la resolución de conflictos constituye una herramienta estratégica para fortalecer la cultura organizacional y promover procesos de mejora continua. Asimismo, el personal docente desempeña un papel fundamental como agente de cambio, al desarrollar competencias y habilidades que favorecen la mediación y la gestión constructiva de los conflictos en los contextos educativos contemporáneos.

El análisis realizado también permite afirmar que diversas estrategias de mediación utilizadas en el ámbito organizacional pueden adaptarse al contexto universitario, siempre que dicha adaptación respete la normativa institucional, la autonomía docente y las particularidades pedagógicas propias de la educación superior. En consecuencia, la incorporación de estas estrategias debe responder a las necesidades específicas de cada institución y orientarse al fortalecimiento de la convivencia, la cultura organizacional y la calidad de los procesos educativos.

Entre las principales acciones identificadas para abordar los conflictos desde un enfoque constructivista destacan el desarrollo de competencias en comunicación asertiva e inteligencia emocional, la garantía de la confidencialidad durante los procesos de mediación, el respaldo normativo a las actuaciones del personal docente, la promoción de espacios de diálogo voluntario, la aplicación de criterios de transparencia y el respeto del debido proceso. En conjunto, estos elementos favorecen una gestión de conflictos orientada al aprendizaje, la corresponsabilidad y la construcción de una cultura institucional de paz.

Como proyección de esta investigación, resulta pertinente profundizar en el estudio de los programas de capacitación docente orientados al fortalecimiento de las competencias para la resolución y mediación de conflictos, incorporando además el análisis de los entornos virtuales de aprendizaje. En este ámbito surgen interrogantes relevantes, entre ellas: ¿qué estrategias de resolución de conflictos favorecen con mayor eficacia la convivencia y el bienestar en los espacios virtuales universitarios? y ¿de qué manera la inteligencia artificial puede contribuir a la detección temprana, la prevención y la gestión de situaciones conflictivas en dichos entornos?

Finalmente, se considera necesario promover investigaciones longitudinales que permitan evaluar el impacto de la mediación y la resolución de conflictos

sobre variables como la motivación estudiantil, el rendimiento académico, la permanencia universitaria y el clima organizacional. La evidencia derivada de estos estudios contribuirá al diseño de marcos institucionales sólidos para la gestión y transformación de los conflictos, mediante la elaboración de protocolos, lineamientos, comisiones especializadas y programas permanentes de capacitación que consoliden una cultura organizacional basada en la convivencia pacífica, el diálogo y la mejora continua.

## Referencia

- Aird Donoso, M. (2012). Gestión de la convivencia y solución de conflictos en centros educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 59(2), 1–14.  
<https://doi.org/10.35362/rie5921384>
- Caridad, M., Cardeño, N., Cardeño, E., & Castellano, M. I. (2017). Contribuciones de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos dentro de instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 38(50), 6.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n50/a17v38n50p06.pdf>
- De La Guardia Boyd, O., Díaz Gutiérrez, H., Vargas Céspedes, J.-P., & Elizondo Solís, M. J. (2022). *Mediación alternativa de conflictos*. Instituto Centroamericano de Administración Pública.  
<https://repositorio.icap.ac.cr/items/03cf3a8a-dacf-4b48-b436-aaa7e39dd7e1>
- Durante Calvo, R. (2025). *¿Conflicto u oportunidad? Mediando en la organización*. Editorial Desarrollos Educativos Globales.
- Fernández, C., & Polanco, E. (2009). Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(3), 199–224. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170114929011>
- Girard, K., & Koch, S. J. (2001). *Resolución de conflictos en las escuelas: Manual para educadores*. Ediciones Granica.

- Jirón Beirute, N. (2021). Experiencias de diálogo como estrategia de gestión de conflictos de interés público en Costa Rica: Aproximaciones de análisis. *PEN*. <http://hdl.handle.net/20.500.12337/8227>
- Machado Hernández, A., González Ortega, G., & Carbonel Manjarrez, T. (2012). Estrategias pedagógicas para la solución de conflictos escolares. *Escenarios*, 10(1), 63–68. <https://doi.org/10.15665/esc.v10i1.726>
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2017). *Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas*. <https://www.mep.go.cr/manual-prevencion-atencion-conflictos>
- Olmos-Migueláñez, S., Torrecilla-Sánchez, E., Rodríguez-Conde, M., & Rodríguez-Conde, M. (2017). Competencias profesionales en resolución de conflictos: Eficacia de un programa para la mejora competencial. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 28(3), 25–42.
- Pérez Pérez, C. (2001). Estrategias para la solución de conflictos en el aula. *Revista Española de Pedagogía*, 59(218). <https://doi.org/10.22550/2174-0909.2227>
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 25(2), 164–177. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=31838>
- Sisto, V. (2007). Managerialismo y la trivialización de la Universidad. *Nómadas*, (27), 8–21. <https://nomadas.ucentral.edu.co/index.php/inicio/22-universidad-y-produccion-de-conocimiento-tensiones-y-debates-nomadas-27/274-managerialismo-y-la-trivializacion-de-la-universidad>
- Vargas-Quintero, M. V. (2010). Manejo de conflictos en la evaluación de aprendizajes universitarios. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 2(4), 315. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:53269354?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:53269354>