

Estrategias para la transformación de conflictos desde la inteligencia emocional de los docentes en instituciones educativas

**Strategies for conflict transformation from the emotional
intelligence of teachers to educational institutions**

Yaneiro Mancilla Velandia *

Luz Alba Royero Pérez **

* Especialista en Administración en Informática Educativa. Estudiante del programa doctoral Ciencias de la Educación. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo – Venezuela. Docente Coordinador de la Institución Educativa “Santa Rita”. yaneiro.mancilla@gmail.com

** Psicóloga de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Lic. En Ciencias Sociales de la Universidad de Pamplona. Esp. En Recreación Ecológica y Social. Estudiante del programa doctoral en Ciencias de la Educación. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo – Venezuela. Docente Coordinadora de la Institución Educativa “Rafael Argote Vega”. luzalbaroyerop@hotmail.com

Fecha de recepción: 4 de marzo de 2016

Fecha de aceptación: 17 de Junio de 2016

Citación:

Mancilla Velandia, Y., & Royero Pérez, L. A. (2016). Estrategias para la transformación de conflictos desde la inteligencia emocional de los docentes en instituciones educativas. Gestión, Competitividad e innovación(Enero-Junio 2016), 52-69.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias para la transformación de conflictos desde la inteligencia emocional de los docentes en instituciones educativas del municipio Chiriguaná, departamento del Cesar – Colombia. En este sentido fue necesario apoyarse en postulados de Monclús (2005), Salamanca, Casas y Otoyá (2009), Sánchez (2009), Sambrano (2014), Pérez Esclarín (2011), entre otros, a bien de plantear la problemática en torno a la temática abordada. Del mismo modo, la investigación se tipificó como descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo, estudio orientado a analizar el comportamiento de 30 docentes de dos instituciones educativas de primaria. La técnica de análisis utilizada fue la estadística descriptiva mediante la distribución de frecuencias absolutas y relativas. Los resultados permitieron constatar que los docentes de los contextos algunas veces aplicarán las estrategias para orientar su desempeño, a bien de acercarse a la realidad de cada uno de los estudiantes cuando estos presenten conflictos. Del mismo modo, en esa magnitud tendrán la oportunidad de idear mecanismos reguladores centrados en la pacificación de problemas de cara al sostenimiento de relaciones sociales humanas en los estudiantes por parte de los docentes.

Palabras Claves: Estrategias para la transformación de conflictos, diálogo constructivo, mediación y negociación.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze strategies for conflict transformation from the emotional intelligence of teachers to educational institutions in the Chiriguaná municipality, department of Cesar - Colombia. In this sense, it was necessary to rely on Monclús (2005), Salamanca, Casas and Otoyá (2009), Sánchez (2009), Sambrano (2014), Pérez Esclarín (2011), among others, to plumb the problem around To the topic addressed. In the same way, the research was typified as descriptive, with non - experimental, transectional and field design, a study oriented to analyze the behavior of 30 teachers from two primary educational institutions. The technique of analysis used was descriptive statistics through the distribution of absolute and relative frequencies. The results showed that the teachers of the contexts will sometimes apply the strategies to guide their performance, as well as to approach the reality of each of the students when they present conflicts. Likewise, in this magnitude they will have the opportunity to devise regulatory mechanisms focused on the pacification of problems for the maintenance of human social relations in students by the teachers..

Keywords: Strategies for conflict transformation, constructive dialogue, mediation and negotiation.

1. Introducción

Durante muchas décadas Colombia se ha visto golpeada por el fenómeno del conflicto armado, como consecuencia ha cobrado un gran número de vidas, además de desplazamientos en muchas regiones del país. Esto ha influido enormemente en el

desarrollo económico, social, político y educativo; en este último espacio, se ha visto la creciente ola de violencia desatada en las instituciones educativas, básicamente entre estudiantes que revelan en su comportamiento actitudes agresivas y muestras de insana convivencia.

Cabe señalar, que las prácticas pedagógicas acontecidas en las instituciones educativas sobre la base del ejercicio de la docencia; están cargadas de sensaciones, por lo que se corresponden como una actividad que recrea una sociedad y su cultura. En suma el cambio social, la problemática cotidiana, los horizontes políticos se reflejan en esa práctica de interacción social que entre docentes y estudiantes representan.

Desde la perspectiva de Salamanca, Casas y Otoya (2009), el contexto actual de las instituciones educativas se ven dominadas por la violencia, como consecuencia el tejido social se altera y la sociedad se fractura. Esta situación aflora en la descomposición de las relaciones humanas. Así pues, la práctica pedagógica desarrollada en la escuela tiene como problema central contribuir a restablecer relaciones de convivencia.

A razón de lo mencionado, Monclús (2005), plantea que las Naciones Unidas (ONU), sobre todo a través de sus agencias especializadas en educación; UNESCO, UNICEF y OMS, existe preocupación en la presencia creciente de la violencia escolar en las instituciones educativas actualmente. Este fenómeno trastoca la convivencia en la organización y afecta seriamente las relaciones entre los actores educativos, por tanto su función ha sido en proponer respuestas a los conflictos generados como consecuencia de esta.

Estas organizaciones han emprendido a través de sus acciones un número importante de programas y proyectos orientados a la prevención de la violencia escolar, sobre los cuales se resalta el enfoque hacia las buenas prácticas en la resolución de conflictos en las instituciones educativas, el conocimiento de la violencia estructural como factor degradante de géneros y los análisis detallados del tema de la violencia en la escuela.

De acuerdo con lo anterior, la escuela como institución según Salamanca, Casas y Otoya (2009,p.33) debe jugar un papel importante para el aprendizaje a vivir en paz. Estos autores, admiten que toda institución escolar educa "...desde las prácticas pedagógicas, las prácticas de gestión escolar y desde las relaciones que establece con la comunidad". Por tal motivo, no puede concebirse el espacio educativo comprometido solo con la construcción del conocimiento, sino que dentro de su rol formador y orientador debe moldear actuaciones para vivir en paz; es decir, cuando la escuela transita entre relaciones democráticas y de respeto mutuo.

En este sentido, la escuela como centro de sana convivencia requiere articular esfuerzos conjuntos entre todos los actores que conviven en el ámbito educativo, entre ellos; personal directivo, docentes, estudiantes, así como padres y representantes, con la finalidad de disminuir situaciones conflictivas sobre las cuales se produzcan altercados e intercambios verbales y físicos, poco favorables a la armonía del espacio pedagógico.

Sobre la base de las ideas anteriores, la tarea de la escuela en la actualidad debe focalizarse en mancomunar esfuerzos entre todos, con la finalidad de fomentar la cultura de paz desde la mirada de la reflexión personal y colectiva. Esto se logra, cuando todos suman y aportan estrategias desde su espacio para la mejora de las relaciones sociales de los estudiantes.

Con base en lo planteado, el papel del docente es vital en el desarrollo social de su grupo de estudiantes, pues con su rol de orientador contribuye desde sus facultades emocionales a

abordar los conflictos tanto dentro del aula como fuera de ella. No obstante, para poder emprender acciones en correspondencia con una educación centrada en la paz los docentes ameritan tener entre su potencial un recurso competencial favorable para transformar el conflicto en acciones positivas a partir de las cuales se ganen relaciones armoniosas, siendo necesario además en este proceso la comunicación.

De cara a este señalamiento, Sánchez (2009) admite que el docente en su función mediadora no puede reducirse a impartir conocimientos, o a ejercer la autoridad en el aula; necesariamente debe relacionarse y comunicarse con sus estudiantes, brindarles afecto y seguridad. Esta opinión merece especial importancia, adjudicando al educador una connotación de humanista, por cuanto revaloriza su actuación a orientar al estudiante en el proceso de aprendizaje; comprendiendo a los estudiantes, poniéndose en el lugar de ellos; es sensible a sus percepciones y sentimientos, por tanto fomenta un clima social fundamental para el establecimiento de una convivencia acorde con las buenas prácticas de valores.

Según Sánchez (2009), se hace necesario propiciar el desarrollo permanente de las capacidades transcendentales del docente, para que tenga una mayor influencia positiva en los estudiantes y los incentive a elevar la calidad de vida, a través de su valoración como persona. Sin embargo, formar al docente, también requiere que este se apropie de habilidades en inteligencia emocional, toda vez que pueda intervenir favorablemente en la resolución de conflictos en el entorno escolar.

La inteligencia emocional desde la perspectiva de Sambrano (2014), se refiere a la habilidad de ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar la empatía y abrigar la esperanza; es decir, se trata de habilidades y competencias no cognitivas que permiten un manejo adecuado de las exigencias y presiones del entorno.

Regular el impulso y conductas de los estudiantes en el ámbito social de la escuela, se constituyen en una ardua tarea, por lo que se requiere del docente con las facultades mencionadas, pueda interferir efectivamente al momento de presentarse situaciones problemáticas. A este respecto, Sambrano (2014) admite que la inteligencia emocional proporciona a las personas las competencias para modular sus energías e impulsos, de modo que les representen una mejor calidad de vida, un mayor progreso educativo y por ende un mejor desempeño, tanto en el campo personal como en el laboral y social.

Retomando ideas anteriores, la escuela en su función educadora amerita reconstruirse desde su filosofía de gestión, mostrando estrategias acordes para la transformación de conflictos con base en el modo de actuación inteligente por parte de los docentes en el aula de clase, que origine la sensibilización de los actores (estudiantes), de cara a situaciones violentas. Contrario a ello, Lanni (2005) plantea otra realidad; la escuela en general, está seriamente cuestionada porque no responde a las demandas, no prepara para este nuevo orden, no asegura mejoras. Esta revelación se corresponde con una institución desatendida del tema de la paz, como consecuencia poco se asocia al compromiso de elevar las relaciones humanas entre los estudiantes.

Señala Carroz (2011), los espacios educativos confluyen relaciones entre quienes comparten la vida laboral; docentes y estudiantes, en donde usualmente estos disciernen sobre la manera de pensar y percibir las cosas en la realidad. Asegura la autora, que en

estos centros se producen interacciones, algunas veces conflictivas lo cual conlleva a elevar el ánimo de quienes están inmersos en este evento.

Con relación al señalamiento anterior, Goleman (1999) citado por Pérez Esclarín (2011) plantea la urgente necesidad de aprender a dominar las propias emociones, a dirimir pacíficamente las disputas y a establecer, en suma, mejores relaciones con los demás. A este respecto, los educadores por mucho tiempo se focalizaron a mejorar las deficientes calificaciones demarcante del rendimiento escolar, pero en la actualidad la preocupación estriba en elevar la calidad de las relaciones interpersonales de los estudiantes en el contexto escolar, a lo que es lo mismo, sacar provecho de sus habilidades emocionales para actuar a favor de la transformación del conflicto en resultados positivos, los cuales ilustren un comportamiento idóneo en correspondencia con una convivencia escolar sana y humana.

De cara a minimizar las situaciones negativas, el proceso de transformación de conflictos resulta eficaz para llegar a términos de bienestar, armonía y paz. De acuerdo con Reimann (2005), se define como los esfuerzos que realicen los individuos para la construcción de espacios de paz centrados en resultados, procesos y estructuras, a partir de las cuales se supera la violencia directa, tanto cultural como estructural que muchas veces subyace en el interior de las relaciones entre quienes comparten un determinado escenario social.

Cabe señalar, que las instituciones educativas actualmente están cargadas de violencia, irrespeto, carencia de relaciones humanas y afectivas. Del mismo modo, se precisan escenarios marcados por el territorialismo, que en el mayor de los casos genera grupos de estudiantes enfrentados, sometiendo a otros bajo su dominio y control. Ante tal situación, el docente inteligentemente requiere ampliar su campo de atención de manera estratégica, por lo que demanda gestionar el camino más adecuado para poder regular el conflicto que se presenta en el ambiente educativo en términos felices, empleando para ello, unas estrategias para la transformación del conflicto; el diálogo constructivo, la mediación y negociación, lograr ello implica que dentro de las competencias del docente esté formado emocionalmente.

Con base en lo anterior, Sambrano (2014) señala que un docente con inteligencia emocional provee a sus estudiantes un ambiente apropiado y cálido para el aprendizaje placentero y provechoso: En un clima de aceptación, las personas aprenden sin estrés y se genera un ser con autoestima y autoconfianza, ello repercute mejorando el proceso de enseñanza – aprendizaje. Admite la autora, que los problemas emocionales disminuyen el rendimiento académico y obstruyen el proceso de crecimiento sano en las personas.

Desde este contexto, Fuquen (2003) admite que el manejo del conflicto se constituye como una situación esencial con la cual se aborda; la convivencia y la resolución del conflicto, por tanto cuando se maneja adecuadamente se convierte en un verdadero motor de desarrollo. Desde el marco escolar, un conflicto bien manejado puede conllevar a transformarlo efectivamente, es así que el docente se convierte en un agente de cambio social, logrando a través de su desempeño beneficiar a los estudiantes involucrados con posturas reflexivas hacia el conflicto. Los resultados de dicha intervención, permitirá la adquisición de lo siguiente: aceptar la condición humana, manejar emocionalmente el conflicto en vez de evitarlo, aceptar a los demás con posturas e ideas diferentes, aprender a dialogar y a comunicarse, evitar asumir posturas defensivas, así como, explotar agresivamente a situaciones presentadas.

Por tanto, se requiere según Pérez - Esclarín (2011) alfabetizar emocionalmente los propios sentimientos, así como los demás para que todos puedan una vida emocionalmente sana. De allí la necesidad de que los educadores se esfuercen por crear climas positivos, optimistas, motivadores, de verdadera comunicación con sus estudiantes, que los lleve a relativizar los problemas y manejar adecuadamente los conflictos.

Las realidades esbozadas con anterioridad, se consideran determinantes para asociarlas a un conjunto de fenómenos negativos suscitados en las instituciones educativas del municipio Chiriguaná, departamento del Cesar, las cuales están afectando el sano desenvolvimiento de las prácticas educativas desarrolladas en esos contextos escolares, y por tanto las relaciones humanas entre estudiantes.

Las inserciones realizadas en dichos escenarios por parte de los investigadores, a través de entrevistas no estructuradas, pero constatadas por medio de la observación directa en el desarrollo de actividades académicas, se pudo evidenciar que el docente actúa con poco razonamiento de la realidad al enfrentar situaciones conflictivas, manifestando descontrol emocional y abdicó en su compromiso para intervenir favorablemente al problema.

Cabe referir, que los estudiantes en su conducta se muestran irreverentes, proyectando una imagen conformista y desinteresada en llegar a acuerdos que les beneficie en su interacción con los demás. Estas posturas, tal vez obedezcan a la carencia por parte de los educadores de estrategias para el diálogo constructivo; situación que refuerza el conflicto y como consecuencia se crea un clima hostil insostenible entre las partes, lo que origina altercados, insolencias y hasta insultos.

Otro aspecto que llamó poderosamente la atención a los investigadores, es la falta de estrategias para la negociación y mediación, motivo por el cual se contribuye a desconocer por parte de los estudiantes; al docente como una figura gestora de la paz. Esto agudiza el conflicto, no llegando a acuerdos donde unos ganen y otros reconozcan su participación en el problema, por tanto se desmejoran las relaciones interpersonales, el clima escolar, la convivencia y el desarrollo de una cultura de paz.

Atendiendo a lo planteado, se realizó esta investigación con la finalidad analizar las estrategias para la transformación de conflictos desde la inteligencia emocional de los docentes en instituciones educativas del municipio Chiriguaná, departamento del Cesar – Colombia, como aporte para el colectivo de educadores de los contextos, a bien de superar los problemas que regularmente se presentan, los cuales imposibilitan el surgimiento de un ambiente cordial, de respeto, armonía y tolerancia, a partir de las competencias en inteligencia emocional del docente, que posibilitan el logro de una educación comprometida con el tema de la paz.

2. Estrategias para la transformación del conflicto

Los conflictos en las instituciones educativas se reconocen más por sus efectos negativos, destructivos e indeseables, que por resultados positivos y constructivos sobre las partes involucradas en el problema; es decir, los grupos sociales que conforman la dinámica escolar. Sin embargo, evolucionar ante el conflicto implica ser reactivos al problema en sí mismo, lo cual puede ser transformándolo en una acción positiva para ganar – ganar, esto se logra cuando existe la disposición de todos los actores del proceso educativo en seleccionar las estrategias adecuadas con la finalidad de establecer una convivencia armoniosa que respete el derecho humano a partir de las relaciones sociales.

El conflicto desde la perspectiva de Gil (2008,p.175) “ha de verse como una mirada nueva. Además de un fuego devastador, es también, no cabe duda algo vivo y lleno de posibilidades”. Por tanto, se constituye en una inmensa fuerza que tensa y empuja. Así pues, la insoportable angustia que embarga cuando se rehúsa a él, obliga a enfrentarlo y a solucionar las más difíciles situaciones problemáticas. Este señalamiento, se interpreta en el individuo que toma del conflicto lo positivo para beneficio propio o de un grupo, lo que en el escenario escolar se considera como una manera transformarlo para la solución de problemas entre sus miembros.

Sobre la base del planteamiento anterior, Schnitman (2003), asume la transformación de conflictos como un nuevo paradigma que busca que todos ganen en las institución; a lo que lo mismo, es necesario la participación responsable de todos tanto interna como externamente, favoreciendo así a erradicar los problemas y generando nuevas oportunidades para que los involucrados puedan acceder a espacios contentivos de relaciones humanas afectuosas.

Del mismo modo, la transformación de conflictos de acuerdo con Reimann (2002) se refiere a esfuerzos de construcción de la paz, a partir de los resultados, procesos y estructuras, con las que se intentan superar las formas expuestas de violencia directa, cultural y estructural. En este sentido, las estrategias orientadas a la transformación de conflictos aluden a las intervenciones realizadas a partir del diálogo, la mediación y negociación, cuya finalidad es generar cambios positivos sobre el fenómeno del conflicto, toda vez que los mismos ocasionen relaciones de cooperación armoniosa entre quienes actúan a favor de la solución de problemas.

La determinación, selección y aplicación de estrategias para la transformación de conflictos según Amado (2005,p.18) requiere estar basada en la identificación de los patrones del conflicto, los cuales se forman por la repetición y constituyen “...esquemas recurrentes que adoptan una forma determinada y se desmarcan claramente de su contexto”. Es ineludible que en el contexto de las instituciones educativas cobra fuerza la aplicación de estrategias desde la propia significación cultural, pues las conductas asumidas por las personas involucradas en el conflicto asumen un patrón común asociado a las relaciones de estos con el entorno, donde resuelven sus problemas de manera impulsiva y desprovista de cualquier intervención pacificadora.

Atendiendo a lo anterior, Alfaro (2009,p.2) señala que “es necesario indagar en la cultura del diálogo y de la participación, es decir vivir la democracia en la escuela”. Por tanto, el diálogo como estrategia para la resolución de conflicto es regulado por las relaciones de apertura a la participación de los estudiantes en la propia solución de sus problemas. Es así, que mediante una intervención precedida por el diálogo se llega a puntos de encuentros entre las partes involucradas (estudiantes) sobre los que necesariamente debe desarrollarse una comunicación noviolenta, a bien de resolver pacíficamente las desavenencias suscitadas entre estos.

En concordancia con planteamientos expuestos, Newstrom (2007), propone un método básico para lograr efectividad en la aplicación de estrategias transformadoras de conflictos, el cual consta de cinco pasos que enfatizan una actuación concreta a ejecutar por los directivos, los cuales son: decidir lo que quiere lograr, reunir solo los involucrados, negociar, mantener la objetividad y orientar la atención a resultados mutuamente benéficos. A partir de lo señalado, se asumen como estrategias de transformación de conflictos; el

diálogo constructivo, la mediación y negociación, las que se definen en los siguientes apartados.

3. Diálogo constructivo

El diálogo constructivo es la forma recurrente para llegar a términos de paz, empleada constantemente en escenarios educativos donde se suscitan situaciones problemáticas. Es una herramienta que posibilita el entendimiento entre partes, considerando espacios de interacción armoniosos, respetuosos validadores de un clima social y cordial entre las partes involucradas.

Según Acevedo, Duro y Grau (2002) la mejor manera de resolver los conflictos es mediante el diálogo y la confrontación pacífica de ideas. Esto requiere por parte de las personas expuestas al conflicto y quien funge como gestor para su transformación, crea y propicie un campo de participación en el que los conflictos se pongan de manifiesto, se discutan y se orienten.

De cara al contexto escolar, se necesita crear dentro del ambiente un marco de respeto entre los escolares, donde las diferencias puedan dilucidarse sobre la base del entendimiento y razonamiento, a lo que es lo mismo, a partir de la tolerancia, armonía y un clima de cordialidad y buenas relaciones humanas. Aluden los autores citados que “el intento de suprimir el conflicto implica el rechazo mismo de la diversidad, de la diferencia, que es la sustancia misma de la democracia. Por el contrario, el autoritarismo busca imponer un orden que no tolera disonancias ni disidencias” (p.23).

Aseguran Acevedo, Duro y Grau (2002,p.37), que el diálogo se convierte en “la herramienta fundamental para iniciar procesos de resolución de conflictos en forma pacífica, para evitar las agresiones y los actos de violencia”. Por este motivo, representa una estrategia que coadyuva a la transformación del conflicto, porque permite que los discentes se comuniquen abiertamente mediante un diálogo sincero y reflexivo, donde cada uno de ellos escucha atentamente la postura del otro sin acceder a posiciones de jerarquía. Cabe señalar, que un verdadero diálogo constructivo no admite agresiones, por el contrario busca generar empatía y acuerdos con el otro que forma parte del conflicto.

Por otra parte, señala Ropers (2008) citado por Prada, Unger y Gómez (2014) que el atributo principal de un diálogo exitoso, es que sea generado por una interacción cara a cara entre las partes afectadas (participantes del conflicto), que a su vez cuentan con diferentes experiencias, convicciones y opiniones. Vale destacar, que las interacciones que en estas confrontaciones se suscitan requieren basarse en el respeto por el ser humano. En el contexto de la escuela por los que han sido expuestos en el problema, quienes requieren estar orientados por el docente que funge como un ente mediador del conflicto, y que a través del diálogo participa y escucha atentamente a las partes, analizando profundamente la situación problema, así como los puntos de vista de cada uno, y trata de acuerdo a sus habilidades emocionales el cambio de actitud o la adquisición de aprendizajes que contribuyan a la construcción de consensos entre los estudiantes.

En resumen el diálogo según Prada, Unger y Gómez (2014,p.20) es un trabajo “de exploración, para conocer el contexto, las posibles opciones, las partes, las necesidades e intereses detrás de las posiciones que se manifiestan”. De cara a esta posición, la escuela y sus docentes requieren asumir el diálogo como la herramienta que posibilita percibir en aquellos que están involucrados en el conflicto su comportamiento y actitudes

desfavorables a la convivencia escolar. En ese proceso de descubrir el origen del problema, sobre la base del diálogo, se hacen visibles situaciones poco tomadas en cuenta previa confrontación de las partes, lo que a su vez ayuda a la transformación del conflicto y así el desarrollo de relaciones interpersonales consustanciadas en la armonía y paz.

Otra postura con relación al diálogo la ofrece Borjas (2004), quien enfatiza que es a través de esta estrategia donde se generan aprendizajes del colectivo, pues como se trata de problemas comunes los que están involucrados en la institución educativa, la reflexión se debe compartir con los demás, quienes pueden aportar ideas enriquecedoras o aprender de lo que se ha logrado avanzar en la solución de problemas.

La idea anterior admite que en el marco de la escuela, el diálogo constructivo a de generarse entre todas las partes, a bien que todos puedan aportar a la transformación del conflicto desde cada una de sus experiencias, donde además resulta relevante la reflexión en dicho proceso de abordaje del problema. Así pues, los docentes sobre la base de sus habilidades emocionales interpersonales, requieren suscitar espacios en los que converjan diferentes actores sociales del centro, con el propósito de solicitar ayuda para subsanar altercados entre estudiantes y con ello la mejora del clima escolar.

En este sentido, el diálogo se ha convertido en una actitud imprescindible para educar y humanizar la convivencia social. De acuerdo con Chirino (2011) el diálogo exige además de buena intención la voluntad, humildad e implica adentrarse al otro reconociéndolo como sujeto con poder; también supone estar en contra de la egolatría y el protagonismo personalizado. En el escenario educativo, se constituye en una estrategia que adquiere fuerza con una educación liberadora, como contraparte a una bancaria.

Asimismo, el autor citado señala que dialogar “es sobre todo escuchar y observar para comprender y aprender del otro y/o entorno” (p.5). En tal sentido, es necesario que los educadores hagan esfuerzos por desprenderse de sus supuestos para darle paso a la comprensión e incluso, para cuestionar sus propias convicciones. De este modo, su actuación ante el conflicto suscitado entre estudiantes, se desempeñará imparcialmente por cuanto está alejado de toda postura padrinista que atiende sólo a una de las partes, contrariamente procede justamente con los individuos participantes del conflicto, construyendo espacios de comunicación abierta, de entendimiento y cordialidad.

Para González (2004) el diálogo implica una trilogía; escuchar al otro con los oídos y el corazón, el compartir fraterno y sincero de lo que se piensa y se siente, así como, el discernimiento conclusivo de qué es lo que se debe hacer como respuesta a una determinada situación. A su vez, el diálogo lleva a la tolerancia que es la que lleva a convivir con lo diferente, por tanto el acto de tolerarse conlleva a construirse en un clima de principios, de límites que son respetados. En la escuela, el diálogo representa el mecanismo favorecedor de esos componentes, a partir de los cuales se fortalece la unión y los lazos de amistad. Recuperar esta práctica, implica por parte del docente apropiarse de la inteligencia emocional para interceder efectivamente sin alterar la situación, manejando y regulando los estados de ánimo entre los estudiantes, a bien de llegar a la conciliación y entendimiento.

En la dinámica escolar, el diálogo constructivo como estrategia para la transformación del conflicto, es vital para crear un ambiente de paz y armonía, impulsado por el docente dentro y fuera del aula de clase cuando los estudiantes sostienen confrontaciones violentas que afectan el sano desenvolvimiento de los procesos escolares, toda vez que asegura la

participación democrática de quienes están expuestos al problema, logrando con su intervención el respeto y tolerancia.

3.1 La mediación

La mediación es una de las estrategias más utilizadas para propiciar la transformación de conflictos; es decir, con este mecanismo se interviene efectivamente en eventos problemáticos contravenidos por estudiantes en el interior de las instituciones educativas, cuyas consecuencias han producido el quebrantamiento de las relaciones sociales. De allí, que los educadores apoyados en habilidades de inteligencia interpersonal son capaces de comprender entre los distintos estados de ánimo revelados por los discentes la magnitud del problema, requiriendo así el establecimiento de una comunicación adecuada, pacífica y mediadora con la cual aporta soluciones a las diferencias surgidas entre las personas. Al respecto, Amado (2005,p.53), define la mediación como un proceso “...dirigido por un tercero neutral, que no tiene autoridad decisiva y busca soluciones de recíproca satisfacción subjetiva y de común ventaja objetiva para las partes...”.

En este sentido, la mediación como estrategia desplegada por los docentes en las instituciones educativas, propicia la reducción del conflicto y en consecuencia desencadena acciones favorables a su solución pacífica, por tanto es conveniente que los educadores se apoyen en sus habilidades emocionales, a bien de manejarse adecuadamente ante el problema a través de interacciones, ofreciendo espacios para que cada uno de los involucrados tenga oportunidad de expresar su punto de vista y a partir de allí, conciliar acuerdos.

En este mismo orden de ideas, París (2005,p.199), describe la mediación como una técnica que facilita la transformación de conflictos, dada la labor del mediador, quien “...actúa únicamente como una persona que ayuda a buscar soluciones son las partes los que toman las decisiones...sobre el procedimiento”. Así pues, el papel del docente en la escuela es promover espacios de paz, por medio de su intervención mediadora amerita estabilizar las relaciones de sus estudiantes con el entorno, toda vez que se sumen esfuerzos para cultivar una cultura de paz en cada miembro del plantel.

Para Soler (2004) la mediación tiene que proponerse no sólo a ayudar a resolver los conflictos, sino también y principalmente, a prevenirlos. En este sentido, es vital analizar las relaciones que se establecen en los centros escolares y su entorno, observar cómo se desarrollan las relaciones, identificar los motivos disfuncionales, y estudiar cómo se pueden reconducir los problemas, qué mejoras deben introducirse para restaurar la buena convivencia, y cuáles son las mejores estrategias para lograr que la colaboración entre todos se dé y sea positiva.

Cabe señalar, que la labor profesional del docente en el interior de la organización escolar hará que la mediación adquiera un carácter preponderante y un verdadero significado en la tarea de pacificar las relaciones violentas que sostienen los estudiantes. Afirma Soler (2004) que el mediador “es alguien al estilo profeta, que tiene sentido de la anticipación, sabe tener con anterioridad puentes que, si hicieran falta después y no estarían, provocarían incomunicaciones, malentendidos, conflictos”. Desde este marco la mediación como estrategia de transformación del conflicto se torna creativa; creadora de intercambios positivos en las relaciones interpersonales, así como, de una voluntad de armonía y compromiso.

La mediación según De Prada y López (2008), es una estrategia de resolución pacífica del conflicto, en la que se ofrece a personas a sentarse juntas, de manera voluntaria, con una tercera parte, quien actúa como un mediador a hablar del problema e intentar llegar a un acuerdo de forma positiva y colaborativa. En el contexto educativo, la estrategia de mediación se concibe como un proceso ordenado, iniciado a partir de las desavenencias y disputas surgidas entre estudiantes, donde las partes están encerradas en sus propias posiciones, demostrando actitudes violentas; proclives al maltrato físico y verbal. Por tanto, se requiere la ayuda de un tercero (docente) que actúa a favor del respeto, tolerancia y entendimiento, generándose así un nuevo espacio de comunicación, y a la vez de aprendizaje, para ambas partes.

Por otro lado, Plitt y Cadavid (2004), señalan que en la actualidad la mediación responde a la necesidad de acudir a mecanismos diferentes a los tradicionales cuyo aporte principal es asignarle una connotación positiva al conflicto, que la sitúa como un mecanismo de cambio social moderno pertinente a las situaciones que caracterizan los intercambios entre los seres humanos.

De tal manera, que en las escuelas como organizaciones centradas en la paz, la mediación se constituye en una estrategia de intervención para la transformación del conflicto empleada por los docentes para tratar los problemas generados entre los actores educativos, la cual le permite encontrar soluciones favorables a la buena marcha de los procesos educativos y por tanto al entendimiento, así como, al desarrollo de relaciones humanas cordiales entre todos los estudiantes.

3.2 Negociación

Las instituciones educativas de cara a las prácticas pedagogías desarrolladas por los docentes, requieren ser abordadas de manera equilibrada actuando en correspondencia con los intereses particulares de los estudiantes, quienes a su vez toman actitudes contrarias a las buenas prácticas de convivencia escolar, reflejando situaciones en las que se producen discusiones violentas y como consecuencia se quebranta la paz y armonía del centro como organización social, y es a través de la negociación donde tiene efecto el desarrollo de acciones a favor de climas de entendimiento y tolerancia.

De tal manera, que una forma de restablecer el orden, es que el docente a partir de sus habilidades de autoconocimiento y control pueda suscitar escenarios serenos y tranquilos, los cuales contribuyan al desarrollo de procesos académicos armoniosos orientados a la calidad de las relaciones humanas. No obstante, el rol del docente es contribuir a llegar puntos de entendimiento, dejando claro que en el proceso de solución de problemas alguna de las partes involucradas en el conflicto tendrá que acceder, a bien de recobrar la paz. De cara a ello, Dubrin (2002,p.288), plantea que la negociación se usa generalmente “cuando es claro que alguien o algún grupo perderá algo con el cambio, y cuando el grupo tiene poder para resistirlo”.

Por otra parte, cuando se emplea la estrategia de negociación efectiva las partes incluidas en el problema ganan. A este respecto, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2007) señalan que si este proceso se desarrolla de manera eficaz, puede ser llamado búsqueda colaboradora de ganancias conjuntas y un esfuerzo de colaboración para crear valor donde no lo había. Afirman los autores que “la negociación conlleva hacer que dos partes con intereses distintos o en conflicto se una para facilitar un acuerdo” (p.276).

Otra perspectiva la plantea Calderón (2008), quien señala que modificar y distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, retener información perjudicial y crear falsos rumores para que las personas acepten un cambio son ejemplos de Negociación. Esta idea se justifica en el hecho de crear espacios de paz, implica por parte de quien ejerza la función negociadora establecer condiciones para acceder ante el conflicto, siendo necesario evitar resaltar aspectos negativos entre las partes afectadas, sobre los cuales se distorsione el sentido primario en la función de negociar.

Es así como la negociación, según Ruíz (2004), implica un esfuerzo de colaboración para crear valor donde no lo había, por medio de un conjunto de acciones dirigidas a facilitar relaciones de apoyo mutuo, de tal manera que las situaciones de conflictos sean transformadas en relaciones productivas entre los involucrados, haciendo posible que las diferencias existentes sean resueltas por las partes.

Según Fisas (2005), la negociación es un proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden intereses determinados, los cuales se perciben en principio como incompatibles. Es en el negociador quien recae la responsabilidad de llegar a puntos de encuentro, su habilidad de discernimiento y de relación empática hacia los individuos relacionados con el conflicto, es vital para condicionar la actitud de las partes, además del tiempo de la negociación y la importancia de factores externos, como la participación de mediadores.

Otra postura la asumen Whetten y Cameron (2005), para quienes la negociación sirve como un valor o actitud general apoyada por los adversarios, que circunscriben un conjunto de métodos aceptados para resolver sus diferencias y que dan significado a los resultados del proceso de resolución de conflictos. Estos autores creen que una de las partes puede mejorar a expensas de la otra parte. Por tal motivo, es necesario que los negociadores utilicen sus habilidades para la resolución efectiva de los problemas atendiendo al principio ganar - ganar, quienes están interesados en encontrar resultados satisfactorios para ambas partes.

Visto desde el seno escolar, la negociación desarrollada por el docente en medio de las situaciones conflictivas expresadas por los estudiantes, requiere implementar estratégicamente por medio convenios que ambas partes sacrifiquen algo, a bien de encontrar un punto medio. En este caso se asegura la convivencia escolar, pues quienes acceden a disponer de su parte tomando la decisión de no continuar la confrontación. Para Robbins y Judge (2009) la negociación se concibe como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien. En este señalamiento, se alude a la estrategia para la transformación de conflictos como aquella en la que valora el común acuerdo de las partes involucradas en el problema. Toda vez, que la misma contribuya a elevar las relaciones entre las personas y el clima de la organización.

En este sentido, la negociación dentro del funcionamiento de las escuelas debe conducir al reconocimiento del otro, la aceptación del otro en la diferencia, el rescate de la palabra, del diálogo, al valoración de la palabra como compromiso; todos estos planteamiento, contribuyen al logro de la armonía requerida para emprender los procesos educativos de acuerdo con los postulados de la gestión para la paz.

4. Metodología y procesos empleados

La investigación fue de tipo descriptiva de acuerdo a los propósitos planteados en el presente. En este sentido, en el desarrollo del estudio se describieron los eventos y/o fenómenos que ocurren en la naturaleza investigada. En efecto, mediante el estudio se pretendió elevar el nivel de comprensión que se tiene de las estrategias para la transformación de conflicto, fenómeno abordado en esta investigación. Con relación a este tipo investigaciones Arias (2012,p.17), expresa que “los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

A su vez el diseño empleado, fue no experimental, transeccional y de campo. Con respecto a ello, Arias (2012,p.31) afirma que los estudios no experimentales, se apoyan “...en la observación de situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el observador, donde las variaciones de las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas”. Es así que, en la presente investigación los investigadores solo se concentraron a observar la evolución del fenómeno sin intervenir en el comportamiento de este.

En cuanto al diseño de corte transversal o transeccional, Hernández, Fernández y Baptista (2014,p.151) son aquellos en los que se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. De esta forma, la medición se realizó en un solo momento, por tanto los datos suministrados en esta dimensión temporal fueron recogidos por los investigadores, a bien de ser analizados y confrontados con las teorías.

Finalmente, la clasificación del diseño de campo alude según Arias (2012,p.31) como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad directamente de los sujetos investigados, sin manipular o controlar variable alguna”. Siendo así, los datos se recolectaron en el propio sitio donde se suceden los problemas.

La población investigada fueron los docentes, en total 30 docentes seleccionados al azar de dos instituciones educativas; Santa Rita y Aurora, coincidiendo con el criterio de Parra (2006,p.25) donde se tomó una muestra correspondiente a población de docentes de estas instituciones a conveniencia de los investigadores, siendo estas definidas por como “el proceso en el que el investigador selecciona directa e indirectamente los individuos de la población”.

La escala utilizada para el análisis de los datos fue tipo Likert, construida por frecuencias que oscilan entre 5 y 1 punto. Con alternativas siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, mediante un cuestionario de preguntas cerradas de nueve ítems que miden el comportamiento de los sujetos con relación a las estrategias para la transformación de conflicto. A su vez, se empleó la estadística descriptiva, mediante el análisis frecuencial.

5. Resultados

Sobre la base de las teorías expuestas, así como de los resultados obtenidos revelados en las opiniones de los sujetos encuestados y en función del objetivo del presente estudio orientado a analizar las estrategias para la transformación de conflictos desde la inteligencia emocional de los docentes en instituciones educativas del municipio Chiriguaná, departamento del Cesar – Colombia, a partir de cada uno de los indicadores que sustentan

la variable. Se tiene una tabla que recoge las frecuencias relativas y absolutas concentradas por cada alternativa de respuesta (ver Tabla 1).

Tabla 1. Estrategias para la transformación de conflictos. Fuente: Elaboración propia (2016)

Alternativas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Población Indicadores	Docentes				
	%	%	%	%	%
Diálogo Constructivo	20,00%	30,00%	35,56%	3,33%	11,11%
Mediación	12,22%	16,67%	40,00%	22,22%	8,89%
Negociación	8,89%	16,67%	28,89%	26,67%	18,89%
Promedio Dimensión	13,70%	21,11%	34,82%	17,41%	12,96%

Al analizar los resultados correspondientes a las estrategias para la transformación de conflictos, entre las que se destacan; el diálogo constructivo, mediación y negociación. En la tabla se manifiesta el comportamiento asumido por los docentes de los contextos investigados. En este sentido, se muestra que el 34,82% algunas veces analizan las estrategias, el 21,11% casi siempre, un 17,41% casi nunca, un 13,70% siempre y el 12,96% nunca.

Considerando los promedios por alternativa de respuesta se observa que el 34,82% de los docentes analizan las estrategias de transformación de conflictos. En este orden de ideas, tomando en cuenta los promedios por indicador, se observa fortalezas en los indicadores Diálogo constructivo con 35,56% y mediación con 40,00%, mientras el que se revela con mayor debilidad fue negociación con 28,89%, pues su frecuencia así lo indica.

Cabe señalar, que los hallazgos obtenidos producto del análisis efectuado a la variable; transformación de conflictos desde la inteligencia emocional de los docentes en instituciones educativas del municipio Chiriguaná, departamento del Cesar – Colombia, se encontró que los resultados son débiles, por cuanto su promedio se sitúa en la alternativa algunas veces, por tanto los docentes de los contextos en esa magnitud aplicarán las estrategias para orientar su desempeño, a bien de acercarse a la realidad de cada uno de los estudiantes cuando estos presenten conflictos. Del mismo modo, algunas veces tendrán la oportunidad de idear mecanismos reguladores centrados en la pacificación de problemas de cara al sostenimiento de relaciones sociales humanas por parte de los docentes.

Este resultado es adverso al criterio de Amado (2005), para quien las estrategias de transformación de conflictos requieren estar basada en la identificación de los patrones del conflicto, los cuales se forman por la repetición y constituyen esquemas recurrentes que adoptan una forma determinada y se desmarcan claramente de su contexto. Es así, que las instituciones educativas de Chiriguaná, concretamente sus docentes adoptarán patrones conductuales marcados por el desconocimiento, sobre todo porque no cuenta con herramientas emocionales apropiadas al momento de afrontar situaciones provocadas por el

conflicto, precedidas por un marcado ambiente hostil, conductas agresivas y falta de tolerancia entre los estudiantes participantes del acto anticonvivencia.

Seguidamente, se presenta un gráfico que revela el posicionamiento de cada una de las alternativas de respuesta, así como, los promedios alcanzados por los indicadores, los cuales focalizan de manera integrada el promedio de la variable estudiada (ver gráfico 1).

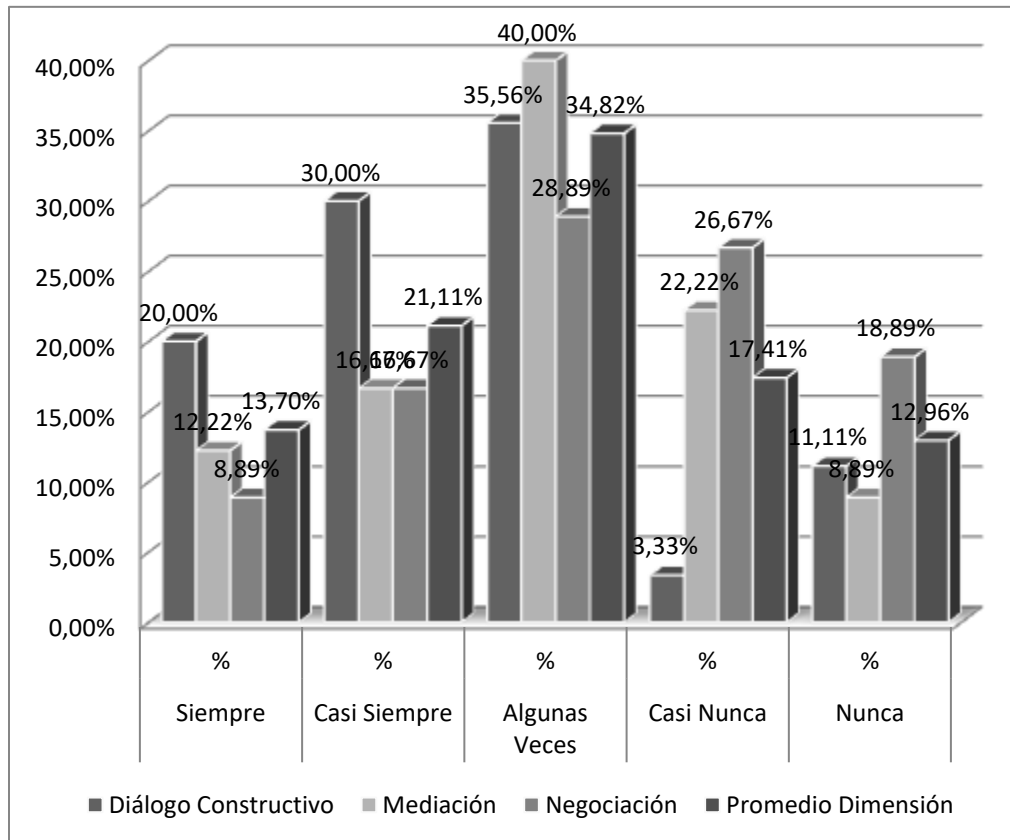


Gráfico 1. Estrategias para la transformación de conflictos. Fuente: Elaboración propia (2016)

Conclusiones

El diálogo constructivo es la forma recurrente para llegar a términos de paz, empleada constantemente en escenarios educativos donde se suscitan situaciones problemáticas. Es una herramienta que posibilita el entendimiento entre partes, considerando espacios de interacción armoniosos, respetuosos validadores de un clima social y cordial entre las partes involucradas.

La mediación es una de las estrategias más utilizadas para propiciar la transformación de conflictos; es decir, con este mecanismo se interviene efectivamente en eventos problemáticos contravenidos por estudiantes en el interior de las instituciones educativas, cuyas consecuencias han producido el quebrantamiento de las relaciones sociales.

Las instituciones educativas de cara a las prácticas pedagógicas desarrolladas por los docentes, requieren ser abordadas de manera equilibrada actuando en correspondencia con los intereses particulares de los estudiantes, quienes a su vez toman actitudes contrarias a

las buenas prácticas de convivencia escolar, reflejando situaciones en las que se producen discusiones violentas y como se consecuencia se quebranta la paz y armonía del centro como organización social, y es a través de la negociación donde tiene efecto el desarrollo de acciones a favor de climas de entendimiento y tolerancia.

Las estrategias orientadas a la transformación de conflictos aluden a las intervenciones realizadas a partir del diálogo constructivo, la mediación y negociación, cuya finalidad es generar cambios positivos sobre el fenómeno del conflicto, toda vez que los mismos ocasionen relaciones de cooperación armoniosa entre quienes actúan a favor de la solución de problemas.

Se encontró que los resultados son débiles, por tanto los docentes de los contextos algunas veces aplicarán las estrategias para orientar su desempeño, a bien de acercarse a la realidad de cada uno de los estudiantes cuando estos presenten conflictos. Del mismo modo, en esa magnitud tendrán la oportunidad de idear mecanismos reguladores centrados en la pacificación de problemas de cara al sostenimiento de relaciones sociales humanas por parte de los docentes.

Referencias

- Acero, Duro y Grau (2002). UNICEF va a la escuela para construir una cultura de paz y solidaridad. Oficina de Argentina. Maipú 942, piso 14°. (C1006ACN) Ciudad de Buenos Aires.
- Alfaro, M. (2009) La Interculturalidad, Gestión de la convivencia y Diversidad cultural en una Escuela democrática. Sevilla: Edita fete-ugt.
- Amado, L. (2005). Resolución de Conflictos. Medios alternativos para transformar conflictos de manera pacífica. Caracas – Venezuela: Editorial CEC, S.A.
- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición. Venezuela: Episteme.
- Borjas, B. (2004). La Gestión Educativa al Servicio de la Innovación. Colección Procesos Educativos N° 21. Caracas: Fe y Alegría.
- Calderón, E. (2008). Administración del Cambio. <http://administraciondelcambio-ts2.blogspot.com/>. Consulta realizada en Mayo 2009.
- Carroz, E. (2011). Transformación de conflictos desde la perspectiva de la convivencia escolar en instituciones de educación básica primaria. Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo - Venezuela.
- Chirino, J. (2011). Dialogar con el entorno: clave metodológica de los equipos directivos. En: Por una educación integral. Revista movimiento pedagógico. Año XI, 49. Diciembre, Venezuela: Fe y Alegría.
- De Prada, J. y López, J. (2008). La mediación como estrategia de resolución de conflictos en el ámbito escolar. Monografía.
- Dubrin A. (2002). Fundamentos de Administración. México: Internacional Thompson Editores.
- Fisas, V. (2005). Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación. Publicado en Revista Futuros No 10. Vol. III. <http://www.revistafuturos.info>
- Revista Gestión, Competitividad e Innovación. Enero – Junio 2016. ISSN: 2322-7184.
Politécnico de la Costa Atlántica, Claustro Santa Bernardita, Barranquilla, Colombia
www.pca.edu.co/investigacion/revistas/index.php/gci/

- Fuquen, M. (2003). Los Conflictos y las Formas Alternativas de Solución. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Bogotá – Colombia.
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. Konopaske, R. (2007). Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. Duodécima Edición. México: Mcgraw Hill Interamericana.
- Gil, M. (2008). Convivir en la diversidad. Una propuesta de integración social. Bogotá – Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- González, J. (2004). Aprender a acompañar, acompañando. Reflexiones. En: La formación desde la práctica. Revista Movimiento Pedagógico. Año VIII. 36, diciembre, Venezuela: Fe y Alegría.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México: Mac Graw-Hill.
- Hurtado Carmona, D. (2011). Análisis del desarrollo de competencias desde la enseñanza asistida por computador. Madrid: Lulu publishers.
- Hurtado Carmona, D. (2011). Capítulo 2. Fundamentos de Sistemas. En Teoría General de Sistemas: Un enfoque hacia de Ingeniería de Sistemas (págs. 11-27). Madrid: Lulu Publisher.
- Hurtado Carmona, D. (2015). La complejidad del desarrollo de competencias en las instituciones de educación superior. Gestión, Competitividad e innovación(2), 24-27.
- Lanni, N. (2005). La convivencia escolar: una tarea necesaria, posible y compleja. Monografías virtuales N° 2.
- Monclús, A. (2005). La violencia escolar perspectivas desde Naciones Unidas. OEI - Revista Iberoamericana de Educación - Número 38. Número 38: Mayo-Agosto / Mayo-Agosto 2005.
- Newstrom, J. (2007). Dirección. Gestión para Lograr Resultados. Novena Edición. México: Mcgraw Hill Interamericana.
- Parra, J. (2006). Guía de muestreo. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela
- París, S. (2005). La transformación de los conflictos desde la filosofía para la paz. Mc Graw Hill. España.
- Plitt, V. y Cadavid, J. (2004). La Conciliación como Cultura Ciudadana. En: Educación para la Paz. Una pedagogía social para consolidar la democracia social y participativa. Magisterio. Colombia.
- Prada, Unger y Gómez (2014). Transformación de conflictos mediante el dialogo. Herramientas para practicantes. Cooperación alemana. Bogotá D.C.: Cercapaz.
- Pérez-Esclarín, A. (2011). Educación integral de calidad. Venezuela: Distribuidora San Pablo.
- Reimann, C. (2005). Hacia la transformación de conflictos: evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimo tercera edición. México: Pearson Educación.

- Ruíz, A. (2004). La Sociedad Civil como un Proyecto en Permanente Construcción. En: Educación para la Paz. Una pedagogía social para consolidar la democracia social y participativa. Magisterio. Colombia
- Sambrano, J. (2014). Inteligencia emocional. Guía práctica para alfabetizar nuestras emociones. Caracas – Venezuela: Editorial Alfa.
- Sánchez, Z. (2009), Educador humanista. Reflexión. En: Cultura de paz y violencia escolar. Revista Movimiento pedagógico. Año X, 46, enero. Caracas: Fe y Alegría
- Schnitman, M. (2003). Acercamiento al Desempeño Gerencial. México: Mc Graw Hill.
- Soler, E. (2004). La función mediadora de la inspección educativa. En Educación para una cultura ciudadana. Revista Internacional Magisterio N°. 9, junio – julio 2004. Bogotá: Magisterio.
- Salamanca, M., Casas, A. y Otoyá, A. (2009). Educación para la paz. Experiencias y metodologías en colegios de Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Prentice Hall.