



*Los conflictos laborales entre los docentes en el sector público y la calidad educativa, en la Institución Educativa Carlos Pomerio Zambrano de la Parroquia Canuto, Cantón Chone, Provincia de Manabí*

*Labor conflicts between teachers in the public sector and educational quality, in the Carlos Pomerio Zambrano Educational Institution of the Canuto Parish, Chone Canton, Province of Manabí*

*Conflitos trabalhistas entre professores do setor público e qualidade educacional, na Instituição Educacional Carlos Pomerio Zambrano da Paróquia Canuto, Cantão Chone, Província de Manabí*

Rafael Alexander Jara-Cevallos <sup>1</sup>  
[rafael.jara@pg.uleam.edu.ec](mailto:rafael.jara@pg.uleam.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0001-6730-9067>

**Correspondencia:** [rafael.jara@pg.uleam.edu.ec](mailto:rafael.jara@pg.uleam.edu.ec)

Ciencias de la Educación  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 19 de abril de 2024 \* **Aceptado:** 22 de mayo de 2024 \* **Publicado:** 11 de junio de 2024

- I. Licenciado en Ciencias de la Educación, Mención en Computación Comercio y Administración, Estudiante de Postgrado, Maestría en Gestión de la Educación con Mención en Gestión, Innovación y Liderazgo Educativo, Facultad de Postgrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

## Resumen

Los conflictos laborales en las instituciones educativas es un fenómeno complejo por la cantidad de factores e intereses de los docentes, ya que, cada uno actúa y piensa de manera diferente. Por ello, surge la necesidad de aprender métodos y estrategias de gestión que permitan hacer un manejo adecuado y profesional en la gestión de conflictos en los centros educativos que nos garantice calidad educativa. El objetivo es analizar los conflictos laborales entre los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano y su relación con la calidad de enseñanza educativa. Se realizó un estudio con enfoque mixto (métodos cuantitativos y cualitativos), de tipo descriptivo y propositivo de corte transversal y no experimental. La muestra estuvo conformada por 26 docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano de la Parroquia Canuto, cantón Chone, Provincia Manabí. Los conflictos laborales en los centros educativos es una realidad a la que no se le puede restar importancia, dado que, no solo afecta la salud física y mental de los docentes involucrados, sino que, influye en la calidad de enseñanza educativa. Sin duda alguna se deben priorizar por la reestructuración funcional y formal en el manejo de las relaciones interpersonales a fin de alcanzar la calidad.

**Palabras clave:** Calidad educativa; Conflictos laborales; Instituciones educativas; Docentes.

## Abstract

Labor conflicts in educational institutions are a complex phenomenon due to the number of factors and interests of teachers, since each one acts and thinks differently. Therefore, the need arises to learn management methods and strategies that allow for adequate and professional management of conflict management in educational centers that guarantee educational quality. The objective is to analyze the labor conflicts between the teachers of the Carlos Pomerio Zambrano Educational Unit and their relationship with the quality of educational teaching. A study was carried out with a mixed approach (quantitative and qualitative methods), descriptive and propositional, cross-sectional and non-experimental. The sample was made up of 26 teachers from the Carlos Pomerio Zambrano Educational Unit of the Canuto Parish, Chone canton, Manabí Province. Labor conflicts in educational centers are a reality that cannot be downplayed, given that they not only affect the physical and mental health of the teachers involved, but also influence the quality of educational

teaching. Without a doubt, functional and formal restructuring in the management of interpersonal relationships should be prioritized in order to achieve quality.

**Keywords:** Educational quality; Labor disputes; Educational institutions; Teachers.

## Resumo

Os conflitos trabalhistas nas instituições de ensino são um fenômeno complexo pela série de fatores e interesses dos professores, uma vez que cada um age e pensa de forma diferente. Portanto, surge a necessidade de aprender métodos e estratégias de gestão que permitam uma gestão adequada e profissional da gestão de conflitos em centros educativos que garantam a qualidade educativa. O objetivo é analisar os conflitos trabalhistas entre os professores da Unidade Educacional Carlos Pomerio Zambrano e sua relação com a qualidade do ensino educacional. Foi realizado um estudo com abordagem mista (métodos quantitativos e qualitativos), descritivo e propositivo, transversal e não experimental. A amostra foi composta por 26 professores da Unidade Educacional Carlos Pomerio Zambrano da Paróquia Canuto, cantão Chone, província de Manabí. Os conflitos laborais nos centros educativos são uma realidade que não pode ser subestimada, uma vez que não só afetam a saúde física e mental dos professores envolvidos, mas também influenciam a qualidade do ensino educativo. Sem dúvida, a reestruturação funcional e formal na gestão das relações interpessoais deve ser priorizada para alcançar a qualidade.

**Palavras-chave:** Qualidade educacional; Disputas trabalhistas; Instituições educativas; Professores.

## Introducción

El campo educativo es un área que exige una serie de competencias para llevar adecuadamente las funciones de quienes emergen en ella. Sin duda alguna, una institución educativa al ser considerada como una organización no está exenta de ser conflictiva (Paulero, 2021). Según Pineda et al. (2019) manifiesta que “el conflicto es un hecho social, caracterizado por la oposición de intereses entre dos o más personas”. Por lo expuesto no se puede pensar a la educación libre de conflicto, ya que, en ella existen diversas personalidades con aspiraciones educativas diferentes, lo cual, puede ocasionar discordancia, afectando el currículum establecido, y, por ende, la calidad educativa.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2018) menciona que la calidad educativa es fundamental para que el estudiante puede alcanzar los objetivos de estudio, personales y sociales,

para que puedan desenvolverse en una sociedad liberal. Por ello, es importante impulsar la calidad educativa en el sector público a través de un marco estructural en el que se identifiquen primero el tipo de sociedad que queremos tener, pues un sistema educativo será de calidad en la medida que los docentes y directivos contribuyan desde un inicio y se enfoquen en impartir valores éticos para la consecución de las competencias educativas (Obaco, 2020).

Los conflictos en la educación se han convertido en un tema importante que atender y resolver, no solo a nivel local sino a nivel mundial. Mamani (2022) en su investigación en una escuela pública de Perú señala que “existe una relación directa, positiva, alta y significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente”. A nivel nacional, López et al. (2018) realizó un estudio en escuelas públicas de Carchi, en el cual, menciona que existen una buena relación entre docentes, se fomenta el trabajo en equipo, hay comunicación y no hay violencia en la escuela.

Otro estudio realizado en una escuela pública en Guayaquil, Bernal et al. (2023) menciona que el clima de trabajo es bueno, pero a veces el desempeño de los docentes se ve afectada por la falta de motivación, falta de comunicación y estrés. Sin duda alguna cada institución educativa tiene un ambiente educativo diferente, sin embargo, la problemática surge por la ausencia de normas de convivencia entre personal docente, la intrusión inadecuada en tareas previamente acordadas o designadas, falta de experiencia laboral en el sistema educativo y/o ausencia de respeto mutuo entre docentes y director.

Cuando existen conflictos indudablemente no es posible que exista calidad de educación, debido a que, el desempeño del docente es un factor que está ligado directamente a la calidad de la educación. Los conflictos laborales pueden acarrear consecuencias tales como desmotivación, estrés, ansiedad, trastornos de adaptación, baja productividad, incumplimiento de objetivos o actitudes negativas.

Con base a lo anteriormente mencionado surge las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles son los conflictos laborales de los docentes en la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano? ¿de qué manera influyen los conflictos laborales de los docentes en la calidad de enseñanza de la Institución Educativa Carlos Pomerio Zambrano? Para dar respuesta a este interrogante, se plantea como objetivo general analizar los conflictos laborales entre los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano y su relación con la calidad de enseñanza educativa.

Por su parte, los objetivos específicos son: identificar los tipos de conflictos laborales entre los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano, determinar si los conflictos laborales

entre los docentes inciden en la calidad de enseñanza de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano e identificar las técnicas asertivas para la resolución de conflictos entre los docentes. Se realizó una investigación de enfoque mixto (métodos cuantitativos y cualitativos), de tipo descriptivo de corte transversal y no experimental en la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano cantón Chone provincia Manabí. Además, se utilizó la técnica de análisis bibliográfico usando fuentes de información primaria (artículos científicos) obtenidos de bases de datos.

## **Revisión literaria**

### **Definición conflictos educativos**

Carmona et al. (2020) menciona que los conflictos son la “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes”. Por su parte, los conflictos educativos se pueden definir como aquellos actos inapropiados que se generan en cualquier área de una institución educativa, el cual, impide o disminuye el progreso de la enseñanza – aprendizaje para alcanzar las competencias educativas.

### **Tipos de conflictos en el ámbito educativo**

Los conflictos laborales son actos inadecuados entre dos o más personal de trabajo, se llevan a cabo dentro de cualquier espacio de una institución y traen consigo consecuencias, por ejemplo, en una institución educativa los problemas entre su personal docentes impiden que se desarrolle adecuadamente el proceso de enseñanza – aprendizaje. García (2015) menciona que para resolver la problemática laboral debemos conocer los siguientes tipos de conflictos para tener una idea a que nos estamos enfrentando.

#### **Tipos de conflictos de trabajo según las partes que intervienen:**

**Conflicto intrapersonal:** son conflictos internos que involucra a un solo individuo, se produce por ideas, pensamientos, emociones, impulsos que la persona cree que esta en lo correcto (García, 2015).

**Conflictos interpersonales:** es el interés de varias partes. Normalmente suele producirse entre empleados y superiores o entre los mismos compañeros. También se puede dar entre empleados y estudiantes (García, 2015).

**Conflicto intragrupal:** conflictos que se generan en un grupo, debido a, competencias laborales, pensamientos diferentes o mal entendimiento de funciones. Estas situaciones pueden afectar al desempeño del grupo para resolver sus disputas y poder perseguir sus objetivos (García, 2015).

**Conflicto intergrupalo:** se produce entre dos grupos por una mala gestión de equipo puede llevar a malentendidos o rivalidades. Suele ser una situación conflictiva complicada, debido a, la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos (García, 2015).

### **Tipos de conflictos de trabajo según las causas que lo motivan:**

**Conflictos de información:** actos que se generan cuando hay escasas de información para tomar decisiones correctas, en otras ocasiones se dan cuando la información no es verídica, es decir, se ha manipulado o distorsionado la información y/o los procedimientos entre el personal de trabajo (García, 2015).

**Conflictos de intereses:** actos que resultan cuando una o más partes tienen un objetivo propio y hacen lo que esté a su alcance para satisfacer sus necesidades sin importar los intereses o como perjudique dicha situación en el resto del personal (García, 2015).

**Conflictos de valores:** Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Este tipo de conflicto se lleva a cabo cuando las personas no pueden convivir en armonía e intenta imponer valores a otros. Un ejemplo de este tipo de conflicto, cuando algunos empleados entregan a tiempo su trabajo (responsabilidad), mientras que otros no lo hacen y se disgustan con quienes entregaron a tiempo (García, 2015).

**Conflictos de relación:** se produce cuando uno de los sujetos del conflicto es superior bien jerárquicamente o emocionalmente al otro (García, 2015).

### **Conflictos laborales del personal docente en América Latina**

En América Latina la conflictividad en el campo de la educación se puede dar entre docentes y los gobiernos a causa de factores como carga laboral excesiva (tabla 1), pocos beneficios, remuneración salarial baja, percepción de no sentirse valorados y respetados. Dichos factores tienen repercusión directa en la gestión de los sistemas educativos, salud mental de los docentes (tabla 2) y en el aprendizaje de los estudiantes (Sánchez et al., 2015).

**Tabla 1:** Carga de trabajo fuera de horario.

País	Problemas de salud mental		País	Problemas de salud mental	
	Estrés %	Depresión %		Estrés %	Depresión %
Argentina	34	7	México	27	23
Chile	42	26	Perú	37	9
Ecuador	48	23	Uruguay	34	19

**Fuente:** Unesco (2005)

**Tabla 2:** Problemas de salud mental en los profesores. Seis países latinoamericanos.

País	Rangos	
	Alta	Muy alta
Argentina	59.2	9.8
Chile	43.0	1.9
México	62.0	8.0
Perú	32.5	6.7
Uruguay	80.2	11.7

**Fuente:** Unesco (2005)

Por otra parte, se pueden generar conflictos entre docentes y directivos, debido a, las normas educativas y la estructura escolar. Paulero (2021) menciona que algunas disposiciones no igualitarias de los directivos como la designación de cursos, designación de puestos, designación de asignaturas, prohibición de permisos, entre otros, ocasiona que el resto del personal docente no les agrade la situación y se crea un ambiente poco agradable.

Por último, los conflictos entre docentes Paulero (2021) manifiesta que son producto de desacuerdos con la función de cada docente ya sea por asignaturas, planificación de clases, cantidad de tiempo que se trabaja, si es o no titular, falta de cumplimiento de tareas, competencias de afectos de los estudiantes, por reconocimiento laboral y por ausencia de trabajo. Sin duda alguna estos

problemas desgastan mentalmente al docente y al momento de realizar un trabajo grupal la convivencia y comunicación no será bidireccional, clara y efectiva.

### **Situación del personal docente en Instituciones Educativas de Ecuador**

En Ecuador se pone énfasis en la calidad de atención y servicio educativo, dado que, el desempeño y estabilidad de los docentes es importante para tener relaciones armónicas entre estudiantes, padres de familia, autoridades y docentes, con la finalidad de crear un buen clima laboral. Enríquez et al. (2017) en su artículo realizó una investigación para evaluar el clima laboral y su incidencia en los docentes de una escuela, debido a, los constantes cambios que se ha presentado en este ámbito educativo.

Dicha investigación menciona que, de los 60 docentes evaluados, el 96% presenta un vínculo de amistad, el 91% indica que existe apoyo entre el personal docente, el 83% señala que no siempre existe cooperación entre docentes, el 75% muestra que las integraciones son bajas, la confianza con un 66% en la escala de bastante de acuerdo, el 83% de los docentes señalan que existe una resolución de los conflictos, el 100% indican que existe respeto y un 80% colaboración (Enríquez & Calderón, 2017).

Por su parte, otro análisis sobre el clima laboral y su incidencia en el personal docente realizado por Piloso et al. (2015) demuestra que, de las 233 encuestas el 78% está muy de acuerdo que se necesita de un clima laboral adecuado para ofrecer un buen servicio educativo, el 87% indica que el compañerismo y el apoyo entre docentes se da forma regular y el 43% reconoce que la comunicación entre las áreas es regular.

Sin duda alguna en ambas investigaciones demuestran el compromiso compartido entre docentes que buscan calidad educativa, para ello han creado espacios de resolución de conflictos para ser ejemplo de responsabilidad de actos, de comunicación efectiva y negociación colectiva que fortalece alianzas sociales para cumplir con las competencias educativas.

### **Calidad educativa**

Según Lugo et al. (2012) señala que calidad educativa es una habilidad que posee una institución educativa para promover el ascenso educativo y con ello mejorar el aprendizaje de los estudiantes. En sí, se refiere a estándares y recursos que permiten alcanzar las competencias de enseñanza-

aprendizaje en una institución educativa, mediante la capacitación constante del docente para aplicar estrategias que les ayude a sus alumnos desarrollar capacidad cognitiva y creativa, comunicación y participación.

Además, hay que tomar en cuenta varios factores para contribuir a la calidad educativa tales como: que el docente analice y se capacite en cuanto a los temas y estrategias de enseñanza, que las instalaciones de la unidad educativa cuenten con los recursos y áreas para que los docentes puedan impartir las clases, participación de todos los miembros educativos para enriquecer el aprendizaje, un buen ambiente educativo, entre otros.

### **Conflictos laborales y calidad educativa**

Los conflictos laborales ocasionan insatisfacción de trabajar y en ocasiones disconformidad con su profesión, por ejemplo, la docencia es una carrera difícil que no está exenta a conflictos, ya que, exige tratar con distintas personalidades e implica la adaptación constante a nuevas necesidades en una sociedad cambiante. Un clima laboral conflictivo ocasiona un mal desempeño del personal, bajo rendimiento y productividad, e incluso provoca perjuicios en la salud de las personas involucradas.

En el ámbito educativo, el clima laboral es un factor crucial para la calidad de la educación y la comodidad de los docentes en su ámbito laboral como instructores de educación. Según Clavijo (2023) menciona que ambiente de trabajo es la representación de un segundo hogar para los docentes, en el cual, pueden expresar sus ideas, relacionarse con su entorno, ser líderes de educación y fomentar valores y principios.

Es decir, que un clima laboral adecuado influye en los sentimientos de las personas para sentirse seguro de expresar sus ideas y pensamientos, tener actitudes positivas, cumplir a cabalidad con sus responsabilidades de enseñanza, evitar la presencia de una alta incidencia de incapacidades médicas y generar un ambiente familiar con compañeros, autoridades y estudiantes.

El factor primordial es manejar los conflictos para obtener un clima laboral idóneo dentro de una institución educativa y de esta manera que el personal docente cumpla con las competencias de enseñanzas. Lograr una calidad educativa también se ha vuelto una tarea difícil, debido a que, el docente debe poseer características claves que permitan formar estudiantes con las competencias necesarias para construir y fortalecer una sociedad del conocimiento.

El docente en su entorno como educador se vuelve un ejemplo de conducta, valores, ética, actitudes, modo de relacionarse, etc.; de aquí surge la importancia de una buena relación laboral porque el alumno puede percibir cuando el ambiente educativo no es el mejor. Según Martínez et al. (2020) señala que “una educación de calidad debe promover la formación integral de todas las personas que conforman una comunidad”.

Por lo anteriormente mencionado nace la necesidad de que para garantizar una formación integral todo el personal docente debe hacer un análisis en conjunto de los intereses y necesidades individuales y grupales con la finalidad de potenciar la calidad educativa y buscar solución a las problemáticas de su contexto. Además, para promover una calidad educativa dentro de una institución debe haber trabajo colaborativo, construcción de una visión compartida, proyectos formativos, inclusión, asesoría y apoyo (Martínez, Tobón, López, & Manzanilla, 2020).

### **Estrategias para el abordaje de conflictos laborales**

Los conflictos suelen ser difícil de solucionar, con el fin de darle solución y alcanzar algún tipo de acuerdo existen alternativas de resolución de conflictos tales como: la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

#### **La negociación**

Según Fuquen (2018) menciona que la negociación hace referencia a resolver los problemas de forma serena mediante la comunicación empática para complacer a ambas partes involucradas con sus ideas. Es decir, que esta alternativa es un proceso en donde los involucrados tienen que llegar a un acuerdo a través de la comunicación, la escucha y el entendimiento y de esta manera equilibrar, conciliar o neutralizar los deseos y necesidades de ambas partes. En la tabla 3 se describirán las estrategias de la negociación.

*Tabla 3: Tipos de estrategia de la negociación.*

Estrategia	Descripción
Preparación táctica	Consiste en esclarecer cuales son los intereses de los implicados, el estilo de negociación que se pretende utilizar, los temas a tratar, etc.
Preparación creativa	Elaborar un mapa basado en los temas que se van a trabajar durante la negociación (siempre teniendo como eje los objetivos), hacer una lluvia de ideas sobre todos los temas que se van a tratar durante la sesión de negociación; además de seleccionar el lugar (es recomendable un sitio más informal) para ejecutar el proceso.
Preparación personal	Se trata de las herramientas y la preparación interna del sujeto que va a negociar. Es importante la relajación, el control de las emociones, la percepción de los roles, la comunicación verbal y no verbal, la asertividad. Sin embargo, lo más difícil de todo esto es el mantener el control en las situación complejas y difíciles que se puedan dar.

*Fuente: Pujol (2015)*

Por otra parte, Pujol (2015) en su tesis menciona que existen dos tipos de negociación, la primera es la negociación integrativa en donde hay un equilibrio de deseos para llegar a un acuerdo común a través de la cooperación igualitaria de ambas partes. Mientras que la negociación distributiva es una cooperación muy débil y se le da más relevancia a la ganancia personal de las partes, de manera que merman los objetivos contrarios comunes.

## **Mediación**

Según Fuquen (2018) señala que la mediación “es un sistema de negociación facilitada, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo, con la ayuda de un tercero imparcial (el mediador)”. Es decir, que esta estrategia necesita de una tercera persona para encontrar una solución equitativa que les sea satisfactoria a las partes involucradas. Cabe mencionar que existen distintos factores que deben ser considerados al momento de ejecutar la mediación, estos se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4:** Factores que influyen en la mediación.

Variable	Descripción
Nivel y momento	El estado en el que se encuentra el conflicto y el momento en el que se pretende realizar la mediación son elementos esenciales para el éxito o el fracaso del proceso de resolución de conflictos. Esto tiene que ver con las fases de escalada y desescalada y como de deteriorada está la situación.
Capacidad	Ésta se refiere a las habilidades y a las capacidades que tienen los implicados en el conflicto para llegar a un acuerdo. Esta está estrechamente relacionada con la tolerancia y las disposiciones personales.
Poder	Hay que atender a la manera en la que está distribuido el poder, y el papel que tiene el mediador como posible figura que desestabiliza una situación previa de poder.
Procedimientos	Es necesario conocer si anteriormente se ha realizado entre los implicados algún método de resolución y gestión de conflictos.
Complejidad	Muchos de los problemas que se tratan en procesos de mediación tienen una gran envergadura y pueden tratar temas delicados.

*Fuente: Pujol (2015)*

## Conciliación

Se trata de un proceso o conjunto de actividades a través del cual las personas o partes involucradas en un conflicto pueden resolverlo mediante un acuerdo satisfactorio. Adicional a las partes, interviene una persona imparcial denominada conciliador, que actúa con el consentimiento de las partes o por mandato de la ley, para ayudar a los actores a llegar a un acuerdo que los beneficie (Fuquen, 2018).

## El arbitraje

Se trata de un proceso mediante el cual un tercero, que es un particular, decide sobre el caso que se le presenta y las partes o actores aceptan la decisión. Se parece a un juicio donde el árbitro es elegido por las partes, en procura de la conciliación. El árbitro actúa como auxiliar de la justicia, buscando que esta se haga más clara para que los actores interesados puedan determinar las reglas de procedimiento y se convierta en un instrumento comunitario (Fuquen, 2018).

## Metodología

La presente investigación tiene un enfoque mixto (métodos cuantitativos y cualitativos), de tipo descriptivo, de corte transversal y no experimental. Esta elección metodológica se justifica por la necesidad de realizar un diagnóstico eficiente que recoja datos cuantitativos a través de una

encuesta y datos cualitativos mediante la técnica de análisis bibliográfico usando fuentes de información primaria (artículos científicos) obtenidos de bases de datos y repositorios.

La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta, por ende, como instrumento se utilizó el cuestionario con 8 preguntas de opción múltiple. La población está constituida por 32 docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano de la parroquia Canuto, cantón Chone, provincia Manabí, pero como muestra se definió a 27 docentes de dicha institución.

El análisis de datos se realizó de manera integral, los datos cuantitativos se sometieron a técnicas estadísticas descriptiva, mientras que, los datos cualitativos se seleccionaron aquellos artículos científicos que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: conflictos entre docentes, competencias docentes, resolución de conflictos, calidad educativa; luego se analizarán mediante técnicas de análisis de contenido, identificando temas y categorías emergentes.

Por su parte, la presente investigación se instruyó como variable dependiente calidad educativa y como variable independiente conflictos entre docentes, misma que ha sido operacionalizada mediante los siguientes criterios e indicadores.

*Tabla 5: Operacionalización de las variables*

Variables	Dimensión	Indicador	Escala	Instrumento
<b>Variable dependiente:</b> Calidad Educativa	Estrategias para mejorar la calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la comunicación efectiva.</li> <li>• Establecer reuniones regulares y formales.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Apoyo y colaboración.</li> </ul>	Nominal	Encuesta
<b>Variable independiente:</b> Conflictos entre docentes	Tipos de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación.</li> <li>• Criterio para tomar decisión.</li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses y necesidades diferentes.</li> <li>• Conflictos de ego.</li> </ul>		
	Riesgos físicos/mentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera daños físicos</li> <li>• Genera daños psicológicos</li> <li>• Desmotivación</li> <li>• Problemas en la salud</li> <li>• Actitudes agresivas</li> </ul>		
	Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Mediación</li> <li>• Conciliación</li> </ul>		

*Fuente: Elaboración propia*

## Resultados

La encuesta se aplicó a los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano con el consentimiento de las autoridades del plantel, la herramienta utilizada para la recolección de los datos de la presente investigación es una encuesta con un cuestionario que se enmarco en ocho preguntas, las cuales, permiten determinar los conflictos que existen en la institución y su relación con la calidad de enseñanza educativa.

*Tabla 6: Presentación de resultados en función a las variables conflicto entre los docentes y calidad educativa.*

<b>Pregunta #1: ¿Cree usted que existen conflictos entre los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano?</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
No	6	23,1%	23,1%	23,1%
Quizás	7	26,9%	26,9%	50,0%

Si	13	50,0%	50,0%	100,0
Total	26	100,0	100,0	
<b>Pregunta #2:</b> ¿Cuál es la principal causa de conflictos entre los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano?				
Conflictos de ego	21	80,8%	80,8%	80,8%
Falta de comunicación	2	7,7%	7,7%	88,5%
Intereses y necesidades diferentes	1	3,8%	3,8%	92,3%
Criterio para tomar la decisión	2	7,7%	7,7%	100,0%
Total	26	100,0%	100,0%	
<b>Pregunta #3:</b> ¿De qué forma cree usted que los conflictos influyen en las personas involucradas?				
Actitudes agresivas	3	11,5%	11,5%	11,5%
Desmotivación	15	57,7%	57,7%	69,2%
Genera daños psicológicos	4	15,4%	15,4%	84,6%
Problemas de salud	4	15,4%	15,4%	100,0%
Total	26	100,0%	100,0%	
<b>Pregunta #4:</b> ¿Quiénes deben solucionar los problemas en una institución educativa?				
El departamento de Consejería Estudiantil	2	7,7%	7,7%	7,7%
Los directivos	14	53,8%	53,8%	61,5%
Los directivos del distrito de educación	1	3,8%	3,8%	65,4%
Los docentes	9	34,6%	34,6%	100,0%
Total	26	100,0%	100,0%	
<b>Pregunta #5:</b> ¿Cuál de las siguientes técnicas cree usted que es la mejor para resolver conflictos?				
Escuchar por separado a las partes involucradas	5	19,2%	19,2%	19,2%
Establecer puentes de comunicación positiva	14	53,8%	53,8%	73,1%
Evaluar el problema para buscar soluciones	6	23,1%	23,1%	96,2%
Lluvia de ideas para posibles soluciones	1	3,8%	3,8%	100,0%
Total	26	100,0%	100,0%	

<b>Pregunta #6: ¿Cree usted que los conflictos entre docentes influyen en la calidad educativa?</b>				
No	5	19,2%	19,2%	19,2%
Quizás	1	3,8%	3,8%	23,1%
Si	20	76,9%	76,9%	100,0%
Total	26	100,0%	100,0%	
<b>Pregunta #7: ¿De qué forma cree usted que los conflictos influyen en la calidad educativa?</b>				
Bajo rendimiento de los docentes	15	57,7%	57,7%	57,7%
Daño moral	1	3,8%	3,8%	61,5%
No se cumplen las competencias de enseñanza	7	26,9%	26,9%	88,5%
Repercute en la percepción de los alumnos sobre el espacio físico de la escuela	1	3,8%	3,8%	92,3%
Repercute en la sana convivencia	2	7,7%	7,7%	100,0%
Total	26	100,0%	100,0%	
<b>Pregunta #8: ¿Qué debe hacer usted como docente para evitar que los conflictos influyan en la calidad educativa?</b>				
Cooperar entre compañeros durante la elaboración de la planificación curricular	13	50,0%	50,0%	50,0%
Apoyo y colaboración para encontrar soluciones y superar obstáculos	1	3,8%	3,8%	53,8%
Respetar las ideas de los otros compañeros	3	11,5%	11,5%	65,4%
Fomentar la escucha activa durante las reuniones de docentes	3	11,5%	11,5%	76,9%
Establecer comunicación abierta y constante para compartir ideas y experiencias	6	23,1%	23,1%	100,0%
Total	26	100,0%	100,0%	

*Fuente: Elaboración propia*

## **Análisis e interpretación**

Las encuestas realizadas a los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano tiene como resultado que el 50% de los encuestados mencionan que existen conflictos entre maestros, el 26,9% señala que no existen conflictos y el 23,1% quizás. Estos problemas institucionales son el 80,8% por conflictos de ego, el 7,7% menciona que se deben por falta de comunicación, el otro 7,7% por falta de criterios para tomar decisiones y el 3,8% por diferencias entre intereses y necesidades.

Los conflictos pueden acarrear problemas de salud mental y física en los docentes, el 57,7% señala que los conflictos desmotivan a las personas involucradas, el 15,4% daños psicológicos, el 15,4% cree que producen problemas de salud y el 11,5% actitudes agresivas. Sin duda alguna cuando existen problemas hay una persona que interfiera en ello, el 53,8% menciona que los directivos institucionales son quienes deben resolver, el 34,6% los mismos docentes involucrados, el 7,7% departamento de consejería estudiantil y el 3,8% los directivos del distrito de educación.

Evidentemente se debe elegir una buena estrategia para solucionar conflictos entre docentes, para ello, el 53,8% de los encuestados señala que la mejor técnica para resolver conflictos es establecer puentes de comunicación positiva, el 23,1% evaluar el problema para buscar soluciones, el 19,2% escuchar por separado a las partes involucradas y el 3,8% lluvia de ideas para posibles soluciones. Como se ha mencionado en la revisión literaria, los problemas entre docentes pueden afectar en la calidad educativa, de la misma manera, el 76,9% de los docentes de la U.E. Carlos Pomerio Zambrano señalan que los conflictos si interfieren en la calidad educativa, mientras que, el 19,2% respondió que no y el 3,8% quizás. De los docentes encuestados el 57,7% señala que los conflictos influyen en el bajo rendimiento de los docentes, el 26,9% cree que no se cumplen las competencias de enseñanza, el 7,7% que repercute en la sana convivencia, el 3,8% daño moral y el otro 3,8% respondió que repercute en la percepción de los alumnos sobre el espacio físico de la escuela.

De la misma manera se debe buscar estrategias para que los conflictos no influyan en la calidad educativa, para ello, el 50% de los docentes encuestados menciona que se debe cooperar entre compañeros durante la elaboración de la planificación curricular, el 23,1% señala que se debe establecer comunicación abierta y constante para compartir ideas y experiencias, el 11,5% respetar ideas de los compañeros, el otro 11,5% fomentar la escucha activa durante las reuniones de docentes y el 3,8% señala que se debe dar apoyo y colaboración para encontrar soluciones y superar obstáculos.

## Discusión

El presente trabajo se realizó con el objetivo de determinar los conflictos que existen entre los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano y su relación con la calidad de enseñanza educativa. De las encuestas realizadas el 50% de los docentes mencionan que, si existen conflictos entre los maestros de su unidad educativa, según la Universidad Internacional de Valencia (2024) los conflictos o discusiones laborales son una realidad cotidiana que se presenta en cualquier momento de la jornada laboral, puede surgir discrepancias entre docentes o diferencias entre docentes y directivos, que genera un impacto negativo en el progreso y éxito de la actividad educativa.

Los conflictos entre docentes son controversias típicas con diversas causas, ya que, en ellos se colocan frente a frente los factores del proceso educativo, por ejemplo, la Universidad de la Rioja (2023) menciona que los conflictos en el entorno laboral se ocasionan por “problemas de comunicación, la existencia de intereses y valores contrapuestos, una mala organización, falta de recursos, incompatibilidad de caracteres, una situación de acoso laboral”. Por su parte, la Universidad Europea señala que los conflictos se generan por “incompatibilidad entre la misión, visión y valores, falta de integridad, ausencia de un propósito común definido y de liderazgo, falta de una planificación, exceso de presión laboral, mala comunicación en equipo, falta de reconocimiento, etc.”

Por ello, en el presente estudio se propuso como uno del objetivo específico identificar los tipos de conflictos laborales entre los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano, por lo cual, se determinó que los problemas de dicha institución son el 80,8% por conflictos de ego, el 7,7% por falta de comunicación, otro 7,7% por falta de criterios para tomar decisiones y el 3,8% por diferencias entre intereses y necesidades. No cabe duda que resulta imprescindible establecer una coordinación entre docentes y los diferentes departamentos de una institución para tratar temas educativos, puesto que, esto hace parte del comportamiento organizacional.

Los conflictos son problemáticas al que se enfrenta el docente cada día de la práctica educativa y cuando se convierte en posesiones mentales es difícil encontrar una solución a nuestras diferencias. Herrán et al. (2016) menciona que los conflictos “puede condicionar de forma grave la enseñanza y la relación con los colegas, y podría entenderse como el lastre mayor del desarrollo profesional.” Es decir que, existen factores poco explorados que inciden en el desempeño profesional, las cuales,

en conjunto con otras determinantes, pueden ocasionar problemas de salud-enfermedad para los docentes.

En relación con la salud-enfermedad de los docentes, el 57,7% de los maestros de la U.E Carlos Pomerio Zambrano mencionan que los conflictos desmotivan a las personas involucradas, el 15,4% señala que genera daños psicológicos, el 15,4% cree que producen problemas de salud y el 11,5% actitudes agresivas. Incluso, en un estudio realizado por Tahull (2015) demuestra que el 65,2% del profesorado siente estrés laboral. Por su parte, Cuenca et al., (2005) señala que los conflictos son una alerta para el sistema educativo, ya que, al afectar al docente, expresa enfermedades como estrés, depresión, neurosis y enfermedades psicosomáticas como gastritis, úlceras, colon irritable, entre otras.

Las condiciones de salud y el rendimiento profesional del docente dependen del equilibrio social, psicológico, fisiológico y biológico del ambiente laboral en la que se encuentren. Dichos factores no solo afectan en el estado de salud general del docente, sino que también genera problemas en los resultados académicos por la falta de un clima organizacional, pues el docente al sentirse afligido no podrá trabajar arduamente para alcanzar las competencias hacia la calidad educativa.

Por consiguiente, otro de los objetivos específicos determinar si los conflictos laborales entre los docentes inciden en la calidad de enseñanza de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano. Se determinó que el 76,9% de los maestros mencionan que los conflictos si interfieren en la calidad educativa. El 57,7% menciona que influyen en el bajo rendimiento de los docentes, el 26,9% que no se cumplen las competencias de enseñanza, el 7,7% menciona que repercute en la sana convivencia, el 3,8% daño moral, por último, el 3,8% respondió que repercute en la percepción de los alumnos sobre el espacio físico de la escuela.

Un elemento para tener un buen desempeño docente desde el inicio del año lectivo es realizar una planificación, en donde se planea una ruta de mejora, en la cual, se debe tomar en cuenta las debilidades y fortalezas del cuerpo docente para formar en cada maestro un perfil de desempeño de trabajo en equipo. Pues, el trabajo en equipo sin rivalidad hace que el profesional se sienta seguro de compartir sus ideas y actividades pedagógicas para implementar en la institución y de esta manera alcanzar los objetivos hacia la calidad educativa.

Por ende, se planteó identificar las técnicas asertivas para la resolución de conflictos entre los docentes. Según Caicedo et al., (2020) “en la actualidad, es recomendable estar alerta ante los factores de riesgo más frecuentes que generan conflictos, pero es más importante buscar

metodologías alternativas para atender los conflictos escolares.” Por ello, los docentes de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano mencionan que para solucionar conflictos se debe establecer puentes de comunicación positiva (53,8%), evaluar el problema para buscar soluciones (23,1%), escuchar por separado a las partes involucradas (19,2%) y crear lluvias de ideas para posibles soluciones (3,8%).

A partir de aquí, se puede asegurar la ruta hacia la calidad educativa, con la constancia de mejorar día a día los procesos institucionales, siendo uno de los factores importantes la gestión pedagógica de docentes y directivos, la cual conduce al análisis, mejoramiento y reestructuración curricular, con el objetivo de mejorar la pertinencia de la práctica profesional docente (Bolaño et al., 2018). Por esa razón, se debe buscar estrategias para que los conflictos no influyan en la calidad educativa, el 50% de los docentes encuestados menciona que se debe cooperar entre compañeros durante la elaboración de la planificación curricular, el 23,1% señala que se debe establecer comunicación abierta y constante para compartir ideas y experiencias, el 11,5% respetar ideas de los compañeros, el otro 11,5% fomentar la escucha activa durante las reuniones de docentes y el 3,8% señala que se debe dar apoyo y colaboración para encontrar soluciones y superar obstáculos.

En efecto, desarrollar valores, actitudes, comportamientos y estilos laborales dentro de una institución educativa, ocasiona que las personas que pertenecen a ese ambiente laboral formen interacción en equipo y fomenten la comunicación equitativa para intervenir en los conflictos con base en la justicia, la libertad y la autonomía. Además, se hace patente que tanto la eficacia como la eficiencia son ejes que se traducen en variables que tendrán impacto en la calidad, la forma y organización del sistema educativo. Esto permite entender que la formación de individuos sociales y con competencias para generar aprendizajes ante la vida, son puntos claves que permiten la generación de la calidad educativa.

## Conclusión

- Los conflictos laborales influyen en la calidad educativa, debido a que, afectan la productividad, el desempeño, no se cumplen adecuadamente las tareas y objetivos definidos, la confianza se pierde, genera problemas de bienestar individual como ansiedad y estrés en las personas involucradas. Por ello, se debe abordar los conflictos y avanzar

hacia soluciones más justas y equitativas para fomentar un ambiente laboral donde se cumplan las competencias para lograr la calidad educativa.

- El mayor problema de la Unidad Educativa Carlos Pomerio Zambrano entre sus docentes es el conflicto por ego con un 88,08%. Cuando el ego pasa por encima de los objetivos pedagógicos el docente busca impresionar sus ideales para que sean absorbidas pasivamente por otros, lo cual, ocasiona que disminuya su capacidad de transmitir una enseñanza idónea a sus estudiantes que pueden percibir las actitudes negativas de su maestro.
- El 76,9% de los docentes encuestados mencionan que los conflictos si influyen en la calidad educativa. Sin duda alguna la calidad educativa como horizonte no es algo que pueda simplificarse o estandarizarse, su evolución depende de la conciencia de quienes laboran dentro del centro educativo sobre su realidad pedagógica y de su capacidad para discernir las necesidades y expectativas educativas.
- Existen muchas maneras de resolver los conflictos, mismas que, transcurren en diferentes fases, etapas o momentos. La negociación, mediación, conciliación y el arbitraje, entre otras, ofrecen a las partes interesadas un recurso para mantener relaciones laborales sólidas y productivas. El 53,8% de los docentes mencionan que se deben establecer puentes de comunicación positiva. La comunicación es una herramienta efectiva que nos puede ayudar a mejorar las relaciones personales y a facilitar nuestro trabajo como docentes para trabajar en una misma dirección hacia la calidad educativa.

## Recomendaciones

- Establecer reglas básicas de convivencia para regular la conducta y prevenir problemas o conflictos entre los docentes, ya que, con un lugar de trabajo agradable que les garantice buen estado de salud mental y física pueden cumplir con sus obligaciones, responsabilidades y deberes.
- Fomentar el diálogo, ya que contribuye a la formación de personas tolerantes, además, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, establecer acuerdos y tomar decisiones, para lo cual los docentes deben respetar las diferencias respectivas.

- Formación continua de los docentes, ya que, deben tener conocimientos técnicos y habilidades que les permitan transmitir sus conocimientos a través del aprendizaje de nuevas técnicas de enseñanza que mantengan la motivación y el interés de sus alumnos y alumnas.
- Medición de la calidad periódicamente del establecimiento educativo, este punto ayuda a determinar si los objetivos del plan de educativo se están cumpliendo, impulsa el mejoramiento ya que genera compromisos con el logro de objetivos precisos, al permitirle a los diferentes actores del sistema educativo tomar conciencia de los aspectos por mejorar en la institución.

### **Limitaciones**

La presente investigación tiene como primera limitación, el tamaño de la muestra, para que el presente estudio sea más representativo el tamaño de la población debe ser más grande, de esta forma el margen de error disminuye, aumenta el nivel de confianza y será más significativa estadísticamente la investigación. Por último, falta de colaboración de los docentes de la U.E Carlos Pomerio Zambrano lo cual limita la información requerida.

### **Referencias**

1. Lugo G, Stincer D, Campos R. (2012). Calidad educativa. México: Aliat Universidades. Disponible en: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/Educacion/Calidad\\_educativa.pdf](https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/Educacion/Calidad_educativa.pdf)
2. Bernal A, Cedeño G, Bello J, Bernal M. Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes en la unidad educativa Dr. Isidro Ayora Cueva. Revista Científica Dominio de las Ciencias [Internet]. 2023 [Consultado el 2 de febrero del 2024]; 9(1): 197-226. Disponible en: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3131>
3. Bolaño M., González K. Hacia la construcción de calidad educativa un concepto determinante para el desarrollo social: un análisis bibliográfico. Didáctica, Innovación y Multimedia [Internet]. 2018 [Consultado el 2 de febrero del 2024]; 41. Disponible en: <https://raco.cat/index.php/DIM/article/view/417308>

4. Caicedo J, Obaco E. Estrategias docentes en la solución de conflictos. Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación [Internet]. 2020 [Consultado el 2 de febrero del 2024]; 5(5): 32-41. Disponible en: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/682>
5. Carmona M, Castellón L, Gutiérrez R. Conflictos escolares como factor de riesgo en el rendimiento. Revista RedCA [Internet]. 2020 [Consultado el 5 de febrero del 2024]; 2(7): 88-99. Disponible en: <https://revistaredca.uaemex.mx/article/download/14703/11089>
6. Clavijo M. El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria [Internet]. 2023 [Consultado el 5 de febrero del 2024]; 7(2): 9499-9510. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6050>
7. Cuenca R., Fabara E., Kohen J, Parra M, Rodríguez L, Tomasina F. (2002). Condiciones de trabajo y salud docente: estudios de casos en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Santiago de Chile: OREALC / UNESC.
8. Enríquez M, Calderón J. El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal. PODIUM Edición Especial [Internet]. 2017 [Consultado el 25 de febrero del 2024]; 131-143. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741946>
9. Escribano E. El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. Revista Educación [Internet]. 2018 [Consultado el 25 de febrero del 2024]; 42(2):1-25. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/440/44055139021/html/->
10. Fuquen M. Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Tabula Revista de Humanidades [Internet]. 2018 [Consultado el 3 de marzo del 2024]; (1): 265-278. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>
11. García D. El conflicto y sus tipos en el ámbito escolar. Revista Arista Digital [Internet]. 2015 [Consultado el 3 de marzo del 2024]; (52). Disponible en: <http://www.afapna.es/web/aristadigital>
12. Herrán A, González I. (2004). El ego docente, punto ciego de la tarea profesional del maestro. Centro nacional de educación ambiental. Disponible en: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ceneam/articulos-de-opinion/2004\\_01herran\\_tcm30-163414.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ceneam/articulos-de-opinion/2004_01herran_tcm30-163414.pdf)

13. López M, Efstathios S, Herrera M. Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador. Revista Espacios [Internet]. 2018 [Consultado el 15 de marzo del 2024]; 39(35): 5. Disponible en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a18v39n35/a18v39n35p05.pdf>
14. Mamani N. El clima organizacional y el desempeño docente en una escuela pública peruana. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades [Internet]. 2022 [Consultado el 15 de marzo del 2024]; 3(2): 493-501. Disponible en: <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/113>
15. Martínez J, Tobón J, López E, Manzanilla H. Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos [Internet]. 2020 [Consultado el 15 de marzo del 2024]; 16(1): 233-253. Disponible en: <https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11>
16. Ministerio de Educación de Colombia. (2018). La calidad: esencia de la educación en las aulas de clase. Disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/373629:La-calidad-esencia-de-la-educacion-en-las-aulas-de-clase>
17. Obaco E. Competencias docentes para la resolución de conflictos en el ámbito escolar. Educere [Internet]. 2020 [Consultado el 1 de abril del 2024]; 24(77): 37-46. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/356/35663240004/html/>
18. Paulero R. Conflictos entre docentes y docentes y directivos de nivel primario. Representaciones, vivencias, comportamientos y consecuencias en la práctica docente. RELAPAE [Internet]. 2021 [Consultado el 1 de abril del 2024]; (14): 140-152. Disponible en: <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/relapae/article/download/1029/979/>
19. Piloso S, Saavedra K. (2015). Análisis del clima laboral y su incidencia en la productividad del personal docente que integran las unidades educativas de nivel secundario, del sector público, ubicadas en la zona urbana del cantón milagro [Tesis]. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro. Disponible en: <https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/2526>

20. Pineda M, García M, Olalde A. Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Conrado* [Internet]. 2019 [Consultado el 18 de abril del 2024]; 15(67): 135-142. Disponible en: <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/933>
21. Pujol M. (2015). *Gestión y Resolución de Conflictos: La Mediación*. Disponible en: <https://acortar.link/of1WoL>
22. Universidad de la Rioja. (2023). La importancia de la correcta gestión de conflictos laborales. Disponible en: <https://www.unir.net/derecho/revista/gestion-conflictos-laborales/>
23. Sánchez M, Sánchez F. La evaluación a la docencia: Algunas consecuencias para América Latina. *Revista mexicana de investigación educativa* [Internet]. 2015 [Consultado el 15 de abril del 2024]; 20(67): 1233-1253. Disponible en: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662015000400011](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000400011)
24. Tahull J, Montero Y. Malestar en la escuela. Conflictos entre profesores. *Educación* [Internet]. 2015 [Consultado el 15 de abril del 2024]; 51(1): 168-188. Disponible en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/3421/342133060009.pdf>
25. Universidad Europea. (2023). *Gestión de conflictos: ¿cómo resolver conflictos laborales?*. Disponible en: <https://universidadeuropea.com/blog/gestion-conflictos/>
26. Universidad Internacional de Valencia. (2024). *Conflictos laborales: ¿es posible erradicarlos?* Disponible en: <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/conflictos-laborales-es-posible-erradicarlos>