

# SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN PREESCOLAR A TRAVÉS DE DIVERSAS ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

<sup>1</sup>Melissa del Carmen Sarricolea Cosgalla  
 Florencio Heredia Rodríguez  
<sup>2</sup>José Jesús Matos Ceballos  
<sup>2</sup>Juan Prieto Noa

## Resumen

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, con un estudio correlacional y diseño pre-experimental con categoría transversal. El objetivo fue aplicar estrategias didácticas dirigidas a la solución de conflictos para lograr una mejor convivencia, tanto dentro como fuera de la institución educativa, entre los alumnos del Jardín de Niños Enrique Rébsamen, turno matutino, del municipio de Candelaria, Campeche. La investigación se llevó a cabo durante el periodo de enero a julio del 2019. Como respuesta a la problemática mencionada, se formuló una propuesta enmarcada dentro del modelo pedagógico para promover el desarrollo de competencias ciudadanas en los alumnos para que puedan relacionarse de forma asertiva y afrontar las problemáticas de manera pacífica y constructiva. Se trata de una intervención mediada por diversas estrategias didácticas como talleres, pláticas, juegos y dinámicas integradoras tendientes a armonizar la convivencia escolar. Si bien la propuesta se implementó parcialmente, el balance final fue positivo en tanto los integrantes del estudio participaron de manera activa, mostrando interés en las temáticas abordadas.

## Palabras Clave:

*Resolución de conflictos, estrategias didácticas, convivencia escolar.*

## Abstract

The research was carried out under the quantitative approach, with a correlational study and pre-experimental design with a transversal category. The objective was to apply didactic strategies aimed at the solution of conflicts to achieve a better coexistence, both inside and outside the educational institution, among the students of the Enrique Rébsamen Morning Shift Kindergarten in the municipality of Candelaria, Campeche. The investigation was carried out during the period from January to July of 2019. In response to the aforementioned problem, a proposal was formulated within the pedagogical model to promote the development of citizen competencies in students so that they can relate assertively and address issues in a peaceful and constructive way. It is an intervention mediated by various teaching strategies such as workshops, talks, games and integrative dynamics aimed at harmonizing school life. Although the proposal was partially implemented, the final balance was positive while the members of the study participated actively, showing interest in the topics addressed.

## Keywords:

*Conflict resolution, didactic strategies, School life.*

<sup>1</sup> Maestría en Gestión Educativa por la Universidad Pedagógica Nacional 041.

<sup>2</sup> Profesores de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Autónoma del Carmen.

## Introducción

Los problemas de conducta y la desmotivación de los alumnos se han convertido en los principales obstáculos de la tarea docente, especialmente en los niveles obligatorios de enseñanza. Frente a lamentos inútiles, cabe la búsqueda de estrategias que permitan prevenir conflictos futuros y resolver eficazmente aquellos que ya se han presentado, considerando cada situación problemática como una ocasión para aprender a gestionar mejor la clase y como un ejercicio práctico donde los alumnos aprendan a construir un clima de convivencia respetuoso y favorable al trabajo escolar.

Dentro de esta perspectiva de ver el lado positivo y formativo de los conflictos, es necesario que el profesorado se dote de recursos que le permitan resolver las situaciones problemáticas cotidianas.

En este artículo no se pretenden ofrecer soluciones mágicas, sino propuestas, lo que presupone el riesgo de que unas agraden a algunos profesores con un estilo docente determinado, mientras que, a otros, les parezcan contraproducentes. Con la investigación se pretendió abrir un muestrario de estrategias donde cada profesor pueda encontrar alguna que le sirva para mejorar sus pautas de actuación, adaptándolas a su contexto particular.

El Objetivo General del estudio fue aplicar estrategias didácticas dirigidas a la solución de conflictos para lograr una mejor convivencia, tanto dentro como fuera de la institución educativa, entre los alumnos del Jardín de Niños Enrique Rébsamen, turno matutino, del municipio de Candelaria, Campeche. Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Identificar los principales conflictos que se generan entre los alumnos a través de una evaluación diagnóstica
- Seleccionar las estrategias didácticas que promuevan la solución de conflictos para una sana convivencia.
- Aplicar las estrategias didácticas dentro y fuera del salón de clases con los alumnos.
- Evaluar las estrategias didácticas seleccionadas usando el instrumento de medición.
- Analizar, comparar y dar a conocer los resultados obtenidos.

Para plantear el problema de la investigación se tuvo en cuenta que la falta de disciplina en el sa-

lón de clase es un factor común en todos los niveles educativos y que es generado, sin excepción, por causas como la ausencia o mala proyección de la figura de autoridad, el maltrato físico, verbal o psicológico de parte del ambiente familiar, el desconocimiento de reglas y normas a cumplir y también por recibir clases de maestros y maestras poco flexibles, así como por la falta de atención o indiferencia hacia los alumnos y alumnas.

En este sentido, lo que marca la diferencia de estos problemas es la capacidad del docente para mantener el orden en el proceso educativo. Aprender a controlar la disciplina en el salón de clase en beneficio de las relaciones de convivencia y del aprendizaje significativo no es tarea fácil para el docente. Ni siquiera el logro del compromiso de los padres para mejorar la conducta de sus hijos e hijas es una acción que pueda conducir a la garantía de que esto suceda. Otro factor que se presenta en cuanto a las relaciones entre los niños es cuando no viven en ambientes de cariño en sus hogares lo que puede provocar conductas inadecuadas en la escuela. Es que en el ámbito familiar se debe considerar que, frente a las dificultades que presentan sus miembros, se impone un sistema de premios y castigos que algunas veces se conjugan con la escuela, de tal manera que el niño y la niña traen desde la casa los sistemas de conductas basados en el respeto hacia los padres, facilitándose así el buen comportamiento en el salón de clase.

En el Jardín de niños “Enrique Rébsamen” se observaron faltas de respeto al reglamento del aula, a sus compañeros y compañeras, ausencia de costumbres de compartir materiales (colores, crayolas, tijeras, libros, juguetes); todo esto influye en el clima armónico que debería mantenerse en el salón de clases. En estas situaciones es cuando el docente recurre a medidas disciplinarias buscando la colaboración de los padres y madres de familia ya que, en caso contrario, no lograría los resultados esperados.

Por esta razón, se considera la indisciplina como un problema ya que afecta el desarrollo normal de las actividades escolares, las relaciones interpersonales y de convivencia. Es por ello que se deben involucrar las autoridades educativas, maestros, maestras, padres y madres y los alumnos y alumnas como principales responsables comprometidos con su formación y con la sociedad en la que interactúan.

Es conocido que el manejo de conflictos en el salón de clase es de gran importancia para lograr un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de

adecuadas relaciones interpersonales y de convivencia entre niños y niñas del nivel de Educación Básica. La disciplina, por consiguiente, no debe considerarse como sinónimo de sanción o castigo, sino como un proceso para la adquisición de responsabilidades por el docente y el alumno. En esta investigación se estudió la solución de conflictos mediante estrategias didácticas en las que se aplicaban técnicas disciplinarias para la mejora de las relaciones de convivencia y, a su vez, del aprendizaje significativo.

Con la aplicación de estas estrategias se pretendía dar a conocer que el manejo de los conflictos es un proceso integrado al desarrollo de una buena planificación ya que sirve como elemento de apoyo para la labor docente. Por consiguiente, el estudio contribuye al beneficio de los docentes de educación básica porque les permite adquirir nuevas técnicas disciplinarias que no solo facilitan el manejo del aula sino también la interpretación de los resultados que se logren gracias a la aplicación de las estrategias.

Ahora bien, de acuerdo con el modelo de manejo de conflictos de Kilmann, las situaciones de conflicto son aquellas en las que los intereses de dos personas parece que son incompatibles (Kilmann, 1981).

En estas situaciones, se puede describir el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones; la primera es la afirmación, o sea, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y la segunda es la cooperación que es el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Siguiendo a Kilmann, se puede afirmar que estas dos dimensiones básicas del comportamiento se utilizan para definir cinco métodos específicos de manejo de conflictos. Estos cinco métodos para manejar el conflicto son los siguientes:

1. Competir (afirmativo y no cooperador). Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona, o sea, “yo gano, tu pierdes”. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar ya sea su posición o su habilidad para argumentar, su rango o las sanciones económicas que pueda aplicar.
2. Complacer (no afirmativo y cooperador) es lo opuesto de competir. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; “tú ganas y yo pierdo”; existe un elemento de sacrificio en este estilo. Complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.
3. Evadir (no afirmativo y no cooperador) es cuando la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.
4. Colaborar (afirmativo y cooperador). Es lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que, de otra forma, los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.
5. Transigir (punto intermedio entre afirmación y cooperación). El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia. Un ejemplo clásico lo constituye la negociación de un contrato colectivo de trabajo, durante la cual, se va avanzando parcialmente; te acepto este artículo, pero no este otro. Ello permite seguir trabajando y perfeccionando cíclicamente la relación (Kilmann, 1981).

### Manejo de conflictos

En el artículo “Manejo de conflictos y criterios en la toma de decisiones”, se expresa lo siguiente:

*“Tradicionalmente, para el buen manejo de los conflictos se reconoce en ello a personas de edad madura que tengan suficiente experiencia y que a través del viejo método de ensayo y error han adquirido capacidad para enfrentarse con éxito a las situaciones conflictivas. Pero es un éxito que en ocasiones se interrumpe por grandes fracasos y todos se preguntan por qué la falla, en donde estuvo el mal manejo del conflicto, sobre todo en una persona de experiencia.”*(Dominguez, 2001).

Por otra parte, desde el punto de vista conceptual, el conflicto no desaparece nunca. Los conflictos cambian o se modifican, mientras otros nuevos aparecen, pero la razón nos demuestra que en cualquier dinámica social siempre hay un conflicto porque la propia naturaleza del ser humano lo prepara para enfrentar conflictos (Melo, 2009).

Según Domínguez (2001), la actuación de un líder informal recelará del ingreso al grupo de otra persona con características de liderazgo. Es que el hecho de ejercer influencia sobre el grupo, aunque no se tenga otra retribución además de la satisfacción de sentir que los demás son influenciados y guiados; el percibir que esa influencia puede ser arrebatada, predispone al conflicto. Con eso es suficiente para crear una perturbación importante en las relaciones interpersonales de los miembros del grupo.

Hay que tener en cuenta que las tácticas de negociación engañosas tienen el objetivo de desequilibrar a la otra parte y vencerla y que un buen negociador debe estar preparado para salir airoso de esas situaciones (Flórez, 2012).

En este sentido, el conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienen, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario (Ander-Egg, 1995).

### Metodología

Se trabajó con toda la población del kínder que contaba con 29 niños de edades de 3 a 6 años, 14 masculinos y 15 femeninos, repartidos en los grupos de multigrado y tercer año. El kínder cuenta

con dos aulas, una para cada grado con capacidad aproximada de 15 infantes por salón.

El diseño utilizado fue de análisis de pretest y postest y la investigación fue aplicada mediante un enfoque cuantitativo, con un estudio de tipo correlacional; es decir, mientras más estrategias didácticas fueron aplicadas, más rápido se lograba la solución de conflictos entre los alumnos. El estudio abarcó un diseño experimental con categoría transversal, con pruebas diagnóstica y final respectivamente. En la última etapa investigativa se compararon los resultados de ambas pruebas.

En esta investigación se utilizó un cuestionario que contiene 3 indicadores: Fuera de la escuela, dentro de la escuela y en el aula. De cada uno de ellos se desprenden 5 ítems, haciendo un total de 15 preguntas.

El instrumento seleccionado fue aplicado a los niños y niñas por los investigadores y se llevó a cabo de manera individual con cada uno, en presencia de los padres y de una maestra del kínder realizándose en un salón de clases donde se aseguraba la comodidad y privacidad requeridas para cumplir esta tarea.

Por las edades de las niñas y niños participantes del estudio, se tomó la decisión de que cuando algún niño o niña no comprendía el significado de la pregunta, se permitía que los padres o, en ocasiones, la propia maestra lo ayudaran a comprender lo que se estaba preguntando para que su respuesta fuera lo más verídica posible.

Las respuestas a las preguntas fueron anotadas en presencia de los padres y maestros quienes dieron fe de la veracidad de la misma y contribuyeron a la calidad de la aplicación del instrumento

La fiabilidad del instrumento aplicado facilitó la confianza en la investigación. En este sentido, se presentó el instrumento a 5 expertos, considerados auditores externos, que fueron elegidos por su experiencia y trayectoria. Los expertos aprobaron el instrumento y dieron su anuencia para ser aplicado en la investigación. Se utilizó una escala de Likert y para medir la consistencia se aplicó el cuestionario el Alfa de Cronbach.

El cuestionario utilizado fue el siguiente:

**INSTRUMENTO CUESTIONARIO**

Alumno: \_\_\_\_\_ Género: Masculino ( ) Femenino ( )

INSTRUCCIONES: Responde cada una de las preguntas colocando solo una x en cada cuadro.

INDICADORES	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>I.- Fuera de la escuela</b>			
1. ¿Alguna persona te ha insultado?			
2. ¿Alguna persona te ha agredido?			
3. ¿Has visto que alguna persona haya ejercido violencia hacia otro?			
4. ¿Tus papás han tenido conflictos o pleitos con otras personas?			
5. ¿Tus papás han hablado contigo sobre cómo solucionar problemas sin golpear o insultar a las personas?			
<b>II.- Dentro de la escuela</b>			
6. ¿Algún(a) compañero(a) te ha dicho palabras ofensivas?			
7. ¿Te han pedido que no cuentes que te han agredido?			
8. ¿Le pegas o insultas a las personas que te molestan?			
9. ¿Has ayudado a un niño a resolver algún problema que tenga con otro compañero(a)?			
10. ¿Has resuelto solo y sin ayuda algún problema que hayas tenido con un compañero(a)?			
<b>III.- En el aula</b>			
11. ¿Tus amigos(as) te molestan a cada rato?			
12. ¿Te defiendes de tus compañeros(as) sin usar los golpes?			
13. ¿Le cuentas a la maestra cuando un compañero te <i>está</i> insultando o agrediendo?			
14. ¿Has agredido a tus amigos(as) por cualquier cosa?			
15. ¿La maestra ha hablado contigo sobre cómo solucionar problemas sin insultar o golpear a tus compañeros(as)?			

Observaciones:

---



---



---

Como criterio general, según George y Mallery (2003), se estableció un grupo de recomendaciones para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach. Estas recomendaciones se presentan en la tabla 1 y son las siguientes:

Fiabilidad	Categoría
>9	Excelente
>8	Bueno
>7	Aceptable
>6	Cuestionable
>5	Pobre
<	Inaceptable

**Tabla 1. Evaluación del Alfa de Cronbach según George y Mallery (2003).**

El cuestionario utilizado tiene una fiabilidad de 0.920 siendo favorable para ser usado en cualquier tipo de investigación.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.987	0.987	15

**Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad**

El procedimiento utilizado en la investigación fue el siguiente:

Se utilizó un diseño de investigación centrado en la aplicación de pretest y postest. Durante la etapa de aplicación de instrumentos se trabajó con los escolares los lunes y miércoles de cada semana. Una vez aplicado el pre test, tomado como diagnóstico, se fueron detectando los educandos que presentaron problemas de conflictos con otros niños y se procedió a la ejecución de la estrategia didáctica que incluía talleres, pláticas, juegos y dinámicas integradoras con una duración aproximada de 6 meses.

La aplicación de las actividades comenzó de forma gradual, las primeras pruebas iniciaron con un tiempo de 45 minutos durante dos semanas, luego 50, hasta llegar a una hora y concluyendo a los seis meses. La estrategia incluía una actividad en el taller de una hora, tres juegos y dinámicas que se desarrollaron durante todo el tiempo. Los juegos eran todos de diversas características y poseían duración cada uno de entre 10 y 12 minutos.

#### Resultados:

Las características de la muestra se presenta la tabla 3, a continuación:

Grupo	Multigrado (3-4 años)	Tercer grado (5 a 6 años)	Total
Niños	10	4	14
Niñas	6	9	15
Total	16	13	29

**Tabla 3. Distribución de alumnos por grupo, género y edades.**

Como se puede apreciar en la tabla, la muestra investigada se conformó por 29 sujetos con edades de 3 a 6 años; de ellos, 14 masculinos y 15 femeninos. La muestra estuvo repartida en 16 niños del grupo de multigrado y 13 en tercer año.

En cuanto a la fiabilidad del instrumento científico utilizado, como se expresó en la Introducción de este informe, se comprobó que el cuestionario tiene una fiabilidad de 0.987 siendo categorizado como excelente para ser usado en cualquier tipo de investigación. Todas las preguntas del estudio alcanzaron fiabilidad superior de 0.76, lo que asegura que fueron válidas como interrogantes del instrumento y todas las tablas presentadas en el mismo son de elaboración propia.

#### Resultados generales del pretest

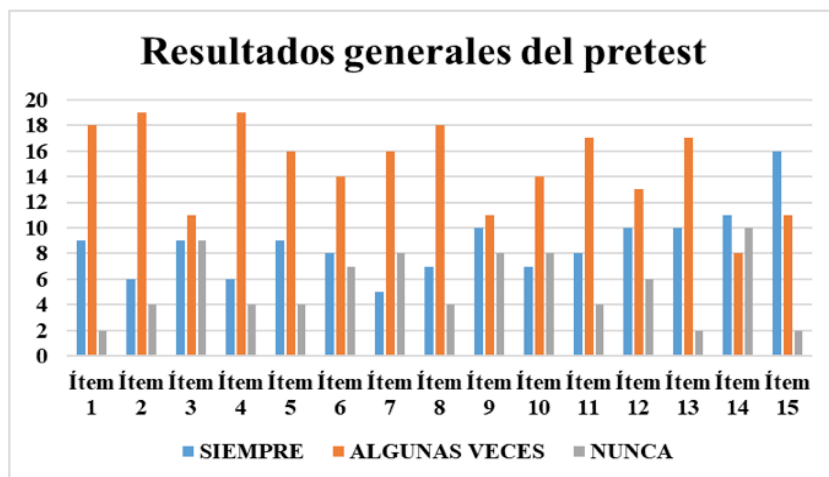
Se hicieron tablas individuales por cada pregunta que dieron lugar a una única tabla general como compendio de todas las individuales. Esa tabla general es la siguiente:



ÍTEMS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Ítem 1	9	18	2
Ítem 2	6	19	4
Ítem 3	9	11	9
Ítem 4	6	19	4
Ítem 5	9	16	4
Ítem 6	8	14	7
Ítem 7	5	16	8
Ítem 8	7	18	4
Ítem 9	10	11	8
Ítem 10	7	14	8
Ítem 11	8	17	4
Ítem 12	10	13	6
Ítem 13	10	17	2
Ítem 14	11	8	10
Ítem 15	16	11	2

*Tabla 3. Concentrado general de resultados del pre test.*

Así mismo, para una mejor comprensión de los resultados se elaboró el siguiente gráfico:

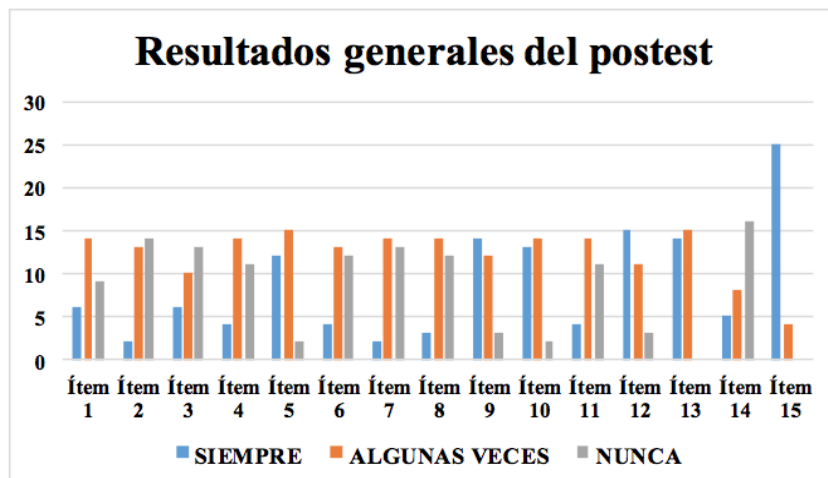


*Gráfico 1. Resultados generales del pretest.*

**Resultados generales del postest**

ÍTEMS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Ítem 1	6	14	9
Ítem 2	2	13	14
Ítem 3	6	10	13
Ítem 4	4	14	11
Ítem 5	12	15	2
Ítem 6	4	13	12
Ítem 7	2	14	13
Ítem 8	3	14	12
Ítem 9	14	12	3
Ítem 10	13	14	2
Ítem 11	4	14	11
Ítem 12	15	11	3
Ítem 13	14	15	0
Ítem 14	5	8	16
Ítem 15	25	4	0

*Tabla 4. Concentrado general de resultados del postest.*



*Gráfico 2. Resultados generales del postest.*



El análisis de los resultados se inicia por la aplicación del pretest (tabla 3 y gráfico 1) de los que se constata que los alumnos que conformaron la muestra de la investigación mostraron deficiencias en la resolución de conflictos antes de la aplicación de las estrategias didácticas. Esto es así porque, en sus respuestas al cuestionario, cada uno de ellos manifestó la presencia de problemas y dificultades para comportarse, divertirse, jugar limpio, controlar sus emociones, relacionarse socialmente, ser solidarios, comunicarse y mostraron cierta afinidad con la promoción de la violencia dentro y fuera del aula que comprendían los ítems conformados en el cuestionario.

Se debe señalar que, posterior a la aplicación del pretest, se planearon 24 actividades de ejecución de las estrategias didácticas siempre tomando como base el diagnóstico de los escolares emitido en esta prueba. Estas estrategias fueron realizadas dentro y fuera del salón de clases y, para ello, se tuvieron en cuenta el interés por la solución de conflictos y las limitaciones expresadas mediante malos hábitos y conductas.

Por otra parte, en la tabla 4 y gráfico 2, relacionadas con la aplicación del postest, se observan criterios que afirman que, mediante la intervención realizada en el Jardín de Niños Enrique Rébsamen, del municipio de Candelaria, Campeche, luego de la aplicación de grupo de estrategias a los alumnos, se logró mejorar la resolución de conflictos.

Comparando el pretest con el postest se puede constatar que, al utilizar diversas estrategias didácticas como fueron talleres, pláticas, juegos y dinámicas integradoras dentro y fuera del aula, los resultados fueron favorables a los objetivos propuestos indicando que hubo una mejoría en la resolución de conflictos por parte de los alumnos, a la vez que mejoraban también sus actitudes y comportamientos individuales y con sus demás compañeros lo que asegura la comprobación de la hipótesis de investigación al concluir que el estudio fue positivo.

### Conclusiones

Se cumplieron los objetivos de la investigación destacando que se detectaron las principales situaciones inadecuadas que más se generaban entre los educandos dentro y fuera de la escuela y en su salón de clases. Se aplicó un cuestionario como instrumento científico, tanto para el pretest como el postest y se compararon los resultados de ambas pruebas para arribar a las conclusiones previstas. Se

seleccionaron y aplicaron las estrategias didácticas para promover la solución de conflictos y se seleccionaron los talleres, pláticas, juegos y dinámicas integradoras, mismos que se caracterizaron por la socialización, comunicación, colaboración y cooperación. Así mismo, se pudo determinar que hubo en los infantes un fortalecimiento de valores que permitieron que ellos aprendiesen a solucionar conflictos de manera pacífica dentro y fuera de su escuela. Se lograron efectos positivos en las conductas, comportamientos y formas de actuar de los alumnos dentro y fuera de la escuela.

---

### Referencias

- Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario del trabajo social*. Lumen. Buenos Aires.
- Dominguez, O. (2001). *Manejo de Conflictos y Criterios en la Toma de Decisiones*. Recuperado de: <http://bvs.insp.mx/articulos/2/10/05082001.pdf>
- Florez, V. (2012). *Esquema de Negociación Basándose en Intereses*, Consultoría Estratégica en Gestión del Talento Humano. Lima Perú. Recuperado de: [http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion\\_exp.pdf](http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf)
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Kilmann, T. (1981). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. Online. <http://www.teamtrainingsolutions.com/tki.html>.
- Melo, M. (2009). *Manual de Manejos de Conflictos*. Apuntes Comerciales. Recuperado de: <http://apuntescomerciales.com/2009/04/30/manual-de-manejosde-conflictos>.