




Revisión

Recibido:15/12/2025 | Aceptado: 14/03/2026

## La Superación profesional para el manejo y prevención de conflictos interpersonales

### Professional Development for the Management and Prevention of Interpersonal Conflicts

Flavio Amaury Rondón de Jesús. Licenciado en Derecho. Master en Derecho Civil y Procesal Civil. Embajador de R. Dominicana en El Salvador. Embajador de República Dominicana en Cuba, República Dominicana. [[flaviorondon@gmail.com](mailto:flaviorondon@gmail.com)] 

#### Resumen

Los conflictos interpersonales en contextos organizacionales constituyen una realidad inevitable que puede impactar significativamente la productividad, el clima laboral y el bienestar de los colaboradores. El presente artículo de revisión tiene como objetivo analizar el estado del conocimiento sobre la superación profesional para el manejo y prevención de conflictos interpersonales en organizaciones. Mediante un estudio bibliográfico que incluye la revisión de artículos científicos, investigaciones académicas y documentos especializados publicados en los últimos 15 años, se identifican los principales saberes requeridos por los profesionales para la gestión constructiva de conflictos, los enfoques formativos predominantes, las estrategias de intervención y los desafíos persistentes en esta área. El análisis crítico revela que, si bien existe un reconocimiento creciente de la importancia de estas competencias como activo estratégico, los programas de formación y desarrollo del talento humano presentan vacíos significativos en materia de resolución pacífica de conflictos. Las investigaciones evidencian que un porcentaje relevante de profesionales no tiene estos saberes debidamente consolidados. Se concluye que la superación profesional en esta área debe articular el desarrollo de



competencias emocionales, comunicativas, negociadoras y de mediación, incorporando enfoques restaurativos y estrategias de prevención, con énfasis en la formación experiencial, el aprendizaje situado y el acompañamiento organizacional.

**Palabras clave:** resolución de conflictos; relaciones interpersonales; manejo de conflictos, prevención de conflictos

### **Abstract**

Interpersonal conflicts in organizational contexts are an unavoidable reality that can significantly impact productivity, work climate, and employee well-being. This review article aims to analyze the current state of knowledge regarding professional development for the management and prevention of interpersonal conflicts in organizations. Through a literature review that includes scientific articles, academic research, and specialized documents published in the last 15 years, the article identifies the main knowledge required by professionals for the constructive management of conflicts, the predominant training approaches, intervention strategies, and persistent challenges in this area. The critical analysis reveals that, while there is a growing recognition of the importance of these skills as a strategic asset, human talent training and development programs have significant gaps in the area of peaceful conflict resolution. Research shows that a significant percentage of professionals do not have this knowledge adequately consolidated. It is concluded that professional development in this area should integrate the development of emotional, communicative, negotiation, and mediation skills, incorporating restorative approaches and prevention strategies, with an emphasis on experiential training, situated learning, and organizational support.

**Keywords:** conflict resolution; interpersonal relationships; conflict management; conflict prevention



## **Introducción**

Los conflictos interpersonales en contextos organizacionales constituyen una realidad ineludible que emerge de la interacción humana en entornos caracterizados por la diversidad de perspectivas, intereses, valores y estilos de trabajo. Lejos de ser considerados inherentemente negativos, los conflictos representan oportunidades para la innovación, el crecimiento y el fortalecimiento de las relaciones laborales cuando son abordados de manera constructiva. No obstante, cuando no son gestionados adecuadamente, pueden derivar en consecuencias adversas como disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional, aumento del ausentismo, rotación de personal y afectación del bienestar psicológico de los colaboradores.

En el ámbito de la dirección pública y privada, la capacidad para manejar conflictos interpersonales se ha consolidado como una competencia crítica. Como señala la literatura especializada, independientemente de la competencia técnica y de la cualificación profesional de los directivos y de los predirectivos que tienen algún grado de responsabilidad en las organizaciones, existen un conjunto de habilidades interpersonales que facilitan la gestión cotidiana de los conflictos y facilitan la dinamización y el desarrollo de la organización. Este reconocimiento ha impulsado el desarrollo de programas de superación profesional orientados a fortalecer estas capacidades.

El presente artículo de revisión se propone analizar críticamente el estado del conocimiento sobre la superación profesional para directivos y funcionarios en la prevención y manejo de conflictos interpersonales de relación. La pregunta que orienta esta indagación es: ¿cuáles son las competencias, enfoques formativos, estrategias de intervención y desafíos identificados en la literatura especializada sobre la formación de directivos y funcionarios para la gestión constructiva de conflictos interpersonales? Para responder a esta cuestión, se



examinan investigaciones y documentos publicados en los últimos quince años, identificando tendencias, vacíos y perspectivas de desarrollo.

### **Desarrollo**

Los conflictos interpersonales son inherentes a la condición humana y, lejos de ser considerados negativos en sí mismos, constituyen oportunidades para el crecimiento personal y social cuando son abordados de manera constructiva. El conflicto interpersonal en el ámbito organizacional se define como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra ha frustrado o está por frustrar algún interés o preocupación propia. Esta definición destaca el carácter perceptual del conflicto, lo que implica que la existencia de diferencias objetivas no necesariamente genera conflicto si no existe una percepción de incompatibilidad o interferencia.

La teoría de conflictos de Galtung (1978, citado por Calderón, 2009) identifica tres elementos clave en todo conflicto: la actitud, que implica la construcción de una imagen idealizada de uno mismo unida a una visión del otro revestida de rasgos negativos; el comportamiento, derivado de la polarización mental que genera la actitud conflictiva; y la incompatibilidad de fines, núcleo central del conflicto donde los intereses de una persona obstaculizan los de la otra.

El conflicto interpersonal en el ámbito organizacional se define como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra ha frustrado o está por frustrar algún interés o preocupación propia. La literatura especializada distingue tres tipos fundamentales de conflictos en las organizaciones: conflictos de tarea, conflictos de relación y conflictos de proceso.

Los conflictos de relación, objeto central de esta revisión, emergen de incompatibilidades interpersonales que incluyen tensión, animosidad y molestia entre los miembros del equipo. Se caracterizan por estar vinculados a diferencias de personalidad, estilos de trabajo, valores personales y percepciones mutuas. A diferencia de los conflictos de tarea,



que pueden resolverse recurriendo a hechos y lógica, los conflictos de relación tienden a convertirse en ataques personales improductivos y enfrentamientos emocionales que requieren aproximaciones diferenciadas

De acuerdo con Anam et al. (2024) la literatura especializada distingue tres tipos fundamentales de conflictos en las organizaciones. Los conflictos de tarea se refieren a desacuerdos sobre el contenido y los objetivos del trabajo, incluyendo diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones sobre cómo realizar una tarea específica. Los conflictos de relación emergen de incompatibilidades interpersonales que incluyen tensión, animosidad y molestia entre los miembros del equipo. Los conflictos de proceso se centran en desacuerdos sobre la logística, la delegación de tareas y la asignación de recursos.

La teoría bidimensional del conflicto identifica cinco estilos de manejo basados en dos dimensiones fundamentales: la preocupación por los intereses propios y la preocupación por los intereses de los otros. Estos estilos incluyen la integración (alta preocupación por ambos), la servicialidad (baja preocupación por sí mismo y alta por el otro), el dominio (alta preocupación por sí mismo y baja por el otro), la evasión (baja preocupación por ambos) y el compromiso (preocupación media por ambos). La efectividad de cada estilo depende del contexto específico y de la naturaleza del conflicto. (Silva et al. 2020).

Para Sánchez (2013), una distinción fundamental en la literatura especializada es la que existe entre conflictos de tarea y conflictos de relación. Mientras que los conflictos de tarea pueden ser funcionales y contribuir a una mejor toma de decisiones cuando se mantienen en niveles moderados, los conflictos de relación tienden a ser disfuncionales y requieren intervención inmediata.



Los conflictos de relación se caracterizan por:

1. Estar vinculados a diferencias de personalidad y tensiones interpersonales más que a desacuerdos sobre el trabajo.
2. Tendencia a convertirse en ataques personales improductivos y enfrentamientos emocionales.
3. Dificultad para resolverse mediante hechos y lógica, requiriendo aproximaciones centradas en la dimensión relacional.
4. Impacto negativo significativo en el clima laboral, la colaboración y el rendimiento del equipo.

La gestión constructiva de los conflictos en el ámbito organizacional contemporáneo demanda de directivos y funcionarios un entramado de saberes que trascienden la intuición o la experiencia empírica, lo que se configura como una competencia estratégica fundamental. En primer término, se requiere un saber conceptual profundo que permita comprender la naturaleza dual del fenómeno. Como señala la literatura especializada, no todos los conflictos son disfuncionales; es imperativo distinguir entre los conflictos relacionales, arraigados en las diferencias afectivas y de identidad, y los conflictos de tarea, que emergen de los desacuerdos sobre los métodos y fines del trabajo.

En segundo lugar, emerge el saber procedimental o estratégico, materializado en el dominio de los estilos de gestión del conflicto. El directivo moderno necesita tener la capacidad de transitar con flexibilidad por el modelo bidimensional de la asertividad, con el estilo de integración o colaboración cuando ambas partes requieren satisfacer sus intereses, la dominación en situaciones de emergencia que exigen una acción decisiva, o la evitación cuando el costo del enfrentamiento supera los beneficios potenciales. Este saber implica, la capacidad



de diagnosticar la situación y alinear la respuesta gerencial no desde una postura rígida, sino desde una adaptación circunstancial que equilibre el interés propio y el interés del otro.

Finalmente, un tercer pilar lo constituye el saber actitudinal y ético, fundamentado en la promoción de valores pacíficos dentro de la cultura organizacional. La gestión del conflicto no es un acto mecánico, sino un proceso profundamente humano que exige el cultivo de la escucha activa, el respeto por la diversidad de ideas y el reconocimiento del otro como un legítimo otro en la interacción laboral. Para los funcionarios y directivos, esto se traduce en la necesidad de construir climas organizacionales de apoyo y confianza en los cuales la discrepancia no sea percibida como una amenaza personal, sino como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora. En síntesis, la pericia en la gestión de conflictos se erige como un metaconocimiento que integra el análisis teórico, la versatilidad estratégica y la solvencia ética, elementos indispensables para navegar la complejidad de las interacciones humanas en la empresa del siglo XXI.

La investigación de Espinoza-Solís y Elgoibar (2023) con gerentes de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas reveló que la confianza juega un papel crucial en la creación de estilos de liderazgo útiles para la gestión de conflictos, y que el liderazgo transformacional y transaccional tienen una influencia positiva en la confianza de los empleados. Este hallazgo resulta particularmente relevante para la gestión de conflictos de relación, donde la confianza interpersonal constituye un factor mediador fundamental.

Autores fundamentales en este campo, como Whetten y Cameron (como se citó en Nahoul, 2020), han establecido un marco integral para el desarrollo de habilidades directivas que incluye el manejo de conflictos como competencia central. Su obra *Desarrollo de habilidades directivas*, publicada en múltiples ediciones desde 2005 hasta 2016, organiza las competencias en tres grandes categorías: habilidades personales (autoconocimiento, manejo del



estrés, solución de problemas), habilidades interpersonales (comunicación de apoyo, poder e influencia, motivación, manejo de conflictos) y habilidades grupales (facultamiento, formación de equipos, liderazgo del cambio positivo).

La literatura especializada ofrece un repertorio diverso de estrategias y técnicas para el abordaje de conflictos interpersonales de relación. Entre las más destacadas se encuentran:

La negociación colaborativa implica que las partes involucradas discuten directamente para llegar a un acuerdo mutuo, buscando una solución en la que ambas partes se sientan satisfechas. Esta técnica es efectiva cuando hay flexibilidad y voluntad de compromiso.

La mediación recurre a un tercero imparcial que facilita la comunicación entre las partes en conflicto para ayudarles a encontrar una solución. A diferencia del arbitraje, la mediación no impone una resolución, sino que guía a las partes para que lleguen a un acuerdo por sí mismas. Esta técnica resulta especialmente adecuada para conflictos de relación, donde la reconstrucción del vínculo interpersonal es tan importante como la solución del problema inmediato.

La conciliación, similar a la mediación, permite que el conciliador proponga soluciones y recomendaciones específicas, enfocándose en restablecer la relación y promover el entendimiento mutuo.

La resolución colaborativa implica que las partes trabajan juntas para resolver el conflicto de manera cooperativa, buscando soluciones creativas y mutuamente beneficiosas. Este enfoque enfatiza la colaboración y el interés común en lugar de las posiciones individuales.

El procedimiento estructurado para la gestión de conflictos incluye varios pasos fundamentales: identificar y analizar el origen del conflicto, generar comunicación entre las partes para expresar perspectivas y necesidades, buscar soluciones mediante técnicas apropiadas, e implementar la solución acordada evaluando su eficacia.



La prevención de conflictos de relación emerge como estrategia fundamental que trasciende la mera intervención reactiva para centrarse en la creación de condiciones organizacionales que minimicen la probabilidad de que estos conflictos escalen o se tornen disfuncionales. Entre las estrategias preventivas identificadas en la literatura se encuentran:

El control del clima laboral mediante la atención a posibles tensiones o roces entre miembros del equipo permite anticipar conflictos antes de que escalen. Esta vigilancia proactiva forma parte de las habilidades directivas esenciales para la gestión de equipos.

La construcción de confianza constituye un factor protector fundamental. La investigación demuestra que la confianza es imprescindible en la creación de ambientes laborales que facilitan la gestión constructiva de conflictos.

El desarrollo de habilidades socioemocionales en todos los niveles de la organización mediante programas sistemáticos de formación contribuye a crear una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y la valoración de la diversidad.

La clarificación de roles y responsabilidades reduce la ambigüedad que frecuentemente genera conflictos interpersonales. Cuando los miembros del equipo tienen claros sus roles y las tareas a ejecutar, se reducen las tensiones derivadas de expectativas contradictorias.

El análisis de la oferta formativa disponible en el ámbito organizacional revela una creciente diversificación de programas orientados al desarrollo de competencias para la gestión de conflictos. Instituciones académicas, consultoras especializadas y departamentos de formación corporativa ofrecen programas que van desde talleres de corta duración hasta diplomados y programas de certificación profesional.

El análisis de la oferta formativa disponible en el ámbito organizacional revela una creciente diversificación de programas orientados al desarrollo de competencias para la gestión



de conflictos. Instituciones académicas y consultoras especializadas ofrecen programas que van desde talleres de corta duración hasta diplomados y programas de certificación profesional.

Ramos Díaz et al. (2022) reflexionan sobre la superación profesional de directivos en la modalidad a distancia, destacando que para acompañar los procesos de innovación y transformación se requiere un equipo directivo actualizado, abierto a promover implementaciones que incluyan tecnologías y a acomodar tiempos y espacios institucionales que favorezcan el trabajo en red y la colaboración.

Los autores señalan que la superación profesional de los directivos es un aspecto crucial en todo proceso de innovación, y que estos líderes demandan una formación específica y focalizada, atendiendo a sus intereses y funciones. No obstante, advierten que en la tendencia a priorizar el desarrollo profesional de los docentes, se ha desatendido a los directivos, sin considerar que de sus actitudes y decisiones depende la facilitación u obstaculización de los proyectos.

La revisión realizada evidencia que los autores estudiados coinciden en que las metodologías formativas para el desarrollo de habilidades de manejo de conflictos necesitan trascender la transmisión de conocimientos teóricos para incorporar enfoques experienciales y de aprendizaje activo.

El análisis de casos constituye una metodología privilegiada que permite a los participantes enfrentarse a situaciones conflictivas reales o simuladas, analizar sus componentes, identificar alternativas de acción y evaluar consecuencias. Esta metodología desarrolla la capacidad de análisis y juicio crítico en contextos complejos.

Las simulaciones y juegos de roles permiten a los participantes experimentar en primera persona las dinámicas del conflicto y practicar habilidades de comunicación, negociación y



mediación en entornos protegidos donde el error es una oportunidad de aprendizaje. Estas metodologías facilitan la integración de conocimientos, habilidades y actitudes.

El aprendizaje basado en problemas (ABP) parte de situaciones conflictivas reales que los participantes resuelven con la aplicación de conocimientos teóricos y habilidades prácticas, lo que contribuye a la transferencia de aprendizajes al contexto laboral.

La práctica reflexiva y el acompañamiento mediante mentoría o coaching permiten a los directivos analizar sus propias experiencias conflictivas, identificar patrones de comportamiento, recibir retroalimentación y desarrollar estrategias personalizadas de mejora.

Las comunidades de práctica y redes de aprendizaje entre pares proporcionan espacios continuos de intercambio y apoyo mutuo que extienden el aprendizaje más allá de los programas formales, creando culturas organizacionales de aprendizaje permanente.

La evaluación del impacto de los programas de formación en manejo de conflictos constituye un área de creciente interés y debate. Investigaciones internacionales han buscado establecer relaciones entre la formación recibida, las prácticas de gestión de conflictos ejercidas y los resultados organizacionales.

Arévalo y Cruz (2020) realizaron un estudio sobre habilidades directivas y manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, con 108 colaboradores, en el que aplicaron dos encuestas como instrumentos en un diseño no experimental. La investigación buscaba encontrar la relación entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en el ámbito municipal.

Bonifaz (citado en Arévalo y Cruz, 2020) indica que los altos directivos son los encargados de guiar y encauzar a todos los colaboradores y conducirlos al éxito de la organización y al logro de los objetivos estratégicos que conducen a la excelencia, en este contexto, si no es un directivo que cuenta con las habilidades para que pueda enfrentar cualquier



conflicto, no podrá cumplir con los objetivos y metas planeadas ya que estos desempeñan diversas funciones en la organización.

Los desafíos metodológicos en la evaluación de impacto incluyen la dificultad de aislar el efecto de la formación de otros factores contextuales, la necesidad de estudios longitudinales que sigan a los directivos por períodos prolongados, y la complejidad de medir adecuadamente las prácticas de manejo de conflictos y su relación con indicadores organizacionales como productividad, clima laboral y satisfacción de los colaboradores.

El examen comparado de experiencias internacionales en superación profesional para la prevención y manejo de conflictos permite identificar patrones comunes y lecciones transferibles.

En España, los programas de máster en alta dirección pública y gobierno local incorporan sistemáticamente módulos específicos sobre habilidades directivas y gestión de conflictos, con énfasis en el desarrollo de competencias emocionales, comunicativas y negociadoras. La Universidad Internacional Menéndez Pelayo y la Universidad de Santiago de Compostela ofrecen programas que combinan fundamentos teóricos con aplicaciones prácticas mediante análisis de casos y simulaciones.

En Latinoamérica, países como Perú, Chile, Costa Rica y Argentina desarrollan iniciativas significativas. La Universidad Nacional Agraria de la Selva en Perú tiene investigaciones sobre habilidades directivas y manejo de conflictos en el sector público municipal. La Universidad Nacional de La Plata en Argentina implementa programas de entrenamiento en habilidades blandas para dirigentes institucionales, con énfasis en diagnóstico personalizado y acompañamiento continuo.



En México, Pearson Educación cuenta con múltiples ediciones de la obra de Whetten y Cameron, que constituye un referente fundamental en la formación de habilidades directivas en el ámbito universitario y corporativo.

Un denominador común en las experiencias exitosas es el reconocimiento de que las habilidades para el manejo de conflictos no son necesariamente innatas, sino que se manifiestan no como pura potencialidad teórica, sino en el momento de la actuación práctica. Esta constatación fundamenta el diseño de programas formativos centrados en la práctica, la experiencia y la reflexión sobre la acción.

Estudio realizado permite identificar desafíos persistentes en la superación profesional para el manejo de conflictos interpersonales que requieren atención prioritaria:

En primer lugar, persiste una brecha significativa entre el reconocimiento discursivo de la importancia de estas competencias y su efectiva incorporación en los programas de formación inicial y continua de directivos y funcionarios. La investigación de Ramos Díaz et al. (2022) señala que, aunque se reconoce la importancia de la superación profesional de directivos, en la práctica se desatiende esta dimensión.

En segundo lugar, la distinción entre conflictos de tarea y conflictos de relación no siempre se incorpora adecuadamente en los programas formativos. La recomendación tradicional de que los equipos directivos se centren en la tarea y se mantengan alejados de los problemas de relaciones personales ha sido cuestionada, y se reconoce que los conflictos de relación requieren aproximaciones específicas.

En tercer lugar, la evaluación del impacto de los programas formativos constituye un desafío metodológico pendiente. La mayoría de las organizaciones no cuenta con sistemas robustos para medir si las inversiones en formación se traducen en mejoras efectivas en la gestión de conflictos y en indicadores organizacionales clave.



En cuarto lugar, la sostenibilidad de los aprendizajes más allá de los programas formativos requiere mecanismos de refuerzo y práctica continuada. La implementación de comunidades de práctica y sistemas de mentoría emerge como estrategia prometedora para abordar este desafío.

Finalmente, la integración de la formación en gestión de conflictos con otras iniciativas de desarrollo organizacional constituye un desafío de articulación. Con frecuencia, estos programas operan de manera aislada, sin conexión con políticas más amplias de clima organizacional, diversidad e inclusión, bienestar laboral o desarrollo de carrera. Esta fragmentación limita su efectividad y sostenibilidad.

### **Conclusiones**

La superación profesional para directivos y funcionarios en la prevención y manejo de conflictos interpersonales de relación constituye una necesidad estratégica que demanda respuestas formativas articuladas, sistemáticas y contextualizadas. La literatura especializada evidencia que, si bien los profesionales desarrollan competencias para la gestión de conflictos a través de la experiencia, persisten vacíos formativos significativos que limitan su capacidad para abordar constructivamente las situaciones de tensión y desacuerdo en entornos laborales cada vez más complejos y diversos.

Los saberes requeridos para una gestión efectiva de conflictos trascienden el dominio de técnicas específicas e incluyen dimensiones personales (autoconocimiento, manejo del estrés, inteligencia emocional), interpersonales (comunicación asertiva, empatía, negociación, mediación) y grupales (liderazgo de equipos, profesionalización, gestión del cambio). Es necesario que estos saberes se desarrollen de manera integrada mediante procesos sistemáticos de formación continua, con énfasis en metodologías experienciales y aprendizaje situado.



La prevención emerge como estrategia fundamental que permite anticipar conflictos y crear condiciones organizacionales para una convivencia laboral saludable. Esto implica no solo desarrollar competencias individuales, sino también intervenir sobre las condiciones estructurales y culturales que configuran el contexto organizacional: claridad en roles y responsabilidades, políticas accesibles para la gestión de disputas, liderazgos modeladores de comportamientos constructivos y culturas organizacionales basadas en el respeto y la valoración de la diversidad.

Las experiencias internacionales analizadas demuestran que los programas más efectivos comparten características comunes: diagnóstico institucional previo, diseño contextualizado, combinación de teoría y práctica, metodologías experienciales (análisis de casos, simulaciones, juegos de roles), acompañamiento continuo, evaluación de impacto y sostenibilidad mediante comunidades de práctica.

Como prospectiva, se sugiere avanzar hacia sistemas integrales de desarrollo profesional en gestión de conflictos que articulen: (a) formación inicial en competencias fundamentales durante la formación universitaria de pregrado; (b) programas de inducción para nuevos directivos que incluyan mentoría y acompañamiento; (c) formación continua mediante programas estructurados con metodologías experienciales; (d) espacios de reflexión colectiva y comunidades de práctica; (e) evaluación rigurosa de impacto en indicadores organizacionales clave; y (f) investigación aplicada que permita la mejora continua de las intervenciones formativas.

La superación profesional para el manejo y prevención de conflictos interpersonales se constituye, en definitiva, en una herramienta fundamental para la construcción de organizaciones saludables, productivas y sostenibles, capaces de transformar las inevitables



tensiones derivadas de la interacción humana en oportunidades de aprendizaje, innovación y fortalecimiento de las relaciones laborales.

### **Referencias bibliográficas**

Anam, D., Chepsiror, C., Muthee Isaiah, M., Kirui Isaack, K., & Khasenye Wasike, S. (2024).

Conflict and Conflict Management Strategies for Achieving Optimal Organizational Development. *IJRIS*, 8(9), 2223-2234.

<https://dx.doi.org/10.47772/IJRIS.2024.8090183>

Arévalo, R.A., & Cruz, E. (2020). *Habilidades directivas y manejo de Conflictos en la subgerencia de recursos Humanos de una municipalidad de lima*, 2018. [Tesis de Maestría. Universidad Privada TELESUP, Lima, Perú].

<https://repositorio.utelesup.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6c7a2c3f-2949-43f7-95e5-38becc6838b8/content>

Calderón, P., (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*, (2), 60-81. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/revpaz/article/view/432>

Espinoza-Solís, E., & Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(8), 391-407. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9219715>

Nahoul M. (2020). Las habilidades directivas como Factor de influencia en el clima Organizacional de una institución de Educación Superior en Xalapa, *Universita Ciencia. Revista electrónica de investigación de la universidad de Xalapa*, 9(25), 73-94. [https://universita.uv.mx/universita-ciencia/article/view/849?utm\\_source=copilot.com](https://universita.uv.mx/universita-ciencia/article/view/849?utm_source=copilot.com)

Ramos Díaz, R., López Collazo, Z. S., & García González, M. (2022). La superación profesional de directivos en la modalidad a distancia: Reflexiones desde la experiencia.



*Referencia Pedagógica*, 10(1), 14-24.

[http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-30422022000100014](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-30422022000100014)

Sánchez, B. (2013). *Conflictos relacionales y de tarea: su incidencia y gestión en la empresa*.

Universidad de Pamplona, Colombia.

<https://editorial.iteso.mx/index.php/PI/en/catalog/download/41/32/1130?inline=1>

Silva, B. N., & Chávez Meléndez, J. A. (2020). Mecanismos alternativos de solución de conflictos. Análisis bibliométrico 2009-2018: base de datos Scopus. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e023.

<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.634>

