

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
“INTERAMERICANO” DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA - 2023**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

NILDA YARELI GUEVARA SANDOVAL

Asesor:

Dr. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS

Cajamarca, Perú

2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Nilda Yareli Guevara Sandoval
DNI: 74067069
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias. Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor: Dr. Virgilio Gómez Vargas
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Gestión de conflictos y su relación con el clima institucional en la institución educativa privada "Interamericano" de la ciudad de Cajamarca - 2023.
6. Fecha de evaluación: 11/12/2024
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (ORIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 17%
9. Código Documento: oid:3117:413754658
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 20/01/2025

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*



Dr. Virgilio Gómez Vargas
DNI: 26882819

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by
NILDA YARELI GUEVARA SANDOVAL
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERÚ



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las 11:00 horas, del día 18 de setiembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. MARÍA ROSA REAÑO TIRADO**, **Dr. MANUEL EDGARDO GAMERO TINOCO**, **Dr. CARLOS ENRIQUE MORENO HUAMÁN**, y en calidad de Asesor el **Dr. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA “INTERAMERICANO” DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA - 2023”**, presentada por la **Bachiller en Educación NILDA YARELI GUEVARA SANDOVAL**.

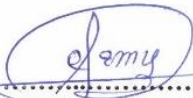
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó a. aprobarla con la calificación de 17 (diecisiete) Excelente la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Educación NILDA YARELI GUEVARA SANDOVAL**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Virgilio Gómez Vargas
Asesor


.....
Dra. María Rosa Reaño Tirado
Jurado Evaluador


.....
Dr. Manuel Edgardo Gamero Tinoco
Jurado Evaluador


.....
Dr. Carlos Enrique Moreno Huamán
Jurado Evaluador

DEDICATORIA:

El presente trabajo está dedicado a mis padres y hermana, por su apoyo incondicional, su cariño, comprensión y confianza que me dan día a día para salir adelante en este proceso de mi formación académica, y por todas sus enseñanzas que me guiaron a lo largo de mi vida.

A Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y por haberme permitido llegar hasta este punto al haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

AGRADECIMIENTO:

A los docentes que desarrollaron las asignaturas de la Maestría en Gestión de la Educación de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Al asesor Dr. Virgilio Gómez Vargas, por su paciencia, dedicación en todo el proceso de la investigación. Muchas gracias por haberme motivado a continuar por la senda de la investigación y poder concluir con éxito el presente estudio.

Al directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio de la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca, que brindaron su apoyo y colaboraron en la materialización de la presente investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA:	v
AGRADECIMIENTO:	vi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
2. Formulación del problema.....	8
2.1. Problema principal.....	8
2.2. Problemas derivados	8
3. Justificación de la investigación	8
3.1. Justificación Teórica	9
3.2. Justificación Práctica	9
3.3. Justificación Metodológica	10
4. Delimitación de la investigación.....	10
4.1. Epistemológica	10
4.2. Espacial	10
4.3. Temporal	11
5. Objetivos de la investigación.....	11
5.1. Objetivo General.....	11
5.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1. Antecedentes de la investigación	12
1.1. Antecedentes Internacionales	12
1.2. Antecedentes Nacionales	15
1.3. Antecedentes Locales.....	17
2. Marco epistemológico	19
3. Marco Teórico-Científico	20
3.1. Aspecto Conceptual de la Gestión de Conflictos	20
3.2. Definición de Clima Institucional.....	30
4. Definición de términos básicos	40

CAPÍTULO III	43
MARCO METODOLÓGICO	43
1. Caracterización y contextualización de la investigación.....	43
1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa.....	43
1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa.....	49
1.3. Características demográficas y socioeconómicas.....	51
1.4. Características culturales y ambientales.....	52
2. Hipótesis de investigación	53
2.1. Hipótesis general	53
2.2. Hipótesis específicas.....	53
3. Variables de investigación.....	54
3.1. Variable 1.....	54
3.2. Variable 2.....	54
3.3. Clasificación de las variables	54
3.3.1. Variable 1: Gestión de conflictos.....	54
3.3.2. Variable 2: Clima Institucional.....	54
4. Matriz de Operacionalización de variables.....	55
5. Población y muestra	57
5.1. Población.....	57
5.2. Muestra.....	57
6. Unidad de análisis	58
7. Métodos de investigación	58
8. Tipo de investigación	59
9. Diseño de investigación.....	59
10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.....	61
12. Validez y Confiabilidad.....	63
 CAPÍTULO IV	 64
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	64
1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión).....	64
2. Resultados totales de las variables de estudio	78

CAPÍTULO V.....	84
PROPUESTA DE MEJORA.....	84
CONCLUSIONES.....	103
SUGERENCIAS.....	104
REFERENCIAS.....	105
APÉNDICES/ANEXOS.....	113
Matriz de consistencia.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis FODA.....	46
Tabla 2	Matriz de Operacionalización de variables: Gestión de conflictos.....	55
Tabla 3	Matriz de Operacionalización de variables: Clima Organizacional	56
Tabla 4	Tabla de frecuencias: Gestión de conflictos.....	64
Tabla 5	Tabla de frecuencias: Clima Institucional.....	65
Tabla 6	Tabla de frecuencias: Estilo de retirada	66
Tabla 7	Tabla de frecuencias: Estilo suavizante	67
Tabla 8	Tabla de frecuencias: Estilo de dominación.....	69
Tabla 9	Tabla de frecuencias: Estilo de compromiso.....	70
Tabla 10	Tabla de frecuencias: Participación	71
Tabla 11	Tabla de frecuencias: Comunicación	72
Tabla 12	Tabla de frecuencias: Liderazgo.....	73
Tabla 13	Tabla de frecuencias: Reciprocidad.....	75
Tabla 14	Tabla de frecuencias: Motivación.....	76
Tabla 15	Resumen de procesamiento de casos	78
Tabla 16	Tabla cruzada Gestión de Conflictos*Clima Institucional.....	78
Tabla 17	Pruebas de chi-cuadrado	78
Tabla 18	Resumen de procesamiento de casos	79
Tabla 19	Tabla cruzada Estilo de Retirada*Clima Institucional.....	79
Tabla 20	Pruebas de chi-cuadrado	80
Tabla 21	Resumen de procesamiento de casos	80
Tabla 22	Tabla cruzada Estilo Suavizante*Clima Institucional	80
Tabla 23	Pruebas de chi-cuadrado	81
Tabla 24	Resumen de procesamiento de casos	81
Tabla 25	Tabla cruzada Estilo de Dominación*Clima Institucional.....	82
Tabla 26	Pruebas de chi-cuadrado	82
Tabla 27	Resumen de procesamiento de casos	83
Tabla 28	Tabla cruzada Estilo de Compromiso*Clima Institucional.....	83
Tabla 29	Pruebas de chi-cuadrado	83
Tabla 30	Cuadro de recursos e instrumentos	92
Tabla 31	Cuadro de recursos e instrumentos	98
Tabla 32	Cronograma de la propuesta.....	100
Tabla 33	Presupuesto para la implementación de estrategias	1002

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencia de Gestión de Conflictos.....	64
Figura 2 Frecuencia de Clima Institucional.....	65
Figura 3 Frecuencia de Estilo de Retirada.....	66
Figura 4 Frecuencia de Estilo Suavizante	68
Figura 5 Frecuencia de Estilo de Dominación.....	69
Figura 6 Frecuencia de Estilo de Compromiso.....	70
Figura 7 Frecuencia de Participación.....	71
Figura 8 Frecuencia de Comunicación.....	73
Figura 9 Frecuencia de Liderazgo	74
Figura 10 Frecuencia de Reciprocidad.....	75
Figura 11 Frecuencia de Motivación	76

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis de investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023. El tipo de investigación es básica, bajo el diseño descriptivo - correlacional propositiva. El instrumento de recojo de datos fue el cuestionario, uno para cada variable de estudio: Gestión de conflictos y el Clima Institucional. La población y muestra estuvo conformada por 31 encuestados conformado por los directivos, plana docente, personal administrativo y personal de servicio. Luego se realizó el procesamiento, interpretación y análisis del conjunto de datos estadísticos, a través de pruebas estadísticas Chi cuadrado. Los resultados de la investigación demuestran que la gestión de conflictos se relaciona significativa y directamente con el clima institucional, a un 95% en la Institución Educativa Privada “Interamericano”, según los resultados obtenidos de la prueba de hipótesis. Se identificó que los estilos de gestión de conflictos con mayor nivel de presencia en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca son el estilo de retirada con un porcentaje de 77%, estilo suavizante con un 78% y el estilo de compromiso con un porcentaje de 72%. Se evidencia que el clima institucional de la Institución Educativa Privada “Interamericano” se fortalece por presentar dimensiones de participación en un 80%, comunicación en un 83%, liderazgo con un porcentaje de 85%, reciprocidad en un 85%, y motivación en un 87%. Estas aportan una descripción general rápida de cómo los miembros califican a la organización e informa a los gerentes en la toma de decisiones y la gestión del cambio.

Palabras clave: Gestión de conflictos, clima institucional

ABSTRACT

The objective of this research thesis was to determine the relationship between conflict management and the institutional climate at "Interamericano" School, Cajamarca - 2023. The type of research is basic, under the descriptive - correlational propositional design. It was used a questionnaire as data collection instrument, one for each study variable: Conflict management and the Institutional Climate. The population and sample consisted of 31 surveyed, made up of directors, teaching staff, administrative staff and service personnel. After that, it was carried out the processing, interpretation and analysis of the statistical data, through Chi square statistical tests. The results of the research show that conflict management is significantly and directly related to the institutional climate, at 95% in the Private School "Interamericano", according to the results obtained from the hypothesis test. It was identified that the conflict management styles with the highest level of presence at "Interamericano" School, Cajamarca, are the withdrawal style with a percentage of 77%, the softening style with 78% and the commitment style with a percentage of 72%. It is evident that the institutional climate at "Interamericano" School is strengthened by presenting dimensions of participation at 80%, communication at 83%, leadership at 85%, reciprocity at 85%, and motivation at 87%. These results provide a quick overview of how members rate the organization and inform managers in decision making and change management.

Keywords: Conflict management, institutional climate

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023, se realizó por la necesidad de comprender la relación entre el manejo de conflictos y el entorno institucional, pues se puede demostrar que la imagen de diversas instituciones privadas es insuficiente, el entorno institucional es inestable y el manejo de conflictos es exiguo. Por lo que, esta investigación permitió dar un aporte a los servicios educativos que brinda el sistema privado al involucrar diversos conflictos estructurales externamente por el sistema de gobierno e internamente por la misma estructura internacional y sus trabajadores. Dentro de dichas estructuras internas, la gestión de conflictos juega un papel sumamente importante en la consecución de un buen clima institucional, la cual reflejará a su vez la realización de los objetivos marcados por la propia institución educativa.

Las instituciones educativas han venido experimentando una serie de innovaciones para buscar la eficacia que debe responder a las necesidades actuales, lo que ha provocado cambios en la estructura institucional de la entidad, incluyendo su composición basada en la flexibilidad de personal y procesal, lo que implica enfrentar posibles problemas para el logro de un clima institucional estable, agradable y armonioso, que permita el correcto y óptimo desempeño de cada individuo perteneciente a la institución para el logro de la excelencia.

Por esta razón, se quiso comprobar que una buena gestión de conflictos es el eje estratégico para reformar el mejor clima institucional. Además, fortalecería las actividades de orientación y docencia de las instituciones educativas como una posible solución alternativa para mejorar la gestión de las instituciones, promoviendo, efectivamente, el cumplimiento de sus obligaciones, funciones y otras tareas.

De manera que el presente estudio se sustenta en el marco del paradigma de investigación positivista, por ende, la determinación del tema exigió un análisis contextual a efectos de identificar la situación problemática y definir sus alcances y objetivos.

La presente tesis se ha estructurado de acuerdo con las exigencias actuales, así, en el capítulo I, se encuentra la determinación del problema, el cual comprende el planteamiento y la formulación, tanto del problema general como de los específicos. Así mismo, se plantea la justificación, teórica, práctica y metodológica. También, se señalan los objetivos específicos y general del presente trabajo de investigación, indicando la importancia y alcance, de la misma manera, se muestran las limitaciones encontradas durante el proceso de ejecución de este. En el capítulo II, correspondiente al marco teórico, se incluyen los antecedentes, tanto internacionales como nacionales y locales de las variables “Gestión de conflicto” y “Clima Institucional”. De la misma manera, el marco epistemológico indicando el paradigma y enfoque en el que se ubica este estudio, además de encontrarse las bases teóricas y la definición de los términos básicos. Dentro del capítulo III, se presenta la caracterización y contextualización detallada y precisa de la investigación, conteniendo elementos como la descripción del perfil, reseña histórica y diversas características de la institución educativa en cuestión. Por otro lado, se presenta la hipótesis general y específicas, al igual que, las variables, matriz de operacionalización, población, muestra, unidad de análisis y metodología, desarrollándose una investigación de enfoque cuantitativo. También, cuenta con el tipo y diseño de la investigación, optando por el tipo de investigación descriptiva debido a que las variables han sido estudiadas sin introducirles ninguna alteración, además de desarrollarse con el diseño correlacional de investigación, así como, las

técnicas e instrumentos de validación en la recolección y procesamiento de datos, explicándose las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información, el tratamiento estadístico y los procedimientos realizados.

En el capítulo IV, se consigna el análisis de las pruebas estadísticas con sus respectivas discusiones por cada dimensión, en suma, se presentan los resultados totales de las variables de la investigación y la prueba de hipótesis. El capítulo V presenta un plan de mejora precisando aspectos como, objetivos, logros esperados, acciones, etc.

Finalmente, se establecen las conclusiones a las que se llegan en la investigación, indicando las recomendaciones, las referencias utilizadas en el marco teórico y el proceso metodológico de la investigación, los apéndices y, por último, los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

A nivel internacional, las instituciones educativas han venido experimentando una sucesión de innovaciones con el fin de buscar la eficiencia y eficacia que deben dar respuesta a las necesidades actuales, las cuales han derivado en cambios en la estructura institucional de la entidad, incluyendo su composición basada en la flexibilidad de personal y procedimientos, lo cual involucra ser responsable de la confrontación y oposición internas y externas que puedan presentarse.

Todo esto produce como consecuencia, que en las últimas décadas, dentro de cada institución educativa se observen grupos de personas en las que se susciten relaciones e interrelaciones específicas con recursos humanos, actividad institucional, conocimientos, prácticas, etc., y diversas expresiones sociales, morales y culturales en las que están inmersos gestores y educadores, con el objetivo de lograr el desarrollo de las diferentes diligencias en la institución y para el cumplimiento de las normas y decretos que promulga el Ministerio de Educación (MINEDU), a lo cual llamamos “Clima Institucional”.

Martin (2000) sobre este tema, afirmó que:

El clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa

y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela. (p.104)

Un buen clima institucional es un factor fundamental a tener en cuenta para poder lograr un rendimiento eficaz; el involucramiento, la participación en las actividades institucionales y la satisfacción en el cargo que desempeñan, permiten ver los cambios en la conducta de los docentes y en la estructura de la institución educativa en la cual se encuentran.

Menarguez (2004) manifiesta lo siguiente:

Si no hay un buen clima institucional no permite que todos los docentes tengan un buen desempeño, y esto dificulta que la comunidad educativa trabaje de manera conjunta y en equipo apuntando todos a consolidar una misma visión de las instituciones educativas. (p.204)

Responder al compromiso de mantener un clima institucional favorable o adecuado pasa, necesariamente, por emprender iniciativas de formación que cualifiquen a los docentes y directivos en la gestión de los conflictos escolares y la mejora de la convivencia. “Las referencias del tratamiento de los conflictos en las escuelas, versan sobre la gestión del directivo y su parte dominante para mantener el *statu quo*, es decir, la gestión del conflicto para mantener el control” (Morgan, 1990, pp. 173-182).

Esta gestión implica una variedad de procesos y habilidades diseñadas para afrontar los conflictos individuales, interpersonales, e institucionales, y para crear un entorno educativo receptivo y seguro. Esto ayudará a los individuos a entender la dinámica del conflicto, y les posibilita el uso de la comunicación y el

pensamiento creativo para construir relaciones saludables, así como también manejar y resolver los conflictos de forma justa y no violenta.

En nuestro país, un gran número de instituciones educativas privadas y estatales presentan defectos o deficiencias en el clima institucional que generan. Por lo que, los directores destacan con su intervención continua, asumiendo situaciones difíciles que requieren debate y discusión para hacer frente a las tendencias opuestas que producen negatividad en la institución y que, inevitablemente, ocurren. Entre las situaciones más frecuentes, se evidencia la influencia de distintos factores como: la inconformidad en la plana docente, a nivel administrativo, padres y alumnos, acuerdos alcanzados entre la gerencia, maestros, administradores y padres, diferencias de intereses sobre cuestiones administrativas, académicas e institucionales, disputas sobre métodos de gestión docente, administrativa e institucional, además, la falta de distinción entre la gestión moderna y la antigua, carencias en la arquitectura de la institución que limitan la labor de los docentes, etc.

La creación de un mejor clima institucional contribuiría, a la educación que requiere el Perú al convertir a la institución educativa en espacios cálidos que fomenten la cohesión de los estudiantes y fomenten una convivencia grata y productiva en el salón de clases y en el centro educativo entre todos miembros de la comunidad educativa. haciendo cumplir lo mencionado en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, política 7.3 (2006).

Por esto, en los últimos años, privilegian los esfuerzos encauzados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este deseo se identifica como variante influyente, el logro pleno de una buena resolución de conflictos para la

obtención de un clima institucional, equilibrado y favorable para un buen desempeño.

Dentro de la región Cajamarca, cada institución educativa establece el clima institucional como un aspecto que versa sobre la percepción del personal, por lo que, es indispensable identificar los factores que precisan la conducta y el rendimiento de los trabajadores, acogiendo sus diversos puntos de vista con relación a cada circunstancia que puede afectar su desenvolvimiento, además de la relación que mantiene con los distintos métodos de gestión de aquellos conflictos generados por todas estas cuestiones. De la misma forma, es preciso un trabajo en equipo en el que sea evidente el óptimo gestionamiento de problemas como medio para la instauración de sanas relaciones entre individuos.

De esta manera, se vuelve primordial cumplir lo establecido en los Lineamientos de la Propuesta Pedagógica para generar un clima cordial, favorable y de trabajo agradable, al exponer que “con respecto al clima institucional, en las instituciones educativas se debe mantener las buenas relaciones humanas entre directivos, personal jerárquico, profesores(as), padres y madres de familia, y miembros de la comunidad en general.” (Proyecto Educativo Regional de Cajamarca 2007 al 2021, 2007, p. 82). Así, conseguir por parte de la propia institución, el reconocimiento de amenazas, oportunidades, de sus propias fortalezas, así como también de las debilidades que posee para su mejora.

Las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima institucional dentro de las organizaciones de instituciones privadas de la ciudad vienen implementando una serie de cambios sustanciales al interior de estas como, impulsar a buscar mediaciones adecuadas, negociaciones inmediatas a dichos problemas, etc., ya que condicionan los niveles de motivación y rendimiento

profesional. Conocer esto promoverá la participación y potenciación del recurso humano de las instituciones, estableciendo operaciones de progreso, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando la calidad educativa y el clima institucional.

En la Institución Educativa Privada “Interamericano” del departamento de Cajamarca, se puede evidenciar diversas situaciones tanto positivas, que pueden crear condiciones de convivencia armoniosa, como negativas, afectando la moral del equipo, limitando la visión de lo que es posible alcanzar de manera conjunta, e impidiendo establecer un óptimo ambiente laboral, lo que comprometería el desarrollo de buenos procesos laborales como el adecuado desempeño docente, el objetivo acompañamiento, monitoreo y ofrecimiento de orientaciones a los miembros del equipo de trabajo, el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución, dificultades para adaptarse a nuevas políticas o procedimientos, entre otros obstáculos que pueden estancar el crecimiento y la innovación dentro de la institución educativa.

PROBLEMAS PRESENTES EN DIFERENTES ÁREAS			
DIRECTIVO	ADMINISTRATIVO	DOCENTE	PERSONAL DE SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiente flujo de operaciones. ✓ Incumplimiento de procesos. ✓ Falta de habilidades de liderazgo. ✓ No disponen de capacidades para resolver problemas. ✓ Problemas de infraestructura, retención y motivación del personal educativo. ✓ Mala gestión de los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de información. ✓ Falta de planeación y organización. ✓ Falta de compromiso ✓ Comunicación deficiente. ✓ Desconocimiento de la misión y visión de la institución. ✓ Falta de apoyo por parte de la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de apoyo emocional. ✓ Falta de oportunidades para su desarrollo profesional. ✓ Condiciones de trabajo desfavorables. ✓ Salarios bajos. ✓ Sobrecarga laboral. ✓ Condiciones psicosociales de alta tensión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poco respeto hacia su figura. ✓ Persistentes desigualdades. ✓ Falta de reconocimiento. ✓ Ausencia de comunicación interna eficiente. ✓ Falta de motivación. ✓ Desavenencias en las relaciones interpersonales.

En ocasiones, uno de los conflictos que se percibe en la Institución Educativa Privada “Interamericano” es la tendencia a evitar confrontaciones y conflictos laborales directos por parte de algunos miembros de la plana docente, directiva, administrativa o de servicio. Estos individuos prefieren mantener un perfil bajo y evitar discusiones abiertas, lo que trae como consecuencia la falta de abordaje efectivo de problemas importantes. Esta actitud contribuye a la acumulación de tensiones no resueltas dentro del equipo de trabajo e impide la comunicación abierta y constructiva necesaria para la mejora continua de la institución.

Otro problema a señalar es la posible falta de coherencia en la forma en que los docentes abordan las demandas y los conflictos internos. Si bien algunos muestran confianza ante los desafíos y están dispuestos a hacer concesiones para mantener la paz, otros pueden llegar a acuerdos con demasiada facilidad, comprometiendo la integridad de los procesos educativos y administrativos. Estas diferencias en las respuestas a las demandas institucionales pueden crear confusión y trato desigual entre los miembros del equipo de trabajo, afectando negativamente la cohesión y eficacia del profesorado.

Por otro lado, existen diferentes enfoques para abordar las diferentes perspectivas de los docentes. Algunos adoptan una postura competitiva e intentan imponer sus ideas a sus compañeros, mientras que otros fomentan la colaboración y el respeto mutuo, apreciando la riqueza que cada perspectiva aporta al proceso educativo. Estas diferencias pueden crear divisiones dentro del personal que labora y dificultar el logro de decisiones consensuadas que contribuyan al bienestar general de la institución educativa.

Así mismo, un desafío constante es la capacidad de algunos miembros para encontrar soluciones equilibradas y pacíficas en situaciones de conflicto. Si bien, muchos buscan compromisos que beneficien a ambas partes, sin embargo, la falta de una estrategia coherente para integrar opiniones e intereses diversos puede conducir a acuerdos superficiales que no abordan las raíces más profundas del problema.

La falta de un enfoque sistemático para analizar los problemas y encontrar soluciones creativas puede limitar la eficacia de la resolución de los desafíos en la institución educativa, además, los roles asignados a cada empleado no siempre se comunican de forma clara y efectiva, lo que puede generar confusión y falta de coordinación dentro de la organización en momentos críticos. Aunque se valora plenamente el desempeño docente y se fomenta la colaboración entre los diferentes niveles, la comunicación de la dirección con todo el personal no siempre es clara o eficaz. Esto puede dar lugar a información errónea o malentendidos que afecten a la cohesión y eficacia del equipo de formación.

Pese a que el desempeño continúa mejorando y los fondos escolares se tratan con cuidado, la experiencia laboral y la transferencia de conocimientos no siempre se consideran plenamente en los programas de desarrollo organizacional. Además, todo el personal, directivo, administrativo, docente y de servicio, no está debidamente capacitado para mantener un ambiente educativo armonioso y productivo.

La Institución Educativa Privada “Interamericano” muestra vulnerabilidad a enfrentar importantes desafíos relacionados con la gestión organizacional, la comunicación efectiva, el desarrollo profesional del personal y la aplicación justa

de las normas disciplinarias, que son esenciales para garantizar un ambiente educativo bueno y de calidad.

2. Formulación del problema

2.1. Problema principal

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023?

2.2. Problemas derivados

- ¿Cuál es el nivel de los estilos de gestión para el manejo de conflictos en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023?
- ¿Qué dimensiones del clima institucional se identifican en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023?
- ¿Cómo manejar la gestión de conflictos y la mejora del clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023?

3. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por la necesidad de conocer cómo la gestión de conflictos se relaciona con el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la provincia de Cajamarca, ya que se puede evidenciar la existencia de una inadecuada imagen de diversas instituciones privadas, con un clima institucional inestable y una gestión de conflictos deficiente.

3.1. Justificación Teórica

La educación, para atender los requerimientos de la sociedad, no puede estar desvinculada del contexto, se hace necesario contemplar las demandas educativas concretas, pero éstas no deben ser la única condición, es necesario considerar las dimensiones éticas y psicológicas del director que dirige una institución y de los docentes.

En teoría, la investigación ha producido reflexión y discusión sobre el manejo de conflictos y el conocimiento del clima institucional.

Se puede considerar que el entorno educativo, especialmente en los Centros Educativos Privados, se han experimentado innumerables conflictos, por lo que su nivel de gestión de conflictos puede relacionarse con un clima institucional positivo o negativo.

3.2. Justificación Práctica

Conocer que la gestión de conflictos juega un papel sumamente importante en la capacidad para alcanzar un buen clima institucional, lo que a su vez se verá reflejado en el logro de las metas propuestas por las mismas instituciones educativas.

Los resultados que se obtengan en esta investigación recalcarán la importancia de una buena gestión de conflictos como eje estratégico de la reforma de un óptimo clima institucional. Además, se ofrece un modelo de cambio y una serie de recomendaciones para el fortalecimiento del ejercicio directivo y docente en las Instituciones Educativas como posibles alternativas de solución para el mejoramiento de la gestión institucional, de tal manera

que puedan estimular con mayor efectividad el cumplimiento de sus funciones y demás labores.

3.3. Justificación Metodológica

Para lograr los objetivos establecidos en la presente investigación, se aplicaron las técnicas de investigación que mejor se adaptaron al tema de análisis, tales como: encuestas a la plana docente, dirección y área administrativa, el manejo de estadísticas que caracterizaron las variables de investigación; esto ayudó, a realizar la descripción de los problemas planteados y las nociones más importantes que se permite dar como alternativas de soluciones viables y de la misma forma contribuyó a obtener resultados de investigación más confiables.

4. Delimitación de la investigación

4.1. Epistemológica

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma positivista, ya que establece al investigador y el objeto de estudio como dos entes independientes, es decir, el objeto no es afectado por el investigador, ni incide en el estudio de este. Establece que el conocimiento no posee valor y se encuentra fuera del contexto social donde acontece. Además, la experimentación, el manejo de variables, la comprobación de hipótesis y los métodos cuantitativos son la forma más idónea para descubrir el mundo, al igual que la determinación de la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional, en la siguiente investigación.

4.2. Espacial

Esta investigación se desarrolló en el espacio geográfico correspondiente al distrito y provincia de Cajamarca, departamento de

Cajamarca, al personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca.

4.3. Temporal

Se desarrolló durante el año 2023 y la línea de investigación a la que corresponde esta investigación es “Gestión de Liderazgo, cultura y clima institucional”, al eje temático, “Gestión de conflictos y asuntos disciplinarios en la Institución Educativa”

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023.

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de los estilos de gestión en el manejo de conflictos en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023.
- Identificar el nivel del clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023.
- Formular una propuesta de mejora sobre el manejo de gestión de conflictos para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

1.1. Antecedentes Internacionales

Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas (2020), en su caso de estudio, publicado en el Portal de Revistas Científicas y Humanísticas de la Universidad de Zulia, denominado *Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa*, presentada en la Universidad del Zulia, describe el clima organizacional, desde el punto de vista de los procesos de participación comunitaria de los tutores de estudiantes de una institución educativa en Colombia. Este estudio, se encuentra enmarcado en el enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo y una muestra compuesta por 93 acudientes, 20 de nivel preescolar, 35 de primaria y 38 de bachillerato. Luego de la aplicación de la técnica del cuestionario para la recolección de datos y su procesamiento estadístico, se concluyó que las dimensiones que establecen relaciones relevantes entre el Relacionamento Escuela – Padres de familia, con el clima organizacional $R > 0,5$ son la participación y el acompañamiento familiar y Mejoramiento continuo-alineación de procesos, mientras que, se demuestra que la calidad educativa no es determinada por la vinculación de los padres en la comunidad educativa. Por último, la estructura organizacional, la gestión de la convivencia y los servicios de bienestar se califican como dimensiones que establecen una menor relación entre participación y clima organizacional. En este sentido, los resultados reflejan que se debe respetar el alcance del clima organizacional dentro de una institución educativa. La

educación, aunque de hecho se percibe personalmente, involucra a todos dentro de este ámbito. Una vez identificadas las metas, la institución debe prestar especial atención para encontrar el equilibrio adecuado para realizar planes de evaluación, autogestión y mejora en esta institución educativa.

Quiroz (2019), en su tesis para obtener el grado académico de doctor, denominada *El Liderazgo Directivo y su influencia en el Clima Organizacional en colegios municipales de concepción*, expuesta en la Universidad de Alcalá, propone determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional que perciben los docentes como una práctica que acerca a cinco colegios municipales de la comuna de Concepción hacia la búsqueda de una acción como escuela efectiva. Trabajó una investigación de tipo cuantitativo descriptivo que comprende un estudio tipo encuesta, mientras que, el tipo de instrumento a utilizar corresponde al cuestionario. Aplicada en una población compuesta por cinco escuelas que se caracterizan por pertenecer al sector urbano, de la cual se tomó una muestra de 74 docentes de las diferentes escuelas. Utilizando el programa SPSS, los resultados obtenidos revelan que, las características de la misión del director para los docentes, las condiciones de liderazgo y un buen clima organizacional son cruciales para su desarrollo inmediato y óptimo en el aula. Proyectan a los directivos como líderes, junto a sus docentes, promoviendo la innovación y que esta trascienda la organización y se convierta en un aprendizaje natural y espontáneo para el desarrollo de cada persona que regresa con alegría a un escenario diferente cada día cuando se registre como miembro de un centro educativo.

Blanco, Cerdas y García (2021), en su artículo científico publicado en la revista Scielo, titulada *Clima Organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial*, presentada en la Universidad de Costa Rica, tuvo como objetivo principal analizar el clima organizacional, desde una perspectiva multifactorial en centros educativos públicos. La investigación se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, con un diseño ex post facto y transversal, y un alcance descriptivo. Se utilizó una muestra probabilística, compuesta por docentes de preescolar, primaria y secundaria. Se aplicó la técnica de la encuesta y un cuestionario como instrumento de recogida de datos que contiene una escala validada y fiable para medir las variables objeto de estudio. Luego de realizar el procesamiento de datos, se deja en evidencia que, el clima organizacional es un aspecto clave para mejorar los centros educativos. Son esenciales elementos como la motivación, participación, cohesión del equipo y trabajo en equipo, además de un estilo de liderazgo que fomente un ambiente armonioso para el cambio y la innovación en productos educativos. Por otro lado, las relaciones interpersonales, obtienen buenas notas en amistad y cooperación, pero esta dimensión necesita una atención especial en el apartado de comunicación. El factor más valioso es la cohesión del equipo, que enfatiza el compromiso de la plana docente para alcanzar los objetivos del centro educativo. Por lo tanto, es necesario el continuo enfoque de la asociación de docentes en la manifestación que exige que se le brinde un espacio democratizador para la reflexión, así permitir conversaciones sobre relaciones, trabajo en equipo, calidad de vida laboral y motivación.

1.2. Antecedentes Nacionales

Bolivar (2020), en su tesis para optar el grado académico de magíster, nombrada *Gestión de la calidad educativa y clima institucional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Puquio”, Ayacucho, 2020*, sustentada en la Universidad César Vallejo, tiene el propósito de establecer la relación entre la gestión de calidad y el clima Institucional, por lo que fue trabajado con un tipo de estudio básico y un diseño no experimental de corte transversal y correlacional. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, mientras que los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, aplicados en una población de estudio no probabilística de carácter censal de 100 individuos. Luego de la utilización de la estadística inferencial utilizando el paquete estadístico SPSS 25, basándose en el comportamiento de los datos se selecciona el coeficiente estadístico que más se adapte, se realizó el procesamiento estadístico y se demostró que el grado de correlación de las variables habilidades sociales y clima laboral, con un valor “p” < 0.05, ambos casos tienen una correlación positiva alta, de 0.769. Explica, que los docentes expresan que el planeamiento, control y aseguramiento de la calidad contribuyen favorablemente en la gestión de la calidad educativa. Además, demuestra que la identidad institucional, la comunicación eficaz, la resolución de conflictos y las relaciones interpersonales contribuyen favorablemente en el clima institucional. Con lo cual, queda explicado que en la medida que aumente el planeamiento de la calidad, el clima institucional aumentará.

More y Morey (2021), en su artículo científico publicado en la revista Scielo, denominada *Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N°7044 San Martín de Porres, Chorrillos*, exponen su objetivo de determinar la influencia de la gestión del clima institucional en el desempeño del personal docente, trabajando con un tipo de investigación de carácter descriptivo y explicativo. Entre las técnicas para la recolección de los datos utilizaron la observación visual, la revisión documental, las entrevistas y dos modelos de cuestionarios, utilizando cuestionarios como instrumentos, aplicados en una muestra equivalente a 245 estudiantes de una población constituida por 675 estudiantes. Luego del análisis descriptivo de estas variables se demuestra los resultados obtenidos: coeficiente de correlación 0,875 y Sig. (bilateral / p valor) = 0,000. Puesto que Sig. (p valor) < α (0,000 < 0,05), lo que evidencia la existencia de una relación significativa entre la Gestión del Clima organizacional con el Desempeño del Personal Docente. En este sentido concluye que, el manejo del ambiente institucional es crucial para el rendimiento profesional en su trabajo y, consecuentemente, para brindar un excelente ambiente académico para el óptimo rendimiento de los estudiantes. Las instituciones y universidades deben atender demandas sociales históricas y contemporáneas para poder cumplir con sus mandatos. Además, con el transcurso del tiempo, deben modificar progresivamente, si es necesario, las teorías subyacentes que sustentan sus procesos educativos y dinámicas laborales.

1.3. Antecedentes Locales

Becerra (2022), en su tesis para optar al grado académico de magíster, *Clima institucional y desempeño docente en la institución educativa pública secundaria de Cajamarca*, sustentada en la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo principal establecer la relación entre clima institucional y desempeño docente. Trabajó bajo un enfoque cuantitativo empleándose una metodología de tipo correlacional, con corte transversal, diseño no experimental correlacional, con el uso de cuestionarios como instrumento para la recolección de información. La población estuvo constituida por 31 encuestados conformada por docentes. Luego de realizar el procesamiento de los resultados por medio del Rho de Spearman, se confirma con un 95% de confianza la presencia de relación entre clima institucional y desempeño docente en una institución educativa pública secundaria de Cajamarca, la relación es directa y alta entre variables. concluyendo que a mayor clima entre docentes determina que estos puedan desempeñar mejor sus funciones profesionales y así brindar una educación integral. En cuanto a la comunicación en la I.E. pública secundaria de Cajamarca, se relaciona de manera positiva con el desempeño docente, un buen desempeño docente se permite por factores como la fluidez, rapidez y agilidad con la información y la aceptación de normas que respetan los horarios y espacios. Respecto a la participación, se hace evidente que mejorar el rendimiento educativo es posible gracias a la participación en reuniones colegiadas, trabajos en equipo y actividades de coordinación. Por último, en relación a la confianza, hechos como la autenticidad, veracidad y confiabilidad entre los educadores y el apoyo recíproco, son los que tienen un impacto positivo en la capacitación y buen desempeño de los mismos.

Luna (2023), en su tesis presentada para optar al grado académico de magíster, nombrada *Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023*, expuesta en la Universidad César Vallejo, exhibe su objetivo principal de determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, El estudio fue de tipo aplicada, método hipotético deductivo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población y la muestra estuvo formada por 70 docentes de tres instituciones educativas públicas de la UGEL San Marcos. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario; de escala ordinal tipo Likert. Para el proceso de los datos los resultados fueron sistematizados en SPSS V25. Concluye demostrando la importancia de desarrollar programas de capacitación en gestión de conflictos, que permita proporcionar al personal directivo y docente las herramientas y habilidades prácticas necesarias para manejar de manera constructiva los conflictos. Además, se debe priorizar ejercer el liderazgo transformacional, promover una comunicación abierta y transparente, la motivación, la confianza y la participación activa, así establecer un entorno en el que los directores y docentes de las instituciones educativas se sientan seguros y cómodos para expresar sus inquietudes y opiniones, para ejercer el trabajo en equipo y la colaboración entre ellos, de esta manera, se cultivaría buenas prácticas educativas que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales y reducir los conflictos.

2. Marco epistemológico

Esta tesis se encuentra ubicada dentro del paradigma positivista, ya que este enfoque, se da a la investigación cuyo objetivo es verificar una hipótesis mediante métodos estadísticos o determinar los parámetros de una variable determinada mediante expresión numérica. Además, en este paradigma se parte de teorías que son seleccionadas previamente, de la cual se extraen, por un enfoque hipotético-deductivo, hipótesis que se desean contrastar en la investigación para confirmarlas o desecharlas.

Dobles et al. (1998) el positivismo se caracteriza por postular lo siguiente:

1. El sujeto descubre el conocimiento.
2. El sujeto tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice.
3. El conocimiento válido es el científico.
4. Hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia. El positivismo supone la existencia independiente de la realidad con respecto al ser humano que la conoce.
5. Lo que es dado a los sentidos puede ser considerado como real.
6. La verdad es una correspondencia entre lo que el ser humano conoce y la realidad que descubre.
7. El método de la ciencia es el único válido.
8. El método de la ciencia es descriptivo. Esto significa, que la ciencia describe los hechos y muestra las relaciones constantes entre los hechos, que se expresan mediante leyes y permiten la previsión de los hechos.
9. Sujeto y objeto de conocimiento son independientes: se plantea como principio la neutralidad valorativa. Esto es: que el investigador se ubique en

una posición neutral con respecto a las consecuencias de sus investigaciones. (p. 36)

Enfoque de la Investigación

Se trata de una investigación de nivel cuantitativo, ya que el presente estudio realizó la medición de las unidades o variables de la investigación, por lo cual es necesario la recolección de datos y su tratamiento mediante el uso de la estadística para la comprobación de las hipótesis formuladas con anterioridad.

3. Marco Teórico-Científico

3.1. Aspecto Conceptual de la Gestión de Conflictos

Etimológicamente, la palabra conflicto proviene del latín, *conflictus*, que significa “*choque*”, “*colisión*” o “*confrontación*”, frente a tal cuestión se puede entender, que para la existencia de un choque se necesita más de una persona involucrada.

Para dimensionar este tema se menciona que “el conflicto se produce por la percepción de diferencias en una primera instancia incompatibles, que dan como resultado interferencias u oposición”. (Robbins y Judge, 2009, p. 600)

Los intereses de individuos y grupos, frecuentemente entran en conflicto entre sí, o generan conflicto con los objetivos planteados en cada organización a la que pertenecen, lo que puede generar desacuerdos, disputas y enfrentamientos que los dirigentes deben controlar o resolver. Es por ello, que se plantea la gestión de conflictos como una actividad que proporciona estrategias y métodos que ayuden a obtener una respuesta rápida y efectiva a las partes en conflicto, de la misma forma, es destinada a

prevenir o dominar el ascenso del conflicto o reducir su nociva naturaleza, con el objetivo de llegar a un acuerdo o incluso resolver el conflicto de forma definitiva, conseguir el entendimiento y aceptación para realizar concesiones y lograr una solución exitosa.

En cada institución educativa, el conflicto es inmanente a su funcionamiento y es parte de su propia dinámica, es por eso, que actualmente se ha convertido en la angustia central de los responsables de la gestión de cada institución.

El conflicto puede surgir de manera individual y como producto de las relaciones que establecemos en cualquier ámbito de desarrollo, por lo que, con el tiempo desarrollamos ciertas habilidades para dar las resoluciones más adecuadas.

Sobre esto, Vargas et al. (2000) mencionan que:

El conflicto es una realidad innegable hoy día en las organizaciones. Naturalmente, el mismo existe desde que el hombre como ser social interactúa con los demás y como fruto de esa relación entra en desacuerdos por incompatibilidad en sus objetivos, metas no logradas, diversidad de criterios, entre otros. (p. 41).

La presente investigación pone énfasis en el enfoque teórico que define a los estilos de gestión de conflictos como “los distintos tipos de comportamiento que adoptan los gerentes, cayendo cada uno de ellos en algún lugar dentro de su trabajo diario” (Blake y Mouton, 1970, p. 31). Lo que, en el campo de la educación, significa asumir la responsabilidad de confrontaciones y oposiciones, tanto internas como externas.

Se puede considerar que un conflicto se produce cuando “hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los de quien detenta la autoridad legítima y la forma más adecuada de resolver un conflicto depende de cada contexto específico” (Casamayor, 2002, p. 45)

Por ende, es un importante papel el que deben desarrollar los directivos en este aspecto, ya que la gestión de conflictos conlleva el desempeño de un conjunto de acciones por parte de ellos, para alcanzar los objetivos de una institución.

Como señalan Kinicki y Kreitner (2003):

El manejo de conflictos equivale a la negociación o proceso de estira y afloja entre partes independientes cuyos intereses están en conflicto, es un proceso de interacción en el que dos o más partes con valores comunes y antagónicos, se reúnen para confrontar y discutir sus diferencias y lograr un acuerdo que sea satisfactorio para ambas partes, buscando un acuerdo mutuo a través del diálogo. (p. 24)

Con la aplicación de esta gestión se puede garantizar el éxito en la resolución de confrontaciones, en el caso de que las partes implicadas compartan al menos un conjunto de valores o necesidades básicas, ya que “La gestión del conflicto tiene por objeto contener una situación de enfrentamiento violento y reconducirla hacia formas de interacción menos destructivas” (Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, 2005), esto supone la transformación del conflicto, es decir, de

un proceso difícil de resolver a uno que puede ser manejado o resuelto mediante procedimientos tradicionales (judiciales) o alternativos de resolución de disputas (negociación, mediación, arbitraje).

Folberg y Taylor (2009) han afirmado que:

Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto.
(p. 12)

El conflicto en sí mismo es ocasionado por el ser humano, por lo que todo lo que se debe hacer es aprender a vivir con él, ya que este es esencial para la función social. También se sugiere que, el florecimiento de una vida sin conflictos no permite el desarrollo y fortalecimiento de habilidades, esto se debe a que la evolución de la naturaleza humana en la sociedad se produce a través de cambios y estos cambios suelen ser movilizados por el conflicto.

Por tanto, el conflicto no se debe evitar, sino más bien debe considerarse como una situación y un factor positivo. Del mismo modo, como proceso de aprendizaje; es decir, el conflicto se vuelve la ocasión precisa para potencializar las habilidades del actor.

Es así como, se considera que las estrategias de resolución de conflictos “son una vía significativa para obtener resultados superiores de calidad en la educación”. (Roca, 2008, p. 219)

Teoría de conflictos de Johan Galtung: en esta teoría Galtung (2003) expone que “no sólo debe reconocer si los conflictos son buenos o

malos; esta deberá fundamentalmente ofrecer mecanismos para entenderlos lógicamente, criterios científicos para analizarlos, así como metodologías (creatividad, empatía y no violencia) para transformarlos” (p. 18). En toda coexistencia es necesario prestar atención a ambas partes, cuando se produce algún suceso violento que requiere la indagación de los motivos y factores implicados, con el fin de hallar un punto de equilibrio que forme parte de la solución eficaz, para prevenir la repetición de esta situación.

Teoría del Enfoque Restaurativo en el ámbito escolar: implementado desde hace dos décadas en diferentes países de influencia anglófona (Reino Unido, Canadá, Nueva Zelanda y Estados Unidos, entre otros), busca romper con el esquema punitivo de gestión de la convivencia (a tal falta, tal sanción) aportando una nueva perspectiva que plantea la transformación de los conflictos desde la asunción de responsabilidad y reparación de daños. Este enfoque incluye diferentes prácticas reactivas ante una situación de conflicto como los círculos restaurativos, las *conferences* y la mediación. además de proporcionar prácticas reactivas a cualquier situación conflictiva dada, plantea también estrategias a nivel proactivo aportando nuevas metodologías para la gestión de las relaciones y el aula, así, podemos decir que alfabetiza emocional y relacionalmente. Para la gestión restaurativa de las relaciones hace falta poner en práctica una serie de habilidades como la escucha activa, la comunicación asertiva y no violenta, el pensamiento creativo y la empatía. En conjunto, la propuesta pasa por humanizar las relaciones, por lo tanto, está en consonancia con el último informe de la UNESCO (2015), donde se plantea la vigencia y preocupación en relación con dos de los pilares identificados en el informe

Delors (1996), concretamente aprender a ser y aprender a convivir y la necesaria humanización de las relaciones y del cambio de rol del docente. (Albertí, 2016, p.1)

Resolver conflictos laborales es un desafío que pone a prueba la confianza y la cooperación de una organización para llegar a un acuerdo. Todos los equipos necesitan incorporar este conocimiento para mejorar la productividad y el clima laboral. Una organización basada en un modelo restaurativo permitiría el desarrollo de un conjunto de valores, comportamientos, costumbres, y estilos de vida que rechacen la violencia y eviten los conflictos intentando abordar sus causas profundas y fundamentales, así encontrar una solución a través del diálogo interpersonal, todo esto con el objetivo de prevenir, identificar y gestionar conflictos y manifestaciones violentas, así como fortalecer el sentido de comunidad.

Esquema conceptual de la Gestión de Conflictos:

Blake y Mouton representan el primer esquema conceptual que clasificó los estilos de gestión de conflictos y fue el precursor de un modelo bidimensional.

De acuerdo con Blake y Mouton (1964):

A través de estas dos dimensiones del Managerial Grid o malla gerencial, surgen cinco estilos para la gestión de los conflictos: a) Suavizante (alto interés por las personas y bajo interés por la producción); b) Retirada (bajo interés por las personas y la producción); c) Compromiso (interés medio por las personas y la producción); d) Solución de problemas (alta preocupación por las

personas y por la producción), y e) Dominación (alta preocupación por la producción en comparación con el bajo interés por las personas). (, pp. 133 - 155)

Estilos de Conflictos:

En la investigación se asumen como dimensiones los estilos determinados por Blake y Mouton en 1964. La percepción de términos destinados a definir un estilo, estrategia, o dimensión de la resolución de conflictos presentes en una organización, se refleja en la determinación y la postura tomada por las partes involucradas para dar solución al conflicto percibido. Sin embargo, la manifestación de estos enfoques no apunta a imponer una regla a utilizar para resolver conflictos, sino más bien proponer solo una diferenciación que agrupa las formas comunes de resolución.

Los estilos de retirada, suavizante, de dominación y de compromiso son desarrollados a continuación:

Dimensión 1: Estilo de Retirada

Al respecto se afirma que “el estilo de retirada trata de ignorar en forma pasiva el conflicto en lugar de resolverlo. Cuando se elude afrontar el conflicto, se manifiesta un comportamiento poco asertivo y cooperativo”. (Blake y Mouton, 1970, p. 34)

Por ende, se convierte en una opción que contribuye a que el conflicto no se resuelva y que las partes implicadas, igualmente se vean afectadas, ya que hay perspectivas sin resolver. Este estilo de resolución puede evidenciarse cuando es menor el interés del problema en el asunto, cuando no está comprometido el bienestar de una relación importante, al

tratarse de un conflicto intrascendente, etc. De lo contrario, la evasión podría contribuir a agravar o a generar una situación que puede trascender en el futuro.

De Diego y Guillén (2008) señalan sobre este estilo que:

la evitación delimitada entre lo no cooperativo y no asertivo se manifiesta cuando una cuestión es trivial o bien urge resolver problemas más importantes, también cuando uno se da cuenta de que no puede satisfacer sus deseos, cuando hay más posibilidades de problemas que de lograr una solución provechosa para lograr que la gente se tranquilice y recobre la objetividad, cuando la obtención de información reemplaza a la decisión inmediata, cuando otros pueden resolver el conflicto más satisfactoriamente, finalmente, cuando las cuestiones parecen secundarias o sintomáticas de otras. (p. 91)

Dimensión 2: Estilo Suavizante

Este siguiente estilo de resolución, adquiere diversas interpretaciones con las que se hace viable afirmar que puede calificarse como una alternativa eficaz para la resolución de conflictos, en la que no se ve comprometida la relación, pero a su vez se otorga la oportunidad de satisfacer a las partes implicadas. Por otro lado, al mostrar una posición débil se disipa el dominio de una negociación en confrontaciones venideras.

Se recurre a este estilo tratando de resolver el conflicto cediendo ante la otra parte. Quien adopta esta modalidad manifiesta un comportamiento poco asertivo pero cooperativo. En este caso se satisface

completamente las necesidades de la otra parte desatendiendo la posición propia ante él. (Blake y Mouton, 1970, p.34)

Cabe recalcar que “este estilo caracterizado por el servilismo (Cooperativo y no asertivo) se manifiesta cuando uno descubre que está equivocado, cuando las cuestiones son más importantes para otros que para uno” (De Diego y Guillén, 2008, p. 32). Al mismo tiempo, para reducir la posibilidad de originar una confrontación cuando no comparten nuestras opiniones y vemos una alta probabilidad de pérdida o cuando existe la oportunidad de que las partes aprendan de los errores cometidos priorizando la armonía y la estabilidad.

Dimensión 3: Estilo de Dominación

El presente estilo, convoca tomar una posición contundente en la que una de las partes logre satisfacer sus intereses a costas del otro. Una posición totalmente excluyente de los intereses de los otros implicados, encamina a que la situación sea resuelta a favor de las circunstancias, aunque despliega un posible daño de las relaciones humanas.

De Diego y Guillén (2008) explican lo siguiente:

El estilo de dominación está enmarcado en la competencia (no cooperativa y asertiva) y se da cuando es vital la acción inmediata y decidida, en cuestiones importantes en que es preciso emprender acciones impopulares, en cuestiones vitales para el bien de la organización cuando uno sabe que tiene razón y contra los que se aprovechan de un comportamiento no competitivo (p. 32)

Definen a este estilo como “imponer el punto de vista de uno a costa del otro” (Camaño, 2008, p. 2). En ocasiones, la fuerza es empleada como el último recurso por el líder, dado que puede cultivar resentimiento y deterioro del clima laboral.

Dimensión 4: Estilo de Compromiso

En este caso se comparten las pérdidas y ganancias. Todas las partes tienen un nivel de poder similar, de esta forma ninguna de ellas forzará una solución que las favorezca, como por ejemplo la resolución que se da en la mayor parte de negociaciones comunitarias; una ventaja de utilizar este estilo es sobre el trato de problemas complicados que afectan a situaciones primordiales; por otro lado, su errónea aplicación conlleva a una demanda de necesidades excesiva por parte de las personas para obtener lo deseado.

El estilo de compromiso podría tratarse de “una concesión asertiva de las partes en la cual ambas ceden proporcionalmente de sus intereses para llegar a una solución” (Blake y Mouton, 1970, p. 14). Revelando que, su objetivo es señalar que “por medio del compromiso se genera una situación de yo gano en parte y tú también” (Blake y Mouton, 1970, p.32)

Caracterizada por poseer cooperación, además de búsqueda de un resultado mutuamente beneficioso. En este se desea satisfacer, completamente, los intereses de las partes. Esta resolución, al tener como objetivo encontrar la mejor solución del conflicto, requiere de mayor tiempo, empeño y habilidad cooperativa. “Denota un alto grado de colaboración en donde la intención de las partes es resolver el problema, al

aclarar las diferencias, en vez de acomodar los distintos puntos de vista a una pertinente solución” (Eslava y Parra, 2010, p. 14)

Es notable la diversidad de conflictos que se presentan dentro del ambiente laboral, estos se originan según las causas que los motivan, por lo que pueden identificarse conflictos de relación, de información, de intereses, de valores, etc. La determinación de estilos para la gestión de conflictos según la resolución de conflictos existentes en la organización se refleja en la determinación y actitud de las partes involucradas. Sin embargo, el propósito operativo de estos métodos no es introducir reglas para la resolución de conflictos, sino simplemente ofrecer una distinción que reúna soluciones comunes.

3.2. Definición de Clima Institucional

El clima institucional refiere al ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la escuela. Este ambiente incluye aspectos como, el trato que brinda cada miembro, relaciones interpersonales, comunicación y estilo de gestión. Un clima institucional favorable o adecuado es esencial para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como también, permitirá crear condiciones de convivencia armoniosa.

Se puede definir al Clima institucional como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influyen en sus motivaciones y conductas”. (Litwin y Stringer, 1968, p. 34).

En consecuencia, el clima institucional representa el ambiente externo percibido entre los miembros de la institución educativa, además establece una fuerte relación con el nivel de participación de los implicados; es decir, se compone de un conjunto de variables, ya sean ambientes físicos, entorno social, comportamiento y características de sus miembros, grupos y estructuras dentro del centro educativo, ya que ofrecen una visión más general de esta.

Con respecto a esto, Martín (2000) indica que:

El clima institucional es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, con-siguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros. (p.104)

Existen variables que aportan al desarrollo del clima institucional, como los aspectos que se presentan a continuación: Ambiente físico: escenario físico, contaminación, instalaciones, mecanismos, etc. Estructura: dimensión de la institución, arquitectura formal, estilo de dirección, etc. Ambiente social: camaradería, conflictos entre individuos, conflictos entre direcciones de departamentos, comunicaciones, etc. Características personales: aludiendo a los miembros, sobre sus actitudes, aptitudes, motivaciones, perspectivas, etc. Comportamiento organizacional: productividad, falta de asistencia, rotación, satisfacción laboral, incertidumbres y estrés.

Teorías de Clima Institucional

Teoría de Likert: La teoría de clima organizacional perteneciente a Likert (1968) establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” (Rodríguez, 2016, p. 6). Likert dictamina tres tipos de variables que precisan las características adecuadas de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Tal como Torrecilla (2005) resalta:

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas son incluidas las motivaciones, las actitudes, la comunicación. (p.12)

Se suelen considerar también ciertas variables finales, que vendrían a ser dependientes de las dos anteriores y aluden al resultado alcanzado por la institución educativa. Esto abarca la productividad, las ganancias y el déficit manifestado por la organización. Las variables mencionadas denotan influencia en la captación del clima, por parte de los integrantes de una institución.

Para comprender exactamente un positivo o negativo clima laboral de la institución, deben analizarse los problemas internos de esta, que a menudo,

se asume que radica en la relación entre los miembros del mismo equipo, entre distintas áreas o entre departamentos y sus colaboradores. A esto Likert afirma que es el desempeño administrativo percibido y las condiciones organizacionales de la institución las que influyen sobre todos sus trabajadores, lo que, puede brindar vestigios sobre el origen de las buenas o malas reacciones de cada integrante que posteriormente determinarían el clima laboral percibido.

Teoría de los factores de Herzberg: Esta teoría de los factores se despliega a partir del sistema de Maslow. Herzberg creó dos categorías necesarias en función de los objetivos superiores e inferiores de los humanos. Factores de higiene y motivación.

Empleando las palabras de Chiavenato (2009):

Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. (pp. 244-245)

Conforme a esta teoría, si un trabajador ve a su trabajo como significativo, él o ella puede reaccionar con aplomo, aunque se tenga mayor atención a los factores ambientales. Por consiguiente, los administradores tienen una única responsabilidad de crear de un clima motivador y ejercer todos los esfuerzos con el objetivo de enriquecer el lugar de trabajo.

Brunet (1987) manifiesta lo siguiente:

La predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización” (p. 11)

No existe una única manera de lograr un buen clima organizacional, sin embargo, el cambio incremental a nivel organizacional, estructural y laboral puede tener enormes resultados, generar cambios y ayudar a lograr un equilibrio entre la satisfacción y la productividad de los empleados, con respecto a esto, Maslow reconoce que la satisfacción humana procede de la satisfacción de las necesidades y muestra qué necesidades deben alcanzarse primero antes de que los seres humanos puedan aspirar a alcanzar necesidades superiores. Mientras que la teoría de Herzberg presenta los factores que llevan a los empleados a la satisfacción y a la insatisfacción y se centra en la recompensa, el reconocimiento y las condiciones laborales.

Escuela Gestalt: Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento de un empleado. (Ramos, 2012, p. 10)

Se evidencia que, partir de la percepción individual se construye una opinión, por lo tanto, intervienen los sentidos a fin de externar una valoración acerca del ambiente laboral. Con relación a esto, Gestalt define la percepción como una tendencia hacia el orden mental. En primer lugar, la percepción determina la entrada de información y, en segundo lugar, garantiza que la información obtenida del entorno pueda formar juicios, categorías, conceptos, etc.

Escuela Funcionalista: Según esta escuela, “el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (Moreira – Moreira, 2016, p. 299). Los funcionalistas destacan el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, en contraste con los gestaltistas que sostienen que la persona se adapta a su entorno porque no tiene otra opción. Por lo tanto, un empleado interactúa con

su entorno y contribuye a la determinación del clima de ese entorno. Sin embargo, al aplicarse estas dos escuelas en el estudio del clima institucional, presentan rasgos en común.

Collanca (2016) demuestra que:

Estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea. Volvamos al ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su institución, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. (p. 11)

Si bien es cierto, se observa la gran influencia de las acciones administrativas y estrategias de la organización en la percepción del entorno por parte de los integrantes, sin embargo, la escuela Funcionalista, resalta la tendencia al equilibrio del sistema social, y para el logro de esta destaca a los medios de comunicación como instrumentos de control social que contribuyen a este equilibrio necesario, así, centrará sus investigaciones en la capacidad de los medios para realizar sus funciones (conducta de los receptores, intereses de la audiencia, poder y efecto de los Medios).

Enfoque teórico del Clima Institucional:

Es imprescindible recalcar que “los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico” (Segredo, 2013, p. 391)

Asimismo, este autor señala lo siguiente:

Cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar. (p. 347)

Dimensiones del Clima Institucional

Desde la perspectiva de Segredo, se reconocen como dimensiones relacionadas a la variable en estudio: la participación, importante para compartir responsabilidades al tomar decisiones considerando un trabajo agrupado, es definida como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos; la comunicación, herramienta fundamental para fomentar la productividad y mantener relaciones laborales sólidas. Puede considerarse como un “proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre e los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización” (Segredo, 2013, p.349); por otro lado el liderazgo, es la “influencia ejercida por ciertas

personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados” (Ministerio de Salud, 2009, p. 21) y la motivación que nos lleva a buscar activamente los recursos para garantizar nuestra subsistencia, determinado como el “conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes” (Naranjo et al., 2015, p.116); por último, la reciprocidad, considerado un valor que invita al crecimiento personal y que establece la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.

Segredo (2013) reitera que:

Lo más relevante de este modelo es la obtención (con la aplicación de un cuestionario) de una visión rápida sobre qué valoración tienen sus miembros de la organización, posibilitando información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio”. (p. 391)

Es crucial recordar que el clima no puede verse como un efecto, sino como una herramienta de diagnóstico donde cada individuo tiene una decisiva percepción única del entorno en el que vive.

En relación a esta perspectiva y conforme al autor, sobre algunas de las dimensiones de la variable en estudio:

De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS/OMS y en la dimensión Comunicación, la cual fue incorporada al instrumento, sus

categorías se definieron a partir de revisiones teóricas y la experiencia de trabajo en el tema de la autora.

- **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. Se exploran las categorías: Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).
- **Motivación:** conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Agrupan las categorías: Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- **Reciprocidad:** relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la Organización. Estudia las categorías: Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), Equidad (E).
- **Participación:** contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos. Las categorías a evaluar son: Compromiso con la productividad

(CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucrarse en el cambio (IC).

- **Comunicación:** proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización. Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC). (Segredo, 2013, pp. 348 - 349)

4. Definición de términos básicos

Actitud: “Una actitud se define como estado mental y neural de disposición para responder, organizado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona” (Allport, 1935, p. 6-7)

Capacidad: definida por Anderson y Woodrow (1989) como:

Las “fortalezas” o recursos de los que dispone una comunidad y que le permiten sentar las bases para su adecuado desenvolvimiento, así como hacer frente a un evento adverso, cuando éste acontece. Tales capacidades pueden ser físico-materiales (recursos, conocimientos, estrategias), sociales (redes sociales, capital social) o psicológicas (voluntad, iniciativa). (p.1)

Clima institucional: El clima institucional es definido por Asensio y Fernández-Díaz (1989) como:

El conjunto de características psicosociales de un Centro educativo, determinadas por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. (p. 504)

Competencia: Ferreiro (2011) propone que las competencias son:

Formaciones psicológicas superiores que integran conocimientos de un área de desempeño, las habilidades de un tipo u otro implicadas, generalmente de varios tipos, así como actitudes y valores consustanciales a la realización de una tarea para el logro de los objetivos planteados con buenos resultados en un contexto social y cultural determinado.(p. 13)

Comportamiento: “El comportamiento es un proceso estrictamente físico, registrable y verificable, que consiste, precisamente, en ser la actividad por la que un ser vivo mantiene y desarrolla su vida en relación con su ambiente, respondiendo a él y modificándolo” (Galarsi et al.,2011, p. 99)

Conflicto: El conflicto es definido como ”lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir” (Vinyamata, 2014, p. 129)

Estrategias metodológicas: “Son procesos mediante los cuales se seleccionan, coordinan y aplican todas las habilidades que el individuo posee, estas estrategias

metodológicas se vinculan al aprendizaje significativo, con el aprender a aprender” (Aguilar et al., 2022, p. 14)

Mediación: Haynes (1995) ofrece la siguiente definición:

Mediación es un proceso en el cual una tercera persona ayuda a los participantes a manejar el conflicto. El acuerdo resuelve el problema con una solución mutuamente aceptada y se estructura de un modo que ayuda a mantener la relación entre las partes implicadas. (p. 3)

Negociación: . “Sostienen que es un proceso de comunicación cuya aspiración es lograr un acuerdo entre las partes intervinientes, frente a sus intereses parcialmente contrapuestos y otros parcialmente compartidos” (Fisher et al., 1998, p. 35)

Gestión de conflicto: De acuerdo con Mendia y Areizaga (2005):

Es una actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto. Integra un conjunto de principios, una descripción de la praxis y actividades y normalmente el sistema de evaluación. (p. 1)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación

1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa.

Situación de la Institución Educativa Privada “Interamericano”

Aspecto Geográfico

El local de la Institución Educativa está ubicado en el jirón Antonio Guillermo Urrelo Nro.721, barrio San Sebastián del distrito de Cajamarca. Colinda, por la derecha con la I.E.P. “Antonio Encinas” (construcción de adobe), por la izquierda con la casa habitación de la familia Vargas (construcción de material noble); por el fondo con las propiedades de la familia Marín Salinas y Cieza Vargas y por el frente, cruzando la calle, con un almacén y distribuidora de gas.

Infraestructura

El local es una construcción mixta, con paredes de ladrillo y adobe, en buen estado, pisos de cerámica, cemento y madera machimbrada; techos de teja y calamina, escaleras de madera y fierro.

Ingresando por la portada principal, hay una reja de fierro para seguridad, luego un pasadizo amplio a la izquierda en el cual hay dos ambientes administrativos, Dirección y Secretaría; dos aulas que se ocupan con alumnos del nivel de educación primaria. Al lado derecho del pasadizo hay una escalera de madera que da acceso al segundo piso, debajo de ésta hay un medio servicio higiénico. Luego hay un pasadizo que conduce al

patio, a la izquierda de éste hay un aula para primaria; al fondo se encuentra un ambiente destinado a OBE y a su costado, dos baterías de servicios higiénicos uno para estudiantes mujeres y otro para varones. Tiene un área construida de 13 metros cuadrados y el área libre es de 79,54 m². Al costado izquierdo del patio hay una escalera de fierro que da acceso al segundo piso donde funciona la sala de computación; en el tercer piso hay un ambiente de biblioteca y otro para la guardianía.

En el segundo piso, en la entrada, hay un ambiente administrativo y cinco aulas, dos ocupadas por el nivel de educación primaria y tres por el nivel de educación secundaria, el acceso es a través de un pasadizo de madera, siendo el área construida de 139.20 m² y el área libre de 16.60m²; en el pasadizo se encuentra una escalera de fierro que da acceso al tercer piso donde funcionan dos aulas para alumnos de secundaria, siendo su área de 58.70 m².

Las instalaciones eléctricas se encuentran totalmente empotradas contando con dos tableros de suministro general en la entrada y otra de distribución.

En el patio de recreo cerca de la oficina de OBE, se encuentra el pozo a tierra para seguridad de las instalaciones de las computadoras del laboratorio de cómputo.

Potencial Humano.

La Institución Educativa Privada “Interamericano”, cuenta con el siguiente personal:

- Directora general
- Director académico
- Dieciocho docentes
- Un trabajador administrativo
- Un trabajador de servicios

Población Escolar:

- Educación Inicial: 08 estudiantes
- Educación Primaria: 47 estudiantes
- Educación secundaria: 59 estudiantes
- Educación Básica Alternativa: 45 estudiantes

Tabla 1

Análisis FODA

	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes con gran potencial creativo. - Participación en eventos culturales y deportivos. - Capacidad para el manejo de tecnología actual (computadoras, internet y otros instrumentos) - Partícipes de las actividades sicomotrices, deportivas, artísticas y recreativas. -Aprendizaje con tecnológica actual, uso de computadoras e instrumentos audio visuales. -Estudiantes comunicativos que tienen confianza con los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes con problemas de conducta por influencia de su entorno mostrándose irrespetuosos, apáticos y desinteresados por el estudio y la investigación, inseguros, agresivos e irresponsables. - Estudiantes con problemas familiares (ruptura de la unidad familiar). - Incumplimiento de normas y reglas establecidas en el Reglamento Interno. - Poca identificación con su Centro Educativo. - Indiferencia de algunos estudiantes al cumplimiento de sus deberes escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria a eventos culturales, cívicos, académicos, sociales y deportivos. - Acceso al conocimiento, por internet. 	<ul style="list-style-type: none"> -Uso indiscriminado y no controlado de la Internet y video juegos. - Uso indebido de los teléfonos celulares -Ciertos programas de televisión que influye negativamente en el comportamiento de los educandos. - Existencia de locales o casas de juegos. -Excesivo número de Centros Educativos Privados.
DOCENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitados, con experiencia y dispuestos al cambio. - Se identifican con la problemática de los estudiantes y de la Institución. - Cada docente trabaja en su especialidad y nivel. - Tiempo programado para la atención al Padre de Familia. - Docentes dispuestos o comprometidos en apoyar trabajos de investigación. - Brindan su tiempo fuera del horario de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Disposiciones verticales de algunas normas. -Algunos docentes no manejan adecuadamente la disciplina y el orden en clase. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos y certámenes de actualización docente. - Política de la institución educativa de apoyo a la capacitación docente. - Existencia de universidades públicas y privadas que ofertan cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proliferación de centros educativos particulares. - Inestabilidad laboral. - Costos elevados de los estudios de especialización y bachillerato en relación a los salarios.

	-Aceptan las supervisiones y acciones de monitoreo como medio de asesoramiento.			
TRABAJO PEDAGÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo de métodos activos. -Trabajo con Rutas de aprendizaje -Utilización de medios audiovisuales y sistema de cómputo. - Elaboración y aplicación de la programación curricular con las nuevas propuestas educativas. - Trabajo en grupo para intercambiar experiencias. - Buen nivel académico de los estudiantes expresado en el ingreso a Universidades Institutos y otras Instituciones Superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Programaciones curriculares engorrosas. - No se cumple el 100% de lo programado. - Improvisación del trabajo pedagógico en algunos casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones que brindan capacitación al docente. - Personas o instituciones que tienen conocimiento amplio de la nueva propuesta educativa (trabajo pedagógico) brindando capacitación docente orientada al desarrollo conductual y cognoscitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia negativa de los medios de comunicación. -Mala utilización de las redes sociales.
PERSONAL ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con equipos (computadoras) y materiales de oficina. -Comunicación, eficiencia y experiencia de los trabajadores Administrativos. -Permanente actualización. - Se cuenta con PAT, RI y MOF, cuadro de horas Plan de Supervisiones y otros documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Morosidad en el pago de pensiones por los padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Promotora es la directora. -Existe comunicación con Universidades Estatales y Privadas, con la DRE y otros Centros Educativos que permiten enriquecer el trabajo administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con ambientes administrativos. - Se cuenta con computadoras e instrumentos audio visuales. - Se cuenta con equipos de sonido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de áreas verdes. - Falta de campo deportivo. Falta construir ambientes adecuados para, laboratorios, biblioteca, sala de profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con Instituciones. -Uso del estadio Héroe de San Ramón para la práctica de la educación física. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incomodidad por los Vecinos con el desarrollo de algunas actividades del Centro Educativo por su cercanía.
PADRES DE FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa de la mayoría de Padres de Familia de los niveles de Inicial Primaria y Secundaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impuntualidad en los pagos de pensiones. -Hogares desarticulados por diferentes motivos. -Algunos padres preocupados por el quehacer educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Instituciones gubernamentales que apoyan y reglamentan la formación de Asociaciones de PP. FF. - Mayoría de Familias cuentan con vivienda propia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempleo o inestabilidad Laboral de los Padres de Familia. - Hogares disfuncionales - Descuido y abandono a los hijos.

-
- Indiferencia de algunos Padres de Familia en el aprendizaje de sus hijos.
 - Algunos Padres de Familia, no respetan las normas y reglamento de la I.E.
 - Padres de familia que no asisten según el horario de atención a Padres de Familia.
 - Indiferencia de algunos Padres de Familia en actividades de La I.E.
-

1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa.

Reseña histórica de la Institución Educativa Privada

“Interamericano”

La Institución Educativa Privada “Interamericano” (sustantivo) es una expresión compuesta por prefijación, que significa la unión entre Américas, por lo tanto, no solamente es una tea cajamarquina o nacional, sino una lumbre americana.

La Institución Educativa Privada “Interamericano”, fue creada un 14 de febrero de 1995, por R S N°0086-95, contando a la fecha con veinticinco años de funcionamiento, albergando los niveles de Educación en los niveles de educación Inicial, Primaria, Secundaria de menores y Programa No Escolarizado para adolescentes y adultos, en todos sus grados.

Durante sus veinticinco años de funcionamiento, ha promovido y desarrollado la tecnología educativa siempre acorde con el avance tecnológico moderno y actualizado, que le permite caminar a la vanguardia de la innovación; lo demuestra, entre otros haber sido ganador en varios años en la Feria Escolar de Ciencia y Tecnología a nivel Departamental y otros galardones en el norte del país, méritos suficiente para haber alcanzado en cada promoción egresada hasta en el 96% de ingresantes a universidades del país y centros superiores, incluidos los castrenses; por lo que goza de trascendencia, distinción, preferencia y popularidad.

Cuenta con una excelente plana docente de primera categoría, impartándose, una Educación Científico – Humanística, de carácter cognoscitivo, ético, critico, creativo, axiológico y teleológico, basado en

aquella sentencia o legado incaico de “Ama Sua, Ama Llulla, Ama Quella”, sin descuidar los aspectos disciplinarios, auto afirmativos, bioéticos y competitivos, factores o retos exigentes del tercer milenio.

“Interamericano”, es una “Comunidad Educativa”, donde sus estamentos de docentes, educandos y padres de familia agentes del Proceso Educativo, conjugan la misma ideología, concatenados por vínculos de confraternidad humana, amén de las relaciones amicales, sin soslayar o dejar de lado principios como la libertad, justicia y solidaridad, pilares sobre los cuales se edifica una educación democrática y de calidad, basada fundamentalmente en la práctica de valores que garanticen una cultura de paz.

Actualmente contamos con dos locales con la finalidad de desconcentrar y separar a los estudiantes de inicial y primaria de los estudiantes de secundaria.

Actualizados en la informática con una sala de computación equipada con internet al servicio de nuestros estudiantes y personal docente. Con cámaras de vigilancia en todas las aulas para protección y detección de casos que puedan dañar a nuestros estudiantes y hacer la corrección oportuna.

Actualmente, se encuentra conducida por dos Educadores de amplia trayectoria y experiencia profesional: La Señorita Olga Murrugarra Muñoz, en calidad de Promotora - directora y el profesor Juan Ramón Alcalde Castro, en calidad de Director Académico y Coordinador del Programa No

Escolarizado, gestores, pioneros y mentores de esta innovada y excelente entidad educativa.

1.3. Características demográficas y socioeconómicas.

Aspecto Físico:

Cajamarca está ubicada a 2750 m.s.n.m. al extremo oeste del valle de Cajamarca, su clima es templado con épocas de lluvias muy marcadas en los meses de enero a marzo y otras de frío de julio a agosto.

El local central de la I.E., se encuentra ubicado en el Jr. Antonio Guillermo Urrelo 721, a tres cuadras de la Plaza de Armas y a una cuadra del templo del Monasterio, además cuenta con un anexo el mismo que está ubicado en la plazuela La Recoleta cercano al templo del mismo nombre.

El local institucional central es de material noble con 303,70 m² cuenta con tres pisos, 10 aulas, un ambiente para Dirección y secretaría, un ambiente para Dirección Académica, un taller de cómputo, batería de servicios higiénicos de hombres, mujeres y docentes, un ambiente para O. B. E, y un patio techado donde se comparte el recreo.

El anexo cuenta con cuatro aulas (hoy solo funcionan dos) y un patio para recreo, implementado con juegos mecánicos. Las actividades deportivas de la Institución se llevan a cabo en las plataformas deportivas del I. P. D (Estadio Héroes de San Ramón).

Aspecto Socioeconómico:

Los alumnos de la Institución Educativa Particular “Interamericano”, provienen en su mayoría de familias cuyos recursos económicos son de clase media, con un porcentaje de Padres de Familia con trabajos eventuales y otros que no declaran su condición económica como podemos observar en el siguiente cuadro.

Fuente: Encuesta anónima a Padres de Familia.

El problema fundamental en esta área es el desempleo y sub empleo, los bajos ingresos familiares, la falta de sinceridad de los padres al declarar, el deficiente servicio de salud, así como la pérdida de práctica de valores tanto en los familiares como en la comunidad en general y la consiguiente aparición del pandillaje, lacras sociales como el alcoholismo, drogadicción, entre otros. También es problema fundamental el gran crecimiento de instituciones educativas privadas, cuya consecuencia se observa en la competencia del costo de pensiones de enseñanza y la consecuente baja calidad del servicio educativo que dan algunas instituciones.

1.4. Características culturales y ambientales.

Propiciando las relaciones humanas respetuosas y fraternas entre los docentes y Padres de familia de los educandos, buscando fundamentalmente:

- Desarrollar una cultura organizativa, democrática y eficiente con responsabilidad bien definidas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y de comunicación entre los diversos agentes de la institución.

- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos cuando las condiciones sean necesarias para su ampliación.
- Asegurar que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos trazados,
- Evaluar tanto los procesos como los resultados para identificar: Logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.

Trato entre alumnos, profesores y padres de familia:

- Trato horizontal entre todos los integrantes del proceso educativo.
- Igualdad de trato y respeto para todos.
- Cumplimiento efectivo a las normas, reglamentos y manuales establecidos.

2. Hipótesis de investigación

2.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa y directa entre la gestión de conflictos y el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023.

2.2. Hipótesis específicas

- Se identifican estilos de gestión en el manejo de conflictos con diferentes niveles de presencia en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca – 2023
- Se identifican dimensiones de clima institucional con diferentes niveles de presencia en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023

- La formulación de una propuesta de mejora orienta el manejo de gestión de conflictos y la mejora del clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023

3. Variables de investigación

3.1. Variable 1

GESTIÓN DE CONFLICTOS

3.2. Variable 2

EL CLIMA INSTITUCIONAL

3.3. Clasificación de las variables

3.3.1. Variable 1: Gestión de conflictos

Variable Ordinal. “Con estas escalas se establecen posiciones relativas de objetos o individuos en relación a una característica, sin que se reflejen distancias entre ellos”. (Ander-Egg, 1995, p. 11)

3.3.2. Variable 2: Clima Institucional

Variable Nominal. “Consisten en clasificar objetos reales según ciertas características, tipologías o nombres, dándoles una denominación o símbolo, sin que implique ninguna relación de orden, distancia o proporción entre esos objetos”. (Ander-Egg, 1995, p. 11)

4. Matriz de Operacionalización de variables

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de variables: Gestión de conflictos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA	NIVELES Y RANGOS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Es la actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto. Integra un conjunto de principios, una descripción de la praxis y actividades y normalmente el sistema de evaluación. (Mendía y Areizaga, 2005, p. 1)	La variable gestión de conflictos es operacionalizada mediante los trece indicadores correspondientes a las siguientes dimensiones: estilo de retirada, estilo suavizante, estilo de dominación y estilo de compromiso, los cuales serán evaluados mediante un cuestionario.	ESTILO DE RETIRADA	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia ante el conflicto. • Evita participar en la resolución del conflicto. • Se abstiene a brindar resolución del conflicto. 	6	1. Nunca 2. Rara vez 3. Con frecuencia 4. Siempre	INADECUADO 16 - 45 POCO ADECUADO 46 - 74 ADECUADO 75 -100	❖ Encuesta ❖ Cuestionario
			ESTILO SUAVIZANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a la circunstancia. • Comportamiento poco asertivo. • Satisfacción de los demás. • Debilidad ante el conflicto. 	6			
			ESTILO DE DOMINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento rígido. • Poca cooperación. • Relación de dominio. 	6			
			ESTILO DE COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos para mejorar conflictos. • Concesión asertiva. • Ceder ante intereses. 	6			

Tabla 3

Matriz de Operacionalización de variables: Clima Organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA	NIVELES Y RANGOS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
CLIMA INSTITUCIONAL	El clima institucional es el conjunto de “Percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas”. (Litwin y Stringer, 1968, p. 34)	La variable clima institucional es operacionalizada mediante los diecinueve indicadores correspondientes a las siguientes dimensiones: participación, comunicación, liderazgo, reciprocidad y motivación, los cuales serán evaluados mediante un cuestionario.	PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la productividad • Compatibilización de intereses • Intercambio de la información • Involucrarse en el cambio 	4	1. Nunca 2. Rara vez 3. Con frecuencia 4. Siempre	INADECUADO 0 -33 POCO ADECUADO 34 - 66 ADECUADO 67 -100	❖ Encuesta ❖ Cuestionario
			COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo al desarrollo organizacional • Aporte a la cultura organizacional • Proceso de retroalimentación • Estilos de comunicación nominal 	4			
			LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Estímulo a la excelencia • Estímulo al trabajo en equipo • Solución de conflictos 	4			
			RECIPROCIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del trabajo • Cuidado del patrimonio de la Institución Educativa. • Retribución y equidad 	4			
			MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Realización personal • Reconocimiento a la aportación • Responsabilidad • Adecuación a las condiciones de trabajo 	4			

5. Población y muestra

5.1. Población

Se define población como “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenece al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2013, p. 236).

La presente investigación tendrá como población a 31 encuestados, conformado por el directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio que laboran en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca.

5.2. Muestra

La muestra es “una reducida parte de un todo, de la cual nos servimos para describir las principales características de aquél” (Tamayo, 2002, p. 320)

La elección de los participantes se realizará de manera probabilística y se encontrará conformada por 31 encuestados, constituido por el directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio. Cabe mencionar que la muestra es de tipo censal, puesto que se seleccionó el 100% de la población al considerarse esta fuente de información primaria, accesible por su número manejable de individuos.

“La muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (Ramírez, 2012, p. 75). Por esto, la población, de la misma forma que la muestra, se determinan como censal, por ser simultáneamente universo, población y muestra.

6. Unidad de análisis

Cada uno de los docentes, administrativos y personal de servicio que laboran en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca.

7. Métodos de investigación

Método hipotético-deductivo

Este método constituye un medio, para ordenar y volver más objetivos nuestros intereses en el transcurso de la investigación.

Hernández (2008) menciona que:

De acuerdo con el método hipotético-deductivo, la lógica de la investigación científica se basa en la formulación de una ley universal y en el establecimiento de condiciones iniciales relevantes que constituyen la premisa básica para la construcción de teorías. Dicha ley universal se deriva de especulaciones o conjeturas más que de consideraciones inductivistas. Así las cosas, la ley universal puede corresponder a una proposición como la siguiente: Si “X sucede, Y sucede” o en forma estocástica: X sucede si Y sucede con probabilidad P” (p. 194).

El método es un modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado. La metodología consiste en “el análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones” (Sabino, 1992, p. 1)

En la presente investigación se seguirá con el método no experimental descriptivo bajo el enfoque cuantitativo, transversal, ya que por sus características

corresponde al trabajo de campo que se estudiará a las unidades de análisis en su propio entorno.

8. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es por su finalidad, básica, mientras que por su alcance temporal es transeccional.

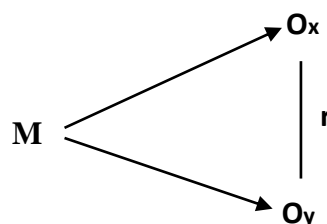
Descriptivo - Correlacional: El tipo de investigación es de carácter descriptivo correlacional, ya que busca señalar la correlación que existe entre la variable “Gestión de conflictos” y la variable “Clima Institucional”, analizando cada variable en su verdadera naturaleza, sin ser manipulada.

Hernández (2003) expone que:

La investigación correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba” (p.121).

9. Diseño de investigación

A la presente investigación, le corresponde el diseño descriptivo – correlacional propositiva, representado en el siguiente esquema:



M = Muestra de Investigación

O_x = Observación Variable 1 (Gestión de conflictos)

O_y = Observación Variable 2 (Clima Institucional)

r = Relación entre Variables

10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

La técnica que se aplicará en esta investigación es de la Encuesta. El instrumento utilizado es el Cuestionario, acudiendo como informantes al directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio de la institución Educativa Privada “Interamericano”. Se utilizó esta técnica puesto que, al ser escrito y anónimo se pueden sentir más libres al dar sus respuestas y los datos recogidos son aún más confiables. Nos brinda el beneficio de poder ser aplicado a varios sujetos simultáneamente en grupo.

Instrumentos de recolección de datos

Ficha técnica - Instrumento 1

Nombre: Evaluación de la Gestión de Conflictos

Autor: Blake, R., y Mouton, J.

Objetivo: Evaluación de la Gestión de Conflictos

Forma de Aplicación: Individual, colectiva.

Descripción del Instrumento: Consiste en un conjunto de preguntas dirigido al directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio de la Institución Educativa Privada “Interamericano”. Se midió por medio de cuatro

dimensiones, las cuales son: Retirada, Suavizante, Dominación y Compromiso, conformadas por 24 ítems y medidas, clasificada en la siguiente escala de Likert:

1. Nunca; 2 A veces; 3. Siempre.

Ficha Técnica -Instrumento 2

Nombre Original: Evaluación del Clima Institucional

Autores: Segredo, A.

Procedencia: España

Forma de aplicación: Individual y colectiva

Duración: 30 minutos

Descripción del Instrumento: Consiste en un conjunto de preguntas dirigido al directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio de la Institución Educativa Privada “Interamericano”. Se midió por medio de cinco dimensiones, las cuales son: Participación, Comunicación, Liderazgo, Reciprocidad y Motivación, todas conformadas por 20 ítems y medidas, clasificada en la siguiente escala de Likert: 1. Nunca; 2 A veces; 3. Siempre.

11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Sobre el procesamiento, la información compilada de cada una de las encuestas que se aplicará al personal docente, administrativo y de servicio; reunida la información concerniente a las variables de la hipótesis, se procederá al ordenamiento de esta, con la finalidad de proceder a su procesamiento estadístico, para lo que se actuará de la forma convencional:

- Ordenar la información a través de una data estadística, pasando a su codificación y volverla utilizable para la obtención de las medidas de dispersión y otras.
- Tabular los resultados acopiados en la fase de recolección de datos de manera gráfica en tablas y figuras. Los datos expresados de manera gráfica serán interpretados, tomando como apoyo el marco teórico plasmado en la investigación y la percepción de la investigadora.
- Prueba de hipótesis a través de pruebas estadísticas Chi cuadrado. Para medir los grados de correlación entre las variables y dimensiones estudiadas.

Tinoco (2008) expone que:

Para analizar la relación de dependencia y/o independencia entre dos variables cualitativas, se utiliza la prueba Chi Cuadrado de Independencia. Esta prueba permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas (cualitativas). Es necesario resaltar que esta prueba indica si existe o no una relación entre las variables, pero no señala el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia. (p. 74)

- Se procederá a utilizar el software SPSS v. 24 y se procesarán los datos para determinar el coeficiente de correlación, así lograr establecer los índices de variabilidad de los factores estudiados.

12. Validez y Confiabilidad

La validación de los instrumentos se realizará a través de la validez de expertos (especialistas en la materia), quienes describen el grado en la que un instrumento mide la variable en estudio. Esta validación permitirá el uso los instrumentos para recopilar los datos necesarios, por cuanto expusieron las correcciones y recomendaciones que fueron tomados en cuenta para el último instrumento utilizado en la investigación.

La confiabilidad fue determinada por el método de consistencia interna (alfa de Cronbach), se obtuvieron los siguientes resultados: la encuesta para evaluar la variable Gestión de Conflictos, obtuvo un coeficiente: 0,837; mientras que, el cuestionario que evalúa la variable Clima Institucional, obtuvo un coeficiente: 0,854, valores significativamente aceptables. (Anexo 7)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión)

1.1. Descripción de la variable Gestión de Conflictos y Clima Institucional

Gestión de Conflictos

Tabla 4

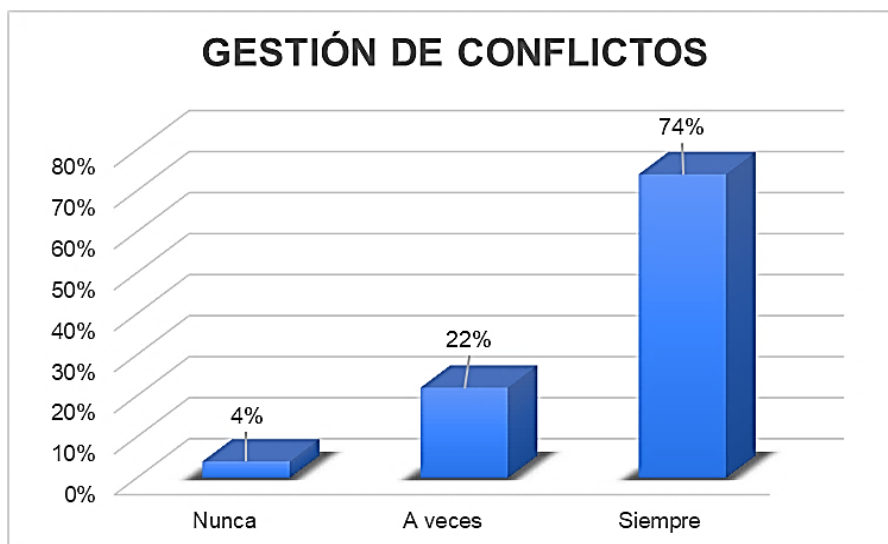
Tabla de frecuencias: Gestión de conflictos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	27	4%
A veces	164	22%
Siempre	553	74%
Total	744	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Evaluación de la Gestión de Conflictos (Anexo 1)

Figura 1

Frecuencia de Gestión de Conflictos



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 4 y figura 1, el 4% indica que nunca se presentan estilos pertenecientes a la Gestión de Conflictos, el 22% señala que a veces, mientras que, el 74% revela que siempre se presentan estos estilos.

Considerando a Bolívar (2020), en su tesis evidencia que los docentes recalcan que la planificación, el control y el aseguramiento de la calidad son beneficiosos para la gestión de la calidad de la educación. Además, muestra que la identificación institucional, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y las relaciones interpersonales influyen positivamente en el clima institucional

Clima Institucional

Tabla 5

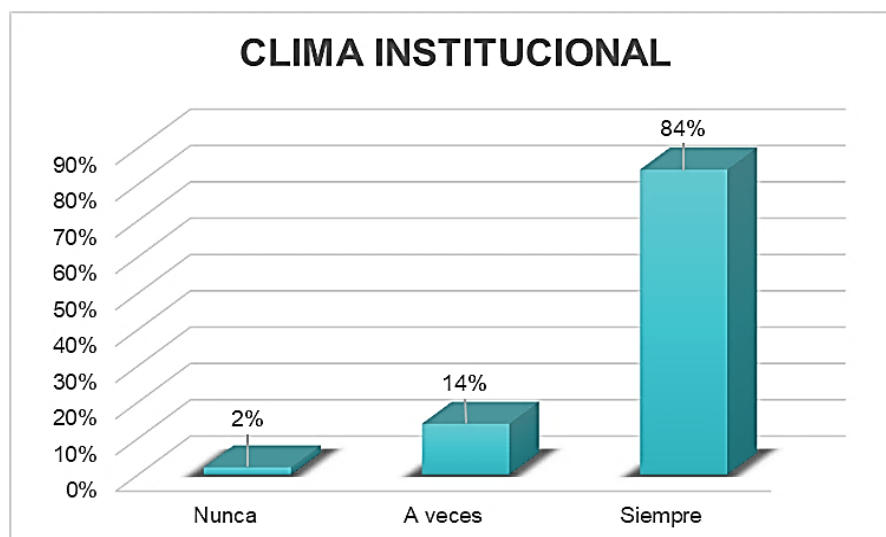
Tabla de frecuencias: Clima Institucional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	2%
A veces	87	14%
Siempre	522	84%
Total	620	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Clima Institucional (Anexo 4)

Figura 2

Frecuencia de Clima Institucional



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 5 y figura 2, el 2% indica que nunca se presentan dimensiones pertenecientes al Clima Institucional, el 14% señala que a veces, mientras que, el 84% revela que siempre se presentan estas dimensiones.

Según. Blanco, Cerdas y García (2021), Son esenciales elementos como la motivación, las relaciones interpersonales, participación, comunicación, cohesión del equipo y trabajo en equipo, además de un estilo de liderazgo que fomente un ambiente armonioso para el cambio y la innovación en productos educativos. Es necesario el continuo enfoque de la asociación de docentes en la manifestación que exige que se le brinde un espacio democratizador para la reflexión, garantizarían la calidad de vida laboral y motivación.

1.2.Resultados por dimensiones de la variable Gestión de Conflictos:

Dimensión 1: Estilo de Retirada

Tabla 6

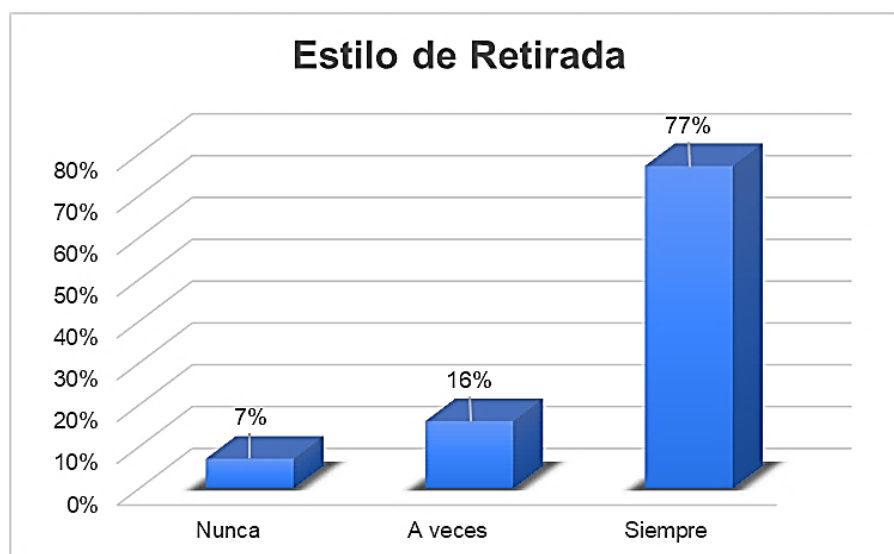
Tabla de frecuencias: Estilo de retirada

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	7%
A veces	29	16%
Siempre	144	77%
Total	186	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Evaluación de la Gestión de Conflictos (Anexo 1)

Figura 3

Frecuencia de Estilo de Retirada



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 6 y figura 3 el 7% indica que nunca se presenta un estilo de retirada, el 16% a veces, y el 77% siempre., el estilo de retirada se relaciona significativa y directamente con el clima institucional, exponiendo que el intento de ignorar pasivamente el conflicto en lugar de resolverlo, indica un comportamiento incierto y poco cooperativo. More y Morey (2021), en su artículo científico “Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N°7044 San Martín de Porres, Chorrillos” al señalar que: la gestión del entorno profesional de la institución es crucial para el desempeño profesional de su trabajo, garantizando con ello un entorno profesional estable para el óptimo funcionamiento de los estudiantes. Las instituciones y universidades deben satisfacer las necesidades sociales históricas y contemporáneas para poder cumplir con sus responsabilidades.

Dimensión 2: Estilo Suavizante

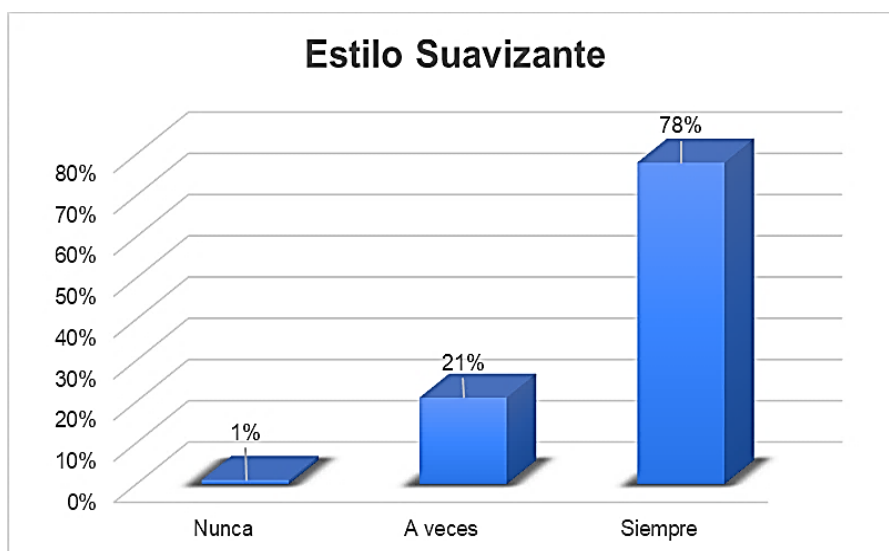
Tabla 7

Tabla de frecuencias: Estilo suavizante

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
A veces	39	21%
Siempre	146	78%
Total	186	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Evaluación de la Gestión de Conflictos (Anexo 1)

Figura 4
Frecuencia de Estilo Suavizante



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 7 y figura 4 el 1 % observa que nunca se presenta un estilo suavizante, el 21% a veces, y el 78% siempre. Se evidencia que el estilo suavizante; una alternativa eficaz que no daña la relación y al mismo tiempo mantiene complacientes a todos los involucrados, con el riesgo de, proyectar una posición débil que puede socavar el dominio negociador; se relaciona significativa y directamente con el clima institucional. Posición que se acerca a la teoría con lo que concluye Luna (2023) que, es vital la capacitación en gestión de conflictos, ya que la motivación, la confianza y la participación activa que esta gestión ofrezca, permitiría que los directores y docentes de las instituciones educativas se sientan seguros al expresar sus inquietudes y opiniones en cualquier situación, así como también, practicar el trabajo en equipo y la cooperación entre ellos, de modo que se puedan promover las buenas prácticas educativas y fortalecer las relaciones interpersonales. Esto aseguraría la mejora de la calidad educativa en general.

Dimensión 3: Estilo de Dominación

Tabla 8

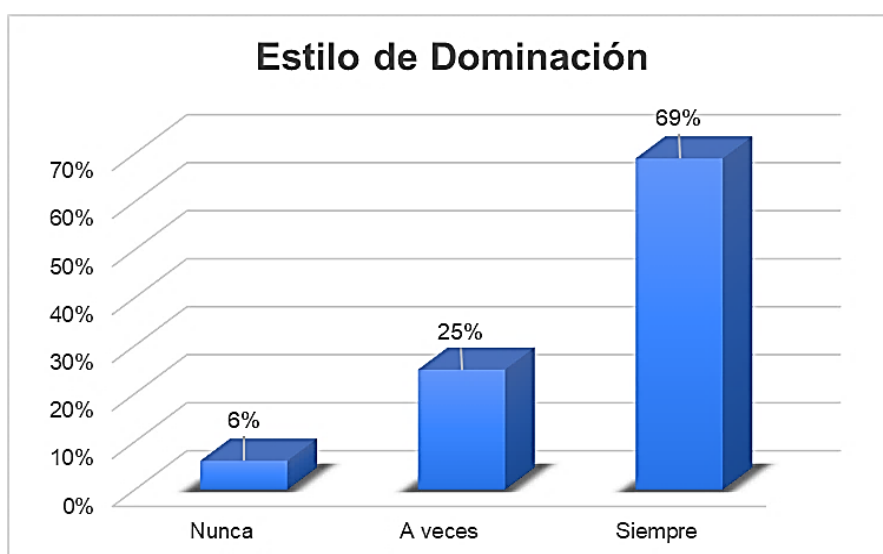
Tabla de frecuencias: Estilo de dominación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	6%
A veces	46	25%
Siempre	129	69%
Total	186	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Evaluación de la Gestión de Conflictos (Anexo 1)

Figura 5

Frecuencia de Estilo de Dominación



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 8 y figura 5, el 6% indica que nunca se presenta un estilo de dominación, el 25% a veces y el 69% siempre. Se evidencia que el estilo de dominación; la cual requiere adoptar una postura que excluya completamente los intereses de las otras partes involucradas, lo que resulta en que una situación se resuelva de una manera que sea beneficiosa para la institución educativa, aunque pueda dañar las relaciones interpersonales; se relaciona significativa y directamente con el clima institucional. Sin embargo, hacemos hincapié a Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas (2020) cuando concluye que, una vez identificados los objetivos, las instituciones deben prestar especial atención a

encontrar el equilibrio adecuado para implementar planes de evaluación, autogestión y mejora continua.

Dimensión 4: Estilo de Compromiso

Tabla 9

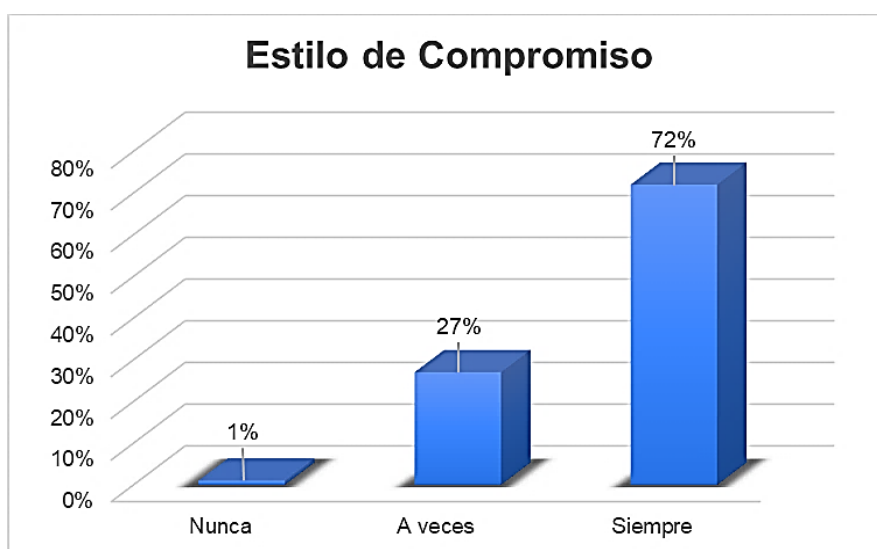
Tabla de frecuencias: Estilo de compromiso

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1%
A veces	50	27%
Siempre	134	72%
Total	186	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Evaluación de la Gestión de Conflictos (Anexo 1)

Figura 6

Frecuencia de Estilo de Compromiso



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 9 y figura 6, el 1 % nunca observa un estilo de compromiso, el 27% a veces y el 72% siempre. el estilo de compromiso se relaciona significativa y directamente con el clima institucional, lo que, satisface plenamente a los intereses de las partes implicadas. Esta solución requiere más tiempo, esfuerzo y habilidades de colaboración porque tiene como objetivo encontrar la mejor solución al conflicto. Haciendo referencia a Quiroz (2019)

cuando proyecta a los directivos como líderes, junto a sus docentes, con el deber de promover la innovación y que esta trascienda la organización y se convierta en un aprendizaje natural y espontáneo para el desarrollo de cada persona que regresa con alegría a un escenario diferente cada día cuando se registre como miembro de un centro educativo. Las características de la misión del director para los docentes, las condiciones de liderazgo y un buen clima organizacional son cruciales para su desarrollo inmediato y óptimo en el aula.

1.3.Descripción de la variable Clima Institucional

Dimensión Participación

Tabla 10

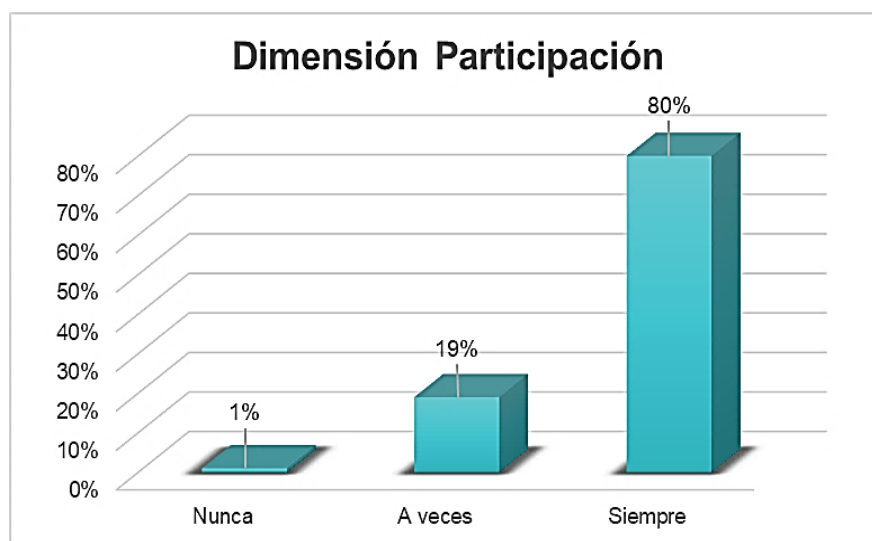
Tabla de frecuencias: Participación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
A veces	24	19%
Siempre	99	80%
Total	124	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Clima Institucional (Anexo 4)

Figura 7

Frecuencia de Participación



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 10 y figura 7, el 1% señala que nunca se aplica la participación, el 19% a veces y el 80% siempre. Comprendido por la contribución de diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de metas. Sobre el mismo, Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas (2020) demuestran que, se debe respetar el alcance del clima organizacional dentro de una institución educativa, ya que, la educación; aunque de hecho se percibe personalmente; involucra a todos dentro de este ámbito. Una vez establecidas las metas, la institución, debe trabajar de manera conjunta, considerando que, la participación es parte del dominio de la gestión comunitaria en una institución educativa, es importante que otros actores, como docentes, directivos y estudiantes, participen en el aprendizaje posterior, lo que aumenta la versatilidad del proceso.

Dimensión Comunicación

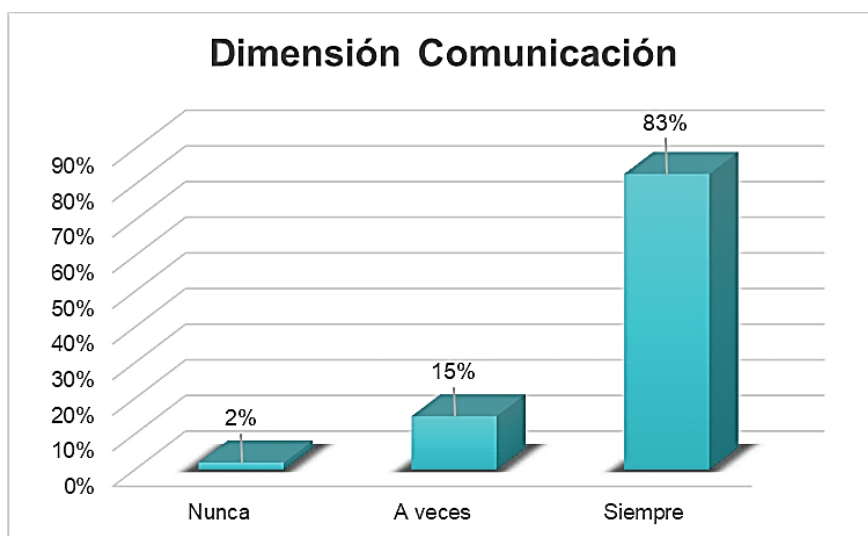
Tabla 11

Tabla de frecuencias: Comunicación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2%
A veces	18	15%
Siempre	103	83%
Total	124	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Clima Institucional (Anexo 4)

Figura 8
Frecuencia de Comunicación



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 11 y figura 8, el 2% señala que nunca se aplica la comunicación, el 15% a veces, mientras que, el 83% siempre. Un proceso diseñado para facilitar y simplificar el flujo de información entre los miembros de la organización, entre esta y su entorno, para influir en opiniones, habilidades y comportamientos dentro y fuera de la organización. Bolívar (2020) explica que, los docentes señalan a la planificación, el control y el aseguramiento de la calidad contribuyentes a la gestión de la calidad educativa. Además, muestra que la identificación institucional, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y las relaciones interpersonales influyen positivamente en el clima institucional.

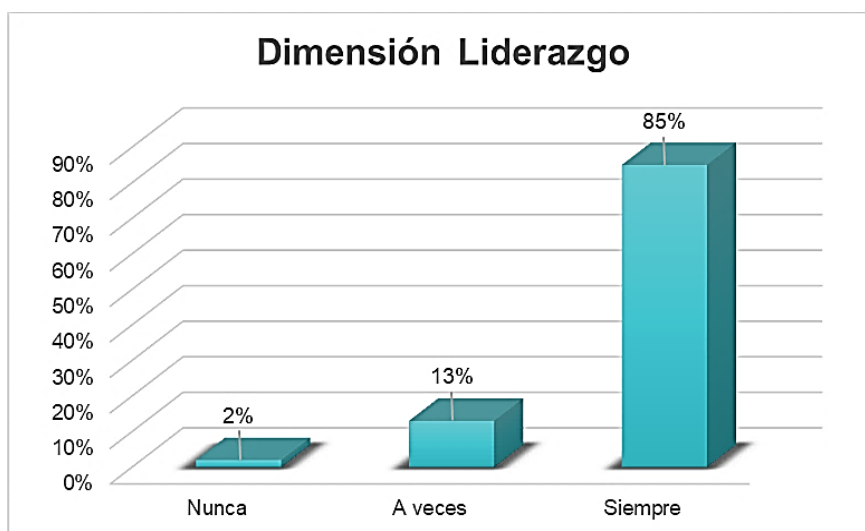
Dimensión Liderazgo

Tabla 12
Tabla de frecuencias: Liderazgo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2%
A veces	16	13%
Siempre	106	85%
Total	124	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Clima Institucional (Anexo 4)

Figura 9
Frecuencia de Liderazgo



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 12 y figura 9, el 2% señala que nunca se aplica el liderazgo, el 13% a veces, mientras que, el 85% siempre. Jefes, directores y líderes de instituciones, influyen en el comportamiento de todos los miembros para lograr resultados. No existe un patrón claro para esto, ya que dependerá de muchas condiciones del entorno social. Respecto a este punto Quiroz (2019), afirma que el desarrollo inmediato y óptimo en el aula se debe a las condiciones de liderazgo, las características de la misión del director para los profesores y un buen clima organizacional. Además, proyecta a los directivos como líderes y sus profesores en su capacidad de innovación, lo que transforma la organización en un aprendizaje espontáneo y natural para el desarrollo personal de cada individuo que espera regresar con alegría a un escenario distinto cada día al registrarse como miembro de un centro educativo.

Dimensión Reciprocidad

Tabla 13

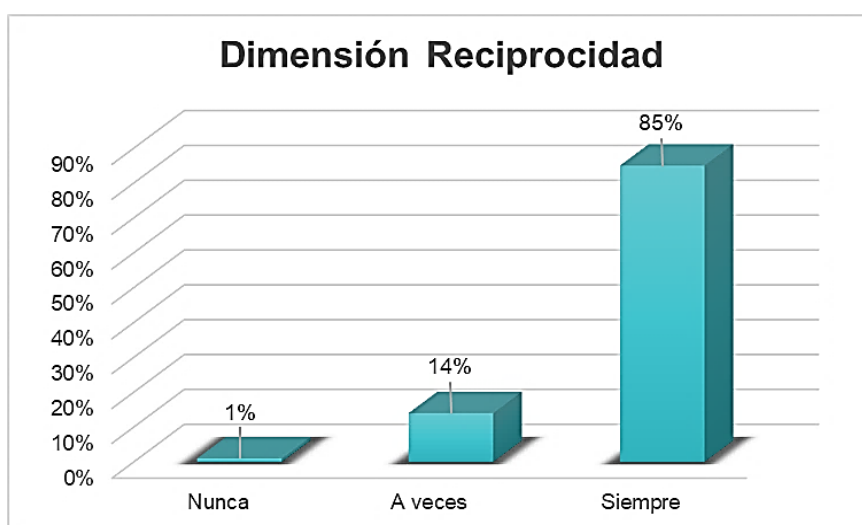
Tabla de frecuencias: Reciprocidad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1%
A veces	17	14%
Siempre	106	85%
Total	124	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Clima Institucional (Anexo 4)

Figura 10

Frecuencia de Reciprocidad



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 13 y figura 10, el 1% señala que nunca se aplica la reciprocidad, el 14% a veces y el 85% siempre. Interrelaciones entre individuos y organizaciones. Becerra (2022), de la misma forma, concluye que, precisamente, los buenos resultados del aprendizaje dependen de factores como el flujo de información, la velocidad y la agilidad, así como de la adopción de normas que respeten los horarios y el espacio de cada integrante a la institución educativa. En términos de participación, está claro que los resultados educativos pueden mejorarse mediante la participación en reuniones de la academia, el trabajo en equipo y actividades de coordinación. Finalmente, con respecto a la confianza,

que los educadores tengan autenticidad, autenticidad, confiabilidad y apoyo mutuo puede tener un impacto positivo en su instrucción y buenos resultados.

Dimensión Motivación

Tabla 14

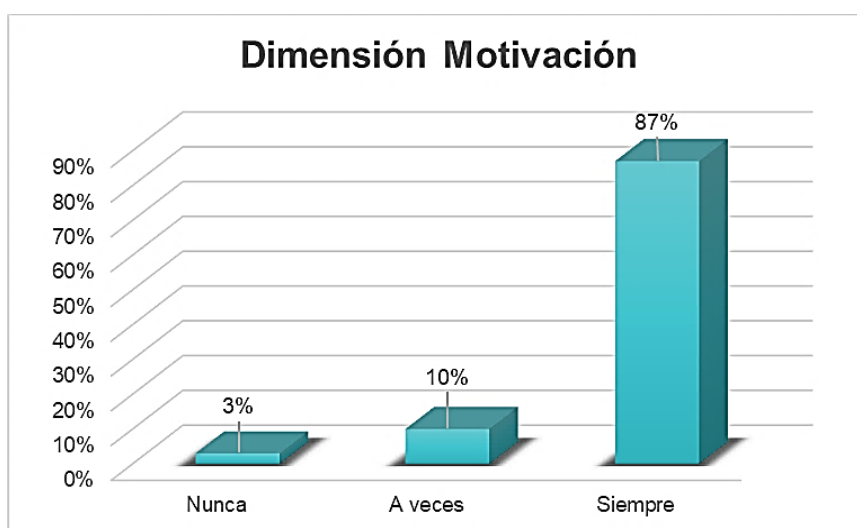
Tabla de frecuencias: Motivación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3%
A veces	12	10%
Siempre	108	87%
Total	124	100%

Nota. Datos tomados del Cuestionario de Clima Institucional (Anexo 4)

Figura 11

Frecuencia de Motivación



Análisis y Discusión

Como se observa en la tabla 14 y figura 11, el 3% el 2% señala que nunca se aplica la motivación, el 10% a veces., mientras que, el 40% siempre. Los propósitos y expectativas de las personas en un entorno organizacional son un conjunto de respuestas y actitudes naturales que los miembros muestran cuando ciertos estímulos están presentes en su entorno. Ante esto, Blanco, Cerdas y García (2021) trata el clima organizacional como un aspecto clave para mejorar los centros educativos. Elementos como la motivación, la participación, la

cohesión del equipo y el trabajo en equipo son fundamentales, además del liderazgo, deben crear un ambiente armonioso para el cambio y la innovación en los productos educativos.

2. Resultados totales de las variables de estudio

2.1. Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

H1: la gestión de conflictos se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

H0: la gestión de conflictos no se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

Tabla 15

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
GESTIÓN DE CONFLICTOS * CLIMA INSTITUCIONAL	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%

Tabla 16

*Tabla cruzada Gestión de Conflictos*Clima Institucional*

		CLIMA INSTITUCIONAL			
		A veces	Siempre	Total	
GESTIÓN DE CONFLICTOS	A veces	Recuento	3	3	6
		Recuento esperado	,6	5,4	6,0
		% del total	9,7%	9,7%	19,4%
	Siempre	Recuento	0	25	25
		Recuento esperado	2,4	22,6	25,0
		% del total	0,0%	80,6%	80,6%
Total	Recuento	3	28	31	
	Recuento esperado	3,0	28,0	31,0	
	% del total	9,7%	90,3%	100,0%	

Tabla 17

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación		
			asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,839 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	8,710	1	,003		
Razón de verosimilitud	11,394	1	,001		
Prueba exacta de Fisher				,004	,004

N de casos válidos	31
a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,58.	
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2	

Dado que el valor de chi cuadrado es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula H_0 , concluyendo que la gestión de conflictos se relaciona significativa y directamente con el clima institucional, a un 95% de confiabilidad.

Dimensión 1: Estilo de Retirada

H1: el estilo de retirada se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

H0: el estilo de retirada no se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

Tabla 18
Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ESTILO DE RETIRADA *	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%
CLIMA INSTITUCIONAL						

Tabla 19
Tabla cruzada Estilo de Retirada*Clima Institucional

		CLIMA INSTITUCIONAL		Total	
		A veces	Siempre		
		ESTILO DE RETIRADA	A veces		Recuento
		Recuento esperado	,6	5,4	6,0
		% del total	6,5%	12,9%	19,4%
	Siempre	Recuento	1	24	25
		Recuento esperado	2,4	22,6	25,0
		% del total	3,2%	77,4%	80,6%
Total		Recuento	3	28	31
		Recuento esperado	3,0	28,0	31,0
		% del total	9,7%	90,3%	100,0%

Tabla 20
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,763 ^a	1	,029		
Corrección de continuidad ^b	1,998	1	,157		
Razón de verosimilitud	3,677	1	,055		
Prueba exacta de Fisher				,088	,088
Asociación lineal por lineal	4,610	1	,032		
N de casos válidos	31				
a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,58.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

Dado que el valor de chi cuadrado es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula H_0 , concluyendo que el estilo de retirada se relaciona significativa y directamente con el clima institucional, a un 95% de confiabilidad.

Dimensión 2: Estilo Suavizante

H1: el estilo suavizante se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

H0: el estilo suavizante no se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

Tabla 21
Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ESTILO SUAVIZANTE *	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%
CLIMA INSTITUCIONAL						

Tabla 22
Tabla cruzada Estilo Suavizante*Clima Institucional

	A veces	CLIMA INSTITUCIONAL		Total	
		A veces	Siempre		
		Recuento	Recuento		
ESTILO SUAVIZANTE		1	3	4	
		Recuento esperado	,4	3,6	4,0

	% del total	3,2%	9,7%	12,9%
Siempre	Recuento	2	25	27
	Recuento esperado	2,6	24,4	27,0
	% del total	6,5%	80,6%	87,1%
Total	Recuento	3	28	31
	Recuento esperado	3,0	28,0	31,0
	% del total	9,7%	90,3%	100,0%

Tabla 23
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,234 ^a	1	,267		
Corrección de continuidad	,042	1	,838		
Razón de verosimilitud	,955	1	,329		
Prueba exacta de Fisher				,349	,349
Asociación lineal por lineal	1,194	1	,275		
N de casos válidos	31				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,39.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Dado que el valor de chi cuadrado es menor que 0.05 se acepta la hipótesis nula H_0 , concluyendo que el estilo suavizante no se relaciona significativa y directamente con el clima institucional, a un 95% de confiabilidad.

Dimensión 3: Estilo de Dominación

H1: el estilo de dominación se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

H0: el estilo de dominación no se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

Tabla 24
Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ESTILO DE DOMINACIÓN *	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%
CLIMA INSTITUCIONAL						

Tabla 25*Tabla cruzada Estilo de Dominación*Clima Institucional*

			CLIMA INSTITUCIONAL		
			A veces	Siempre	Total
ESTILO DE DOMINACIÓN	A veces	Recuento	2	4	6
		Recuento esperado	,6	5,4	6,0
		% del total	6,5%	12,9%	19,4%
	Siempre	Recuento	1	24	25
		Recuento esperado	2,4	22,6	25,0
		% del total	3,2%	77,4%	80,6%
Total	Recuento	3	28	31	
	Recuento esperado	3,0	28,0	31,0	
	% del total	9,7%	90,3%	100,0%	

Tabla 26*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación	Significación	Significación
			asintótica (bilateral)	exacta (bilateral)	exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,763 ^a	1	,029		
Corrección de continuidad ^b	1,998	1	,157		
Razón de verosimilitud	3,677	1	,055		
Prueba exacta de Fisher				,088	,088
Asociación lineal por lineal	4,610	1	,032		
N de casos válidos	31				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,58.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Dado que el valor de chi cuadrado es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula h_0 , concluyendo que el estilo de dominación se relaciona significativa y directamente con el clima institucional, a un 95% de confiabilidad.

Dimensión 4: Estilo de Compromiso

H1: el estilo de compromiso se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

H0: el estilo de compromiso no se relaciona significativa y directamente con el clima institucional

Tabla 27
Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ESTILO DE COMPROMISO * CLIMA INSTITUCIONAL	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%

Tabla 28
Tabla cruzada Estilo de Compromiso*Clima Institucional

		CLIMA INSTITUCIONAL			
		A veces	Siempre	Total	
ESTILO DE COMPROMISO	A veces	Recuento	2	4	6
		Recuento esperado	,6	5,4	6,0
		% del total	6,5%	12,9%	19,4%
	Siempre	Recuento	1	24	25
		Recuento esperado	2,4	22,6	25,0
		% del total	3,2%	77,4%	80,6%
Total	Recuento	3	28	31	
	Recuento esperado	3,0	28,0	31,0	
	% del total	9,7%	90,3%	100,0%	

Tabla 29
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,763 ^a	1	,029		
Corrección de continuidad ^b	1,998	1	,157		
Razón de verosimilitud	3,677	1	,055		
Prueba exacta de Fisher				,088	,088
Asociación lineal por lineal	4,610	1	,032		
N de casos válidos	31				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,58.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Dado que el valor de chi cuadrado es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula H_0 , concluyendo que el estilo de compromiso se relaciona significativa y directamente con el clima institucional, a un 95% de confiabilidad.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

1. DENOMINACIÓN:

Propuesta de Mejora en la Gestión de Conflictos para Potenciar el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada "Interamericano" de Cajamarca para el Año 2023

2. PRESENTACIÓN:

La presente propuesta de mejora está dirigida a la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca, en su compromiso continuo con la excelencia en la educación, reconoce la importancia determinante de crear un ambiente armonioso que fomente el aprendizaje significativo y promueva el desarrollo general de cada miembro. Teniendo esto en cuenta, se propone un protocolo integral para mejorar la gestión de conflictos y abordar eficazmente las cuestiones que afectan el clima institucional.

La iniciativa es un enfoque proactivo y participativo diseñado para fortalecer los vínculos entre docentes, estudiantes, padres y otros miembros de la comunidad educativa. Impulsamos activamente un entorno de apoyo que promueva no solo el crecimiento académico sino también el desarrollo personal. La institución reconoce que la calidad de la educación se evidencia no sólo en los resultados académicos, sino también en el bienestar general de la comunidad educativa y la calidad de las interacciones.

La propuesta va más allá de implementar protocolos de resolución de conflictos, sino también, pretende crear una cultura institucional basada en el diálogo abierto, la escucha activa y la colaboración. La Institución Educativa Privada "Interamericano" considera que esta iniciativa, amparado en el compromiso de toda la comunidad

educativa, cambiará positivamente el ambiente de las instituciones y fortalecerá el ambiente que promueva el aprendizaje y el desarrollo integral de sus miembros.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Institución Educativa Privada "Interamericano" de Cajamarca sostiene un fuerte compromiso para fomentar un ambiente educativo favorable para el aprendizaje, el crecimiento personal y la convivencia armoniosa. Reconociendo la importancia de una gestión eficaz de los conflictos para mejorar el clima institucional, se presenta propuestas integrales para el año 2023. Esta iniciativa se fundamenta en dos teorías de gestión reconocidas: la Teoría de Likert y la Teoría de los Factores de Herzberg.

La Teoría de Likert se centra en los sistemas de gestión, enfatizando la relevancia de la gestión participativa y orientada al grupo. Con la ejecución de esta teoría, la institución se esfuerza por crear un modelo de gestión en el que todos los miembros participen activamente en la toma de decisiones y con ello aumentar la cohesión y la comunicación. La participación activa y la inclusión en la toma de decisiones se consideraron pilares clave para el éxito de la propuesta.

Por otro lado, la Teoría de los Factores de Herzberg, identifica y discierne los factores motivacionales, de los factores de higiene, facilita una base sólida para comprender las necesidades individuales y mejorar la satisfacción laboral. Integrar esta teoría en la gestión de conflictos implica abordar aspectos motivacionales (como el reconocimiento y la rendición de cuentas) y factores de higiene (como las condiciones de trabajo). Esto toma la forma de un enfoque integral que apunta no sólo a resolver los conflictos existentes, sino también a prevenir tensiones futuras.

El objetivo principal de la propuesta es proporcionar un entorno donde la resolución de conflictos sea una experiencia constructiva. Entre los miembros de la comunidad educativa, se promoverán la comprensión mutua, la empatía y la

comunicación efectiva. La adopción de estrategias que impulsen la participación activa y el reconocimiento de objetivos puede garantizar un clima institucional positivo y cooperativo.

Además, partiendo de la teoría anterior, se recomienda organizar talleres y capacitaciones para todos los participantes, desde profesores hasta padres y alumnos. El objetivo de estas actividades será fortalecer las habilidades de resolución de conflictos y promover una comprensión más profunda de las necesidades individuales de acuerdo con los principios de Likert y Herzberg.

Se establecerá un mecanismo periódico de seguimiento y evaluación para valorar el impacto de la propuesta. Permitirán asegurar la mejora continua de la estrategia, certificando la eficacia de la gestión de conflictos en la organización a largo plazo.

4. PROBLEMA

La Institución Educativa Privada "Interamericano" de Cajamarca, muestra indicios de presentar el principal problema que enfrentan las instituciones educativas privadas, una política de gestión incompleta, inadecuada o deficiente. Estos cambios importantes afectan directamente el clima institucional y crean un entorno que requiere una intervención eficaz. La falta de una resolución clara y efectiva de conflictos es uno de los principales desafíos que conducen a situaciones que afectan negativamente la motivación y el desempeño profesional de docentes e incluso de estudiantes.

En "Interamericano", manejan una variedad de estrategias para lidiar con los conflictos, sin embargo, la mala gestión de circunstancias que puedan manifestarse a lo largo del tiempo puede crear un ambiente propenso al fracaso y producir emociones negativas. Esto puede poner en riesgo, no sólo a la calidad de la educación ofrecida, sino también a la cooperación y cohesión entre los miembros de la comunidad

educativa. La ausencia de un enfoque sistemático y eficaz para la resolución de conflictos ha permitido que continúen las tensiones, lo que obstaculiza el desarrollo general de la institución.

CADER - UGEL Cajamarca manifiesta que, las denuncias registradas en Asesoría Jurídica, especialmente de docentes, estudiantes, padres de familia y directivos, son un indicador clave de precisar de una intervención para optimizar el ambiente institucional. Estos conflictos afectan directamente la dinámica del día a día de la institución, de igual manera, perjudica la calidad de la educación y la percepción pública sobre la efectividad de las políticas internas.

La falta de una estructura clara de gestión de conflictos afecta no sólo las relaciones, sino también la percepción de los estudiantes sobre la institución y su compromiso con el aprendizaje. Si los docentes no cuentan con herramientas efectivas para la resolución de conflictos, su satisfacción laboral puede disminuir, lo que afectaría directamente la calidad de la enseñanza. La falta de un buen clima institucional también afectará la retención y atracción del talento docente, así como la estabilidad y reputación a largo plazo de las instituciones.

5. OBJETIVOS

5.1.OBJETIVO GENERAL

Proponer un protocolo integral de gestión de conflictos que contribuya a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa Privada "Interamericano" de la ciudad de Cajamarca para el año 2023

5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar y proponer estilos de resolución de conflictos alineados con las necesidades de la Institución Educativa Privada "Interamericano" de Cajamarca para el año 2023.

Diseñar estrategias efectivas y calcular el tiempo necesario para implementar el protocolo, asegurando resultados positivos y duraderos.

Prever e implementar los recursos y estrategias de evaluación necesarios para la aplicación exitosa de la propuesta.

5.3.DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

Las estrategias en las que se sustenta la propuesta están orientadas por las teorías antes mencionadas y respondiendo a las necesidades y deficiencias observadas en la institución educativa:

RELACIONES CON LA COMUNIDAD

A) Liderazgo Participativo

En la Institución Educativa Privada "Interamericano" de Cajamarca, se recomienda la implementación de enfoques de gestión participativa como estrategia primordial para mejorar la gestión de conflictos y fortalecer el clima institucional. Se recomienda a los líderes adoptar una posición común, fomentar la comunicación abierta y asertiva, del mismo modo, estar predispuestos a las

opiniones y sugerencias de los miembros del equipo. Este enfoque fomentará un entorno de toma de decisiones compartida que promoverá una mejor comprensión y aprobación de las medidas adoptadas.

B) Orientado hacia el Grupo

El planteamiento de una perspectiva orientada al grupo para optimizar la gestión de conflictos es considerado en la Institución Educativa Privada "Interamericano". Esto involucra fomentar el sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. Está diseñado para fortalecer las relaciones y promover la empatía y el entendimiento mutuo. De esta manera, se espera que los conflictos se resuelvan de manera conjunta y así contribuir al mejoramiento del clima institucional.

C) Participación Activa

En parte fundamental de la sugerencia de mejoramiento para el manejo de conflictos en la Institución Educativa Privada "Interamericano", se sugiere estimular la involucración activa de todos los miembros implicados. Su objetivo es brindar espacios donde cada persona pueda expresar libre y constructivamente sus inquietudes, necesidades y opiniones. La estrategia pretende fortalecer la comunidad educativa mediante la creación de un entorno que facilite la resolución efectiva de disputas a través del diálogo y la cooperación.

D) Inclusión en la Toma de Decisiones

Se recomienda una mayor participación en la toma de decisiones para mejorar la gestión de conflictos y el clima institucional en la Institución educativa Privada "Interamericano" de Cajamarca. Tiene por finalidad involucrar a diferentes miembros de la comunidad educativa en el proceso de toma de

decisiones para que sus opiniones y experiencias influyan en las medidas acogidas. Esta inclusión activa contribuirá al fortalecimiento del tejido institucional y a la resolución efectiva de conflictos, además de fomentar la transparencia y generar un sentimiento de responsabilidad compartida.

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

A) Liderazgo Participativo:

- Realizar talleres de gestión participativa para el director y líderes de equipo.
- Establecer reuniones periódicas para fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación.
- Implementar plataformas digitales para recopilar sugerencias y opiniones de los miembros del equipo.
- Crear un comité de toma de decisiones con representantes de diferentes áreas.

B) Orientado hacia el Grupo:

- Organizar eventos y actividades que fomenten la interacción y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa.
- Implementar programas de mentoría entre docentes para fortalecer las relaciones profesionales.
- Establecer espacios regulares para la discusión grupal y el intercambio de experiencias.
- Promover la participación en actividades extracurriculares que refuercen el sentido de pertenencia.

C) Participación Activa:

- Crear foros de discusión y grupos de trabajo para abordar temas específicos relacionados con la gestión de conflictos.
- Establecer un sistema de buzones de sugerencias para recopilar ideas de manera anónima.
- Implementar reuniones mensuales de participación activa con representantes de cada sector educativo.
- Diseñar campañas de concientización sobre la importancia de la participación activa en la resolución de conflictos.

D) Inclusión en la Toma de Decisiones:

- Crear comités de decisiones con representantes de profesores, personal administrativo y padres de familia.
- Implementar encuestas y consultas para recopilar opiniones antes de tomar decisiones importantes.
- Facilitar talleres de formación sobre toma de decisiones colaborativa.
- Establecer un proceso transparente para informar a la comunidad sobre las decisiones tomadas y su impacto.

Tabla 30

Cuadro de recursos e instrumentos

	RECURSOS	INSTRUMENTOS	RESPONSABLES
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios de formación en liderazgo participativo para directivos y líderes de equipos. • Herramientas de comunicación digital para facilitar la interacción constante. • Programas de mentoría para desarrollar habilidades colaborativas. • Establecer un comité directivo participativo para guiar la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de evaluación del liderazgo para medir la percepción de los miembros del equipo. • Registro de sesiones de comunicación abierta y colaborativa lideradas por el director. • Creación de un comité de retroalimentación para recopilar opiniones sobre el liderazgo participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Área de psicología - Auxiliar de Educación
ORIENTADO HACIA EL GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de team building y programas de integración. • Cursos de capacitación sobre empatía y comunicación efectiva. • Implementación de programas de mentoría entre los miembros de la comunidad educativa. • Establecer un comité de relaciones humanas para la resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de bienestar emocional para evaluar el sentido de pertenencia. • Registro de actividades de integración y eventos grupales. • Observación directa de interacciones interpersonales durante actividades escolares. • Sesiones de retroalimentación grupal para identificar áreas de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Plana Docente - Área de psicología

<p>PARTICIPACIÓN ACTIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios físicos y virtuales para la expresión abierta de opiniones. • Programas de formación en habilidades de comunicación efectiva. • Creación de grupos de trabajo para abordar temas específicos. • Reuniones periódicas de retroalimentación y reconocimiento regular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de buzones de sugerencias físicos y virtuales. • Registro de asistencia y participación en reuniones y actividades. • Encuestas de satisfacción y participación en iniciativas específicas. • Establecimiento de un sistema de seguimiento de la implementación de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Área de psicología - Auxiliar de Educación - Docente de AIP
<p>INCLUSIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un comité de toma de decisiones con representantes de varios departamentos. • Plataformas digitales para la recopilación de opiniones y sugerencias. • Sesiones de capacitación en toma de decisiones colaborativa. • Campañas de concientización sobre la importancia de la inclusión en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de percepción sobre la inclusión en procesos decisionales. • Documentación de reuniones y sesiones de toma de decisiones. • Establecimiento de un panel representativo para revisar y evaluar propuestas. • Registro de la implementación de medidas basadas en las sugerencias de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Plana Docente - Plana Administrativa - Área de psicología

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

A) Motivación

Las estrategias motivacionales estarán orientadas al reconocimiento específico de la coordinación y el trabajo en equipo como medio eficaz para promover el compromiso y la dedicación en la Institución Educativa Privada "Interamericano" de Cajamarca. Implementar un programa de reconocimiento será vital para incentivar a docentes, niños y padres de familia y resaltar sus contribuciones diarias. Esta determinación no sólo elevará la moral y el sentido de pertenencia, sino que también aumentará la responsabilidad y contribución de cada miembro de la comunidad educativa. Crear un entorno donde se valoren los esfuerzos individuales mejorará enormemente el clima institucional.

B) Delegación de Funciones

En caso de que la plana directiva no esté disponible, el sistema de reemplazo será efectuado por profesores capacitados para realizar tareas administrativas. Esta estrategia garantizará la continuidad y la estabilidad de la gobernanza y evitará perturbaciones importantes en el liderazgo institucional. El nombramiento de personal calificado para asumir temporalmente las responsabilidades directivas, proporcionará un liderazgo efectivo durante su ausencia, asimismo, fomentará el desarrollo de líderes dentro del cuerpo docente

C) Clima de Trabajo

Diversas tácticas serán implementadas para enriquecer el ambiente laboral en la organización. El objetivo de organizar encuentros de fraternidad como caminatas y paseos, es fortalecer los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa. Facilitar un diálogo abierto y constructivo, que permita el manejo

efectivo de inquietudes y sugerencias. Además, se intentará revalidar la implicación de las comunidades administrativa y docente en la toma de decisiones, fomentando al mismo tiempo el sentido de pertenencia y cooperación en la creación de un ambiente positivo.

D) Selección, Control y Evaluación del Personal:

Con relación a la selección, el objetivo dentro de la comunidad educativa es alcanzar el equilibrio entre la autonomía de gestión y la participación activa. A tal efecto, se constituirá un comité para cooperar en la selección y contratación de nuevos empleados. Las estrategias de control y evaluación, estarán orientadas al cumplimiento de los programas y proyectos individuales, además de asegurar que cada colaborador contribuya al progreso institucional de acuerdo con sus responsabilidades y objetivos.

E) Convenios Ínter Institucionales

Establecer convenios estratégicos con organizaciones de otros sectores, como centros de salud, municipios y comisarías. La estrategia debe promover el fortalecimiento del apoyo y la cooperación en situaciones que puedan afectar el clima institucional. Instaurar vínculos con estas entidades facilitarán recursos adicionales y ayudarán a resolver conflictos, contribuyendo a la mejora general del entorno educativo.

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

A) Motivación

- Diseñar programas de reconocimiento trimestrales para destacar logros y contribuciones.

- Crear un sistema de premios y reconocimientos para profesores, alumnos y personal administrativo.
- Implementar eventos especiales de motivación, como charlas inspiradoras y actividades lúdicas.
- Fomentar la participación en proyectos colaborativos que destaquen el trabajo en equipo.

B) Delegación de Funciones:

- Identificar y capacitar a docentes aptos para asumir funciones directivas temporales.
- Establecer un plan de contingencia para garantizar la continuidad en la gestión en ausencia de la directora.
- Realizar simulacros de delegación para evaluar la eficacia del sistema.
- Promover la formación continua del personal docente para desarrollar habilidades de liderazgo.

C) Clima de Trabajo

- Planificar y ejecutar actividades recreativas y de integración para fortalecer los lazos entre los miembros de la comunidad educativa.
- Facilitar espacios de diálogo abierto durante reuniones regulares.
- Crear un comité de bienestar laboral para abordar inquietudes y sugerencias.
- Implementar encuestas de clima laboral de forma periódica para evaluar el impacto de las actividades.

D) Selección, Control y Evaluación del Personal:

- Formar comisiones de selección que incluyan representantes de diferentes sectores.
- Establecer indicadores de desempeño claros y evaluaciones regulares para todo el personal.
- Implementar sesiones de retroalimentación individualizada.
- Facilitar programas de desarrollo profesional y capacitación para el crecimiento del personal.

E) Convenios Ínter Institucionales

- Establecer reuniones periódicas con representantes de organismos externos para fortalecer la colaboración.
- Identificar áreas de cooperación mutua y establecer protocolos de actuación conjunta.
- Crear comités de coordinación interinstitucional para abordar conflictos y desafíos comunes.
- Organizar eventos conjuntos para fortalecer las relaciones entre la institución educativa y otras entidades del entorno.

Tabla 31

Cuadro de recursos e instrumentos

	RECURSOS	INSTRUMENTOS	RESPONSABLES
MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Programa oficial de reconocimiento y premios. • Eventos de motivación, como charlas inspiradoras y actividades especiales. • Programas de incentivos para el desempeño excepcional. • Creación de un comité de motivación para planificar y ejecutar iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de reconocimiento con criterios claros y transparentes. • Encuestas de motivación para evaluar la efectividad de los programas. • Registro de eventos y actividades de reconocimiento. • Entrevistas individuales para comprender las necesidades y expectativas de motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Área de psicología - Auxiliar de Educación
DELEGACIÓN DE FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de sesiones de capacitación para posibles reemplazos. • Establecimiento de un sistema claro de rotación de funciones. • Desarrollo de un plan de contingencia para ausencias no planificadas. • Identificación y formación continua de posibles directivos sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de contingencia documentado para ausencias de la directora. • Evaluación de desempeño del personal designado como reemplazo. • Registro de sesiones de capacitación para líderes de reemplazo. • Encuestas de satisfacción para evaluar la efectividad de la delegación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Plana Docente - Plana Administrativa - Área de psicología
CLIMA DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para eventos de confraternidad y actividades recreativas. • Espacios de reunión y áreas de descanso designadas. • Programas de desarrollo de habilidades sociales y comunicativas. • Implementar un sistema de retroalimentación anónima para resolver dificultades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de clima laboral para evaluar la percepción de los empleados. • Registro de actividades de confraternidad y eventos recreativos. • Espacios de retroalimentación abierta durante las reuniones regulares. • Implementación de un sistema de sugerencias anónimas para abordar inquietudes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Área de psicología - Auxiliar de Educación - Docente de AIP

<p>SELECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos asignados para la formación de comisiones de selección. • Herramientas digitales para la evaluación del desempeño y el seguimiento de metas. • Programas de desarrollo profesional y capacitación continua. • Establecimiento de un sistema transparente de evaluación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de comités de selección con protocolos claros. • Plataforma digital para el seguimiento del desempeño individual. • Registro de sesiones de retroalimentación individualizada. • Encuestas de satisfacción del personal para evaluar la eficacia de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Docente de AIP
<p>CONVENIOS ÍTER INSTITUCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros para la creación de convenios. • Tiempo dedicado a reuniones regulares con representantes externos. • Desarrollar acuerdos de acción conjunta y procedimientos claros. • Establecer un comité para gestionar y evaluar la efectividad de los convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de acuerdos y protocolos con entidades externas. • Encuestas de satisfacción sobre la colaboración con otras instituciones. • Evaluación continua de la efectividad de los convenios. • Registro de recursos y asistencia proporcionados por entidades externas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plana Directiva - Plana Administrativa - Comité de Gestión

CRONOGRAMA:

Tabla 32

Cronograma de la propuesta

N°	ESTRATEGIAS (ACTIVIDADES)	RESPONSABLES	CRONOGRAMA										
			MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	Talleres de gestión participativa para el director y líderes de equipo.	Autoridades	X			X				X			
2	Actividades que fomenten la interacción y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa.	Plana Directiva y Docente			X		X				X	X	
3	Programas de mentoría entre docentes para fortalecer las relaciones profesionales.	Plana Directiva		X		X		X			X		
4	Actividades extracurriculares que refuercen el sentido de pertenencia.	Plana Directiva y Docente	X				X				X		
5	Campañas de concientización sobre la importancia de la participación activa en la resolución de conflictos.	Autoridades	X				X				X		
6	Talleres de formación sobre toma de decisiones colaborativa.	Autoridades			X			X					
7	Eventos especiales de motivación, como charlas inspiradoras y actividades lúdicas	Plana Directiva y Docente		X							X		
8	Simulacros de delegación para evaluar la eficacia del sistema.	Autoridades				X					X		
9	Actividades recreativas y de integración para fortalecer los lazos entre los miembros de la comunidad educativa.	Plana Directiva, Docente y Autoridades	X				X					X	
10	Programas de desarrollo profesional y capacitación para el crecimiento del personal.	Plana Directiva y Autoridades			X			X				X	
11	Eventos conjuntos para fortalecer las relaciones entre la institución educativa y otras entidades del entorno.	Autoridades	X			X					X		X

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "INTERAMERICANO" DE CAJAMARCA (EN SOLES) - AÑO 2024:

Tabla 33

Presupuesto para la implementación de estrategias

PRESUPUESTO (EN SOLES) PARA EL AÑO 2024	
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	
Talleres de liderazgo participativo	5,000
Materiales y recursos para capacitación	2,000
Comité de seguimiento y evaluación	3,000
TOTAL	10,000
ORIENTADO HACIA EL GRUPO	
Actividades de integración y team building	2,000
Sesiones de capacitación en empatía y colaboración	5,000
Comité de relaciones interpersonales	1,000
TOTAL	8,000
PARTICIPACIÓN ACTIVA	
Espacios para expresión abierta	1,000
Programas de formación en comunicación efectiva	5,000
Creación de grupos de trabajo	1,000
TOTAL	7,000
INCLUSIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	
Encuestas de percepción y participación	1,000
Plataformas digitales para recopilar opiniones	5,000
Campañas de concientización	2,000
TOTAL	8,000
MOTIVACIÓN	
Programas de reconocimiento y premios	5,000
Eventos de motivación y charlas inspiradoras	5,000
Programas de incentivos	2,000
TOTAL	12,000
DELEGACIÓN DE FUNCIONES	
Plan de contingencia y formación de reemplazos	2,000
Evaluación del desempeño del personal designado	5,000
Identificación y capacitación continua de líderes de reemplazo	7,000
TOTAL	14,000
CLIMA DE TRABAJO	
Eventos de confraternidad y actividades recreativas	5,000
Espacios de reunión y áreas de descanso	5,000
Implementación de sistema de retroalimentación	5,000
TOTAL	15,000
SELECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL	
Formación de comisiones de selección	2,000
Herramientas digitales para evaluación del desempeño	7,000
Programas de desarrollo profesional	7,000
TOTAL	16,000
CONVENIOS ÍTER INSTITUCIONALES	
Establecimiento de convenios y protocolos	7,000
Reuniones regulares con entidades externas	2,000
Recursos y asistencia externa	8,000
TOTAL	17,000
PRESUPUESTO TOTAL	107,000

Nota: Presupuesto válido hasta 2025

6. EVALUACIÓN

La presente Propuesta de Mejora en la Gestión de Conflictos para potenciar el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada "Interamericano", se evaluará permanentemente con la participación de todos los agentes educativos.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación demuestran que existe relación significativa (95%) entre la gestión de conflictos y el clima institucional, en la Institución Educativa Privada “Interamericano”.

2. Los resultados por dimensiones de la variable gestión de conflictos demuestran que la dimensión estilo de retirada se encuentra en un nivel de presencia alto (77%).

La dimensión estilo de dominación se encuentra en un nivel de presencia alto (69%).

La dimensión estilo de compromiso se encuentra se encuentra en un nivel de presencia alto (72%) en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca.

3. Los resultados por dimensiones de la variable clima institucional demuestran que

La dimensión participación se encuentra en un nivel de presencia alto (80%).

La dimensión comunicación se encuentra en un nivel de presencia alto (83%).

La dimensión liderazgo se encuentra en un nivel de presencia alto (85%).

La dimensión reciprocidad se encuentra en un nivel de presencia alto (85%).

La Dimensión motivación se encuentra en un nivel de presencia alto (87%) en la

Institución Educativa Privada “Interamericano” Estas aportan una descripción general rápida de cómo los miembros califican a la organización e informa a los gerentes en la toma de decisiones y la gestión del cambio.

SUGERENCIAS

1. Se propone a la plana directiva de la Institución Educativa Privada “Interamericano”, emitir lineamientos educativos que admitan instaurar un sistema de evaluación continua y adecuada a la plana docente, administrativa y de servicio para que obtengan los conocimientos necesarios sobre el desarrollo de la gestión de conflictos durante el desarrollo de las actividades institucionales y así mejorar la calidad de la educación.
2. La Institución Educativa Privada “Interamericano” debe contribuir al proceso de formación docente para perfeccionar su capacidad de aplicar teorías que desarrollen de manera óptima las relaciones interpersonales, evitando situaciones conflictivas.
3. Para contribuir a los esfuerzos por mejorar la calidad de la educación, el personal que labora en la Institución Educativa Privada “Interamericano” debe participar activamente en las actividades del Plan de Mejoramiento del Sistema.
4. Concientizar al personal que labora en la Institución Educativa Privada “Interamericano” sobre la negociación en la resolución de conflictos como un proceso complejo, siendo la voluntad política y la conciencia del clima institucional, elementos que ayudarían para llevarla a cabo, por lo que deben cultivarse entre todos, priorizando los empleados involucrados en conflictos.

REFERENCIAS

- Aguilar, F., Abril, J. y Santander, S. (2022). Estrategias metodológicas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de matemática en noveno año de Educación General Básica. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 24(2), 1-42. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/341/3413160016/>
- Albertí, M. (11 de mayo de 2016). El enfoque restaurativo para la gestión de las relaciones y el conflicto en la escuela del S XXI. Educaweb. <https://www.educaweb.com/noticia/2016/05/11/gestion-relaciones-conflicto-escuela-9384/>
- Allport, G. (1935). Attitudes. *Handbook of Social Psychology*, 219(1), 1-13 <https://goo.su/eGdUXA>
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. LUMEN. <https://epiprimero.files.wordpress.com/2012/01/ander-egg-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>
- Anderson, M., y Woodrow, P. (1989). *Rising from the Ashes: Development Strategies in Times of Disaster*. Lynne Rienner Pub.
- Asensio, I. y Fernández-Díaz, M. (1989). El clima de las instituciones de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*, 2(3), 501-518. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150086>
- Barrios, Y., Alcalá, M., Carrillo, M. y Vargas, L. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), 138 – 162. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/34508/36396>

- Becerra, M. (2022). *Clima institucional y desempeño docente en la institución educativa pública secundaria de Cajamarca* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94661>
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The new managerial grid*. Gulf Publishing Company
- Blake, R., y Mouton, J. (1964). *Breakthrough in Organization Development*. Harvard Business Review. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED078158.pdf>
- Blake, R. y Mouton, J. (1970). *The Fifth Achievement. The Journal of Applied Behavioral Science*. Grid International, Inc.
- Blanco, S., Cerdas, V. y García, J. (2021). Clima Organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 190 – 207
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v45n1/2215-2644-edu-45-01-00183.pdf>
- Bolivar, E. (2020). *Gestión de la calidad educativa y clima institucional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Puquio”, Ayacucho, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61883>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias* (1ª ed.). Trillas.
<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Camaño, J. (2009). *Estilos de resolución de conflictos*. XING.

<https://www.xing.com/communities/posts/estilos-de-resolucion-de-conflictos-1003329698>

Carrasco, S. (2013). *Metodología de La Investigación Científica*. San Marcos.

https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_

Casamayor, G. (2002). *Cómo dar respuesta a los conflictos*. Graó.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). McGraw Hill.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>

Collanca C. (2016). *Clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de*

la zona urbana de Satipo [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú

<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4277/Collanca%20Chavez.pdf?sequence=1>

Consejo Nacional de Educación (2006). *PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL*

2021: La educación que queremos para el Perú.

<https://www.cne.gob.pe/uploads/proyecto-educativo-nacional/version-pen/pen-oficial.pdf>

Consejo Nacional de Educación (2007). *PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL*

CAJAMARCA 2007 – 2021. <https://www.cne.gob.pe/uploads/proyecto-educativo/regional/per-cajamarca.pdf>

- De Diego, R. y Guillén, C. (2008). *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*. Pirámide.
- Dobles, C., Zúñiga, M. y García, J. (1998). *Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones*. C.R.: EUNED.
- Eslava, J. y Parra, N. (2010). *La alta gerencia y el manejo del conflicto* [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional de la Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/3720>
- Ferreiro, R. (2011). Tres vértices del triángulo de las Competencias Didácticas: Teoría, Metodología y Método. *Revista Complutense de Educación*, 22(1), 11-23
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/36564/35398>
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1998). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000.
- Folberg, J. y Taylor, A. (2009). *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*. LIMUSA. Noriega Editores.
- Galarsi, M., Medina, A., Ledezma, C. y Zanin, L. (2011). Comportamiento, historia y evolución. *Fundamentos en Humanidades*, 12(24), 89-123
<https://www.redalyc.org/pdf/184/18426920003.pdf>
- Galtung, J. (2003). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Gernika Gogoratuz
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Hernández, R. (2008). El método hipotético-deductivo como legado del positivismo lógico y el racionalismo crítico: Su influencia en la economía. *Ciencias Económicas*, 26(2), 183-195
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3210558>
- Haynes, J. (1995). *Fundamentos de la mediación familiar: manual práctico para mediadores*. Gaia
- Kreitner, R. y Kinicky, A (2003). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/35636754/Kreitner_Robert_Comportamiento_De_Las_Organizaciones_PDF
- Litwin, G. y Stinger, H. (1968). *Organizational climate*. Simon & Schuster
- Luna, E. (2023). *Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/126326>
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27 (2), 103 – 117. <https://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/20736/20576>
- Menarguez, J. (2004). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Fundación Index.
- Mendia, I. y Areizaga, M. (2005). Gestión de Conflictos. En *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Recuperado 26 de mayo de 2021, de <https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/118>

- Ministerio de Salud. (2009). Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf
- More, R. y Morey, M. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos.
Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(2), 1 - 25
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000400006
- Moreira-Moreira L. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador.
Dominio de las Ciencias, 2(4), 296-307.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802864>
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Ra - Ma.
- Naranjo C., Paz, A., Marín S. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), pp. 105-126.
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060006.pdf>
- Quiroz, S. (2019). *El Liderazgo Directivo y su influencia en el Clima Organizacional en colegios municipales de concepción* [Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá].
Repositorio de la Fundación DIALNET.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283246>
- Ramírez, F. (2012). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Panapo.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje* [Tesis Licenciatura, Universidad Nacional Abierta y a

Distancia]. Repositorio Institucional UNAD

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>

Rodríguez, E., (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio.

Revista Educación en Valores, 1(25), 1-81

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima_organizacional_presente_en_una_empresa_de_servicio.pdf#page=9

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Roca, J. (2008). *La comunicación como arte de convivencia*. Ariel.

Roca, S. (2008). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.

https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública. 39(2), 385-393.*

<https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf>

Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional.

Correo Científico Médico, 17(3), 344-352.

<http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v17n3/ccm11313.pdf>

Sierra, R. (2007). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Paraninfo.

https://www.academia.edu/15484115/Sierra_Bravo_Tecnicas_de_Investigacion_social_1

- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la Investigación Científica*. Limusa.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf
- Tinoco, O. (2008). Una aplicación de la prueba chi cuadrado con SPSS. *Industrial Data*.
11(1), 73-77. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81611211011.pdf>
- Torrecilla, O. (2005). *Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral*.
Documento de Cátedra. Facultad de ciencias Políticas y sociales.
<https://issuu.com/dr.ppach/docs/climaorganizacional/2>
- Vargas, A., Orozco V. y Martínez C. (2000). *Liderazgo, relaciones de poder y resoluciones de conflictos en instituciones educativas*. MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA.
- Vinyamata, E. (2014). *Conflictología: Curso de resolución de conflictos*. Ariel.

APÉNDICES/ANEXOS

ANEXO 1:

INSTRUMENTO 1

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objeto recabar información acerca de la gestión de conflictos en la institución, como lo percibe el directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio, en mejora del proceso educativo, marque con una X el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala de Likert: 1. Nunca; 2 A veces; 3. Siempre. Marque una sola respuesta:

N°	DIMENSIONES/Ítems	1	2	3
	DIMENSIÓN 1: ESTILO DE RETIRADA			
1	Al enfrentarse a un conflicto laboral con los docentes, procura no involucrarse en problemas ni implicar a nadie en ellos.			
2	Cuando encuentra problemas, generalmente evita discutir con el docente abiertamente.			
3	Evita situaciones molestas y desagradables con los miembros.			
4	Evita discutir sus diferencias con los demás			
5	Procura resolver los problemas de la mejor manera posible			
6	Evita los regaños públicos en las asambleas de todos los miembros.			
	DIMENSIÓN 2: ESTILO SUAVIZANTE	1	2	3
7	Actúa de forma asertiva ante las exigencias de los miembros de la institución.			
8	Generalmente, acepta concesiones frente a una dificultad de trabajo con algún miembro.			
9	Demuestra fortaleza y proactividad ante un conflicto.			

10	En la resolución de conflictos antepone el bienestar de los demás.			
11	Ante un conflicto, elige soluciones teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.			
12	Frente a una situación de discrepancia con los miembros aplica la escucha activa.			
	DIMENSIÓN 3: ESTILO DE DOMINACIÓN	1	2	3
13	Respetar todos los puntos de vista ante una situación problemática con los docentes.			
14	Ante una situación de competencia con los docentes procura ganar.			
15	Resalta la importancia de cada punto de vista que aporta cada miembro.			
16	Toma una conducta cooperativa con los docentes.			
17	Consigue que sus ideas sean aceptadas.			
18	Para lograr sus objetivos utiliza múltiples recursos a su alcance, así consigue que cada decisión favorezca el bienestar de la I.E.			
	DIMENSIÓN 4: ESTILO DE COMPROMISO	1	2	3
19	Busca caminos intermedios para llegar a una solución.			
20	Trata los problemas de trabajo con inteligencia y lo maneja de forma serena.			
21	Ante un problema de trabajo con los docentes, en ocasiones, cede para el logro de sus objetivos.			
22	Integra sus ideas y las de los docentes para alcanzar decisiones en conjunto en situaciones problemáticas con estos.			
23	Busca obtener beneficios para ambas partes a través de las soluciones al problema.			
24	La información que intercambia con el docente en una situación problemática es siempre auténtica.			

ANEXO 2:

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo VIRGILIO GÓMEZ VARGAS, identificado Con DNI N°26682819, Con Grado Académico de DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los 24 ítems del Cuestionario de Evaluación de la Gestión de Conflictos correspondiente a la Tesis de Maestría: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”, del maestrando Nilda Yareli Guevara Sandoval.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 04 dimensiones: Estilo de Retirada (06 ítems), Estilo suavizante (06 ítems), Estilo de Dominación (06 ítems) y Estilo de Compromiso (06 ítems).

El instrumento corresponde a la tesis: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca -2023”

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
24	24	100%

Fecha: 05 de noviembre del 2023

Apellidos y Nombres del evaluador: Dr. Virgilio Gómez Vargas



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN

Apellidos y Nombres del Evaluador: Dr. Virgilio Gómez Vargas

Título: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”

Autor: Nilda Yareli Guevara Sandoval

Fecha: 05 de noviembre del 2023

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de la investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	x		x		x		x	
2	x		x		x		x	
3	x		x		x		x	
4	x		x		x		x	
5	x		x		x		x	
6	x		x		x		x	
7	x		x		x		x	
8	x		x		x		x	
9	x		x		x		x	
10	x		x		x		x	
11	x		x		x		x	
12	x		x		x		x	
13	x		x		x		x	
14	x		x		x		x	
15	x		x		x		x	
16	x		x		x		x	
17	x		x		x		x	
18	x		x		x		x	
19	x		x		x		x	
20	x		x		x		x	
21	x		x		x		x	
22	x		x		x		x	
23	x		x		x		x	
24	x		x		x		x	

Fuente: Ricardo Cabanillas



FIRMA
 DNI: 26682819

ANEXO 3:

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo EDUARDO MARTÍN AGIÓN CÁCERES, identificado Con DNI N°26718078, Con Grado Académico de MAGÍSTER EN EDUCACIÓN, Universidad César Vallejo.

Hago constar que he leído y revisado los 24 ítems del Cuestionario de Evaluación de la Gestión de Conflictos correspondiente a la Tesis de Maestría: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”, del maestrando Nilda Yareli Guevara Sandoval.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 04 dimensiones: Estilo de Retirada (06 ítems), Estilo suavizante (06 ítems), Estilo de Dominación (06 ítems) y Estilo de Compromiso (06 ítems).

El instrumento corresponde a la tesis: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
24	24	100%

Fecha: 05 de noviembre del 2023

Apellidos y Nombres del evaluador: Mg. Eduardo Martín Agión Cáceres



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN

Apellidos y Nombres del Evaluador: Mg. Eduardo Martín Agi3n Cáceres

Título: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”

Autor: Nilda Yareli Guevara Sandoval

Fecha: 05 de noviembre del 2023

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de la investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	x		x		x		x	
2	x		x		x		x	
3	x		x		x		x	
4	x		x		x		x	
5	x		x		x		x	
6	x		x		x		x	
7	x		x		x		x	
8	x		x		x		x	
9	x		x		x		x	
10	x		x		x		x	
11	x		x		x		x	
12	x		x		x		x	
13	x		x		x		x	
14	x		x		x		x	
15	x		x		x		x	
16	x		x		x		x	
17	x		x		x		x	
18	x		x		x		x	
19	x		x		x		x	
20	x		x		x		x	
21	x		x		x		x	
22	x		x		x		x	
23	x		x		x		x	
24	x		x		x		x	

Fuente: Ricardo Cabanillas



FIRMA
 DNI: 26718078

ANEXO 4:

INSTRUMENTO 2

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objeto recabar información acerca del clima institucional en la institución, como lo percibe el directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio, en mejora del proceso educativo, marque con una X el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala de Likert: 1. Nunca; 2 A veces; 3. Siempre. Marque una sola respuesta:

N°	DIMENSIONES/Ítems	1	2	3
	DIMENSIÓN 1: PARTICIPACIÓN			
1	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra I.E.			
2	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.			
3	Se informa claramente de las funciones que cada uno debe desempeñar			
4	Ante los retos para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.			
	DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN	1	2	3
5	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.			
6	Cada profesor es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.			
7	Los diferentes niveles jerárquicos del colegio colaboran entre ellos.			
8	La información llega de forma clara de la dirección a todos los trabajadores.			
	DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO	1	2	3
9	Como docente o encargado de un área, ayuda a generar un clima positivo de aprendizaje.			

10	Cada miembro de la I.E. guía sus actividades a la contribución del establecimiento y cumplimiento de la misión y las metas escolares.			
11	La I.E. demuestra e incentiva en todos sus docentes, el interés, ayuda y apoyo a su desarrollo profesional.			
12	La I.E. proporciona ideas innovadoras, y motiva a cada participante a sacar lo mejor de sí ante dificultades laborales.			
	DIMENSIÓN 4: RECIPROCIDAD	1	2	3
13	Cada miembro busca perfeccionar su trabajo para demostrar un mejor rendimiento.			
14	En general, todos tratan con cuidado los bienes del colegio			
15	Se considera la experiencia de trabajo y la transmisión de conocimientos en los proyectos de desarrollo organizacional en el colegio.			
16	Se trata con respeto y diligencia a cada trabajador, a estudiantes y padres de familia de la I.E.			
	DIMENSIÓN 5: MOTIVACIÓN	1	2	3
17	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.			
18	En la organización se valora y resalta el buen desempeño del personal.			
19	La organización se preocupa porque se alcancen habilidades comunicativas que faciliten el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.			
20	Las normas disciplinarias en el colegio se aplican con objetividad.			

ANEXO 5:

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo VIRGILIO GÓMEZ VARGAS, identificado Con DNI N° 26682819, Con Grado Académico de DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del Cuestionario de Clima Institucional correspondiente a la Tesis de Maestría: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”, del maestrando Nilda Yareli Guevara Sandoval.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 05 dimensiones: Participación (04 ítems), Comunicación (04 ítems), Liderazgo (04 ítems), Reciprocidad (04 ítems) y Motivación (04 ítems).

El instrumento corresponde a la tesis: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca -2023”

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

EVALUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Fecha: 05 de noviembre del 2023

Apellidos y Nombres del evaluador: Dr. Virgilio Gómez Vargas



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN

Apellidos y Nombres del Evaluador: Dr. Virgilio Gómez Vargas

Título: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”

Autor: Nilda Yareli Guevara Sandoval

Fecha: 05 de noviembre del 2023

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de la investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	x		x		x		x	
2	x		x		x		x	
3	x		x		x		x	
4	x		x		x		x	
5	x		x		x		x	
6	x		x		x		x	
7	x		x		x		x	
8	x		x		x		x	
9	x		x		x		x	
10	x		x		x		x	
11	x		x		x		x	
12	x		x		x		x	
13	x		x		x		x	
14	x		x		x		x	
15	x		x		x		x	
16	x		x		x		x	
17	x		x		x		x	
18	x		x		x		x	
19	x		x		x		x	
20	x		x		x		x	

Fuente: Ricardo Cabanillas



FIRMA

DNI: 26682819

ANEXO 6:

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo EDUARDO MARTÍN AGIÓN CÁCERES, identificado Con DNI N° 26718078, Con Grado Académico de MAGÍSTER EN EDUCACIÓN, Universidad César Vallejo.

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del Cuestionario de Clima Institucional correspondiente a la Tesis de Maestría: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”, del maestrando Nilda Yareli Guevara Sandoval.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en 05 dimensiones: Participación (04 ítems), Comunicación (04 ítems), Liderazgo (04 ítems), Reciprocidad (04 ítems) y Motivación (04 ítems).

El instrumento corresponde a la tesis: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

EVALUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL		
N° de ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Fecha: 05 de noviembre del 2023

Apellidos y Nombres del evaluador: Mg. Eduardo Martín Agión Cáceres



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN

Apellidos y Nombres del Evaluador: Mg. Eduardo Martín Agión Cáceres

Título: “Gestión de Conflictos y su relación con el Clima Institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”

Autor: Nilda Yareli Guevara Sandoval

Fecha: 05 de noviembre del 2023

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de la investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	x		x		x		x	
2	x		x		x		x	
3	x		x		x		x	
4	x		x		x		x	
5	x		x		x		x	
6	x		x		x		x	
7	x		x		x		x	
8	x		x		x		x	
9	x		x		x		x	
10	x		x		x		x	
11	x		x		x		x	
12	x		x		x		x	
13	x		x		x		x	
14	x		x		x		x	
15	x		x		x		x	
16	x		x		x		x	
17	x		x		x		x	
18	x		x		x		x	
19	x		x		x		x	
20	x		x		x		x	

Fuente: Ricardo Cabanillas



FIRMA
 DNI: 26718078

ANEXO 7:

Resultados de la prueba piloto para el análisis de confiabilidad de la encuesta para evaluar la variable Gestión de Conflictos.

Escala: Gestión de Conflictos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	31	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,837	24

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Al enfrentarse a un conflicto laboral con los docentes, procura no involucrarse en problemas ni implicar a nadie en ellos.	67,83	67,040	,452	,828
Cuando encuentra problemas, generalmente evita discutir con el docente abiertamente.	67,73	67,099	,510	,826
Evita situaciones molestas y desagradables con los miembros.	67,70	66,493	,519	,826

Evita discutir sus diferencias con los demás.	67,80	67,131	,492	,827
Procura resolver los problemas de la mejor manera posible	67,53	68,671	,389	,831
Evita los regaños públicos en las asambleas de todos los miembros.	67,80	68,234	,381	,831
Actúa de forma asertiva ante las exigencias de los miembros de la institución.	67,97	67,413	,375	,832
Generalmente, acepta concesiones frente a una dificultad de trabajo con algún miembro.	67,77	67,771	,408	,830
Demuestra fortaleza y proactividad ante un conflicto.	67,53	69,844	,348	,833
En la resolución de conflictos antepone el bienestar de los demás.	67,73	67,651	,436	,829
Ante un conflicto, elige soluciones teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.	67,73	63,306	,703	,817
Frente a una situación de discrepancia con los miembros aplica la escucha activa.	67,87	61,568	,711	,815
Respeto todos los puntos de vista ante una situación problemática con los docentes.	69,10	71,748	,210	,837
Ante una situación de competencia con los docentes procura ganar.	68,93	73,030	,109	,839
Resalta la importancia de cada punto de vista que aporta cada miembro.	68,97	73,620	,049	,840

Toma una conducta cooperativa con los docentes.	69,03	70,930	,376	,833
Consigue que sus ideas sean aceptadas.	68,93	70,340	,298	,834
Para lograr sus objetivos utiliza múltiples recursos a su alcance, así consigue que cada decisión favorezca el bienestar de la I.E.	68,83	69,247	,334	,833
Busca caminos intermedios para llegar a una solución.	67,90	66,024	,519	,825
Trata los problemas de trabajo con inteligencia y lo maneja de forma serena.	67,77	68,806	,332	,834
Ante un problema de trabajo con los docentes, en ocasiones, cede para el logro de sus objetivos.	67,53	70,326	,305	,834
Integra sus ideas y las de los docentes para alcanzar decisiones en conjunto en situaciones problemáticas con estos.	67,77	70,185	,250	,837
Busca obtener beneficios para ambas partes a través de las soluciones al problema.	67,57	71,082	,239	,836
La información que intercambia con el docente en una situación problemática es siempre auténtica.	67,67	71,195	,196	,838

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
71,00	74,276	8,618	24

BASE DE DATOS

Persona	Al enfrent	Cuando er	Evita situa	Evite discu	Procura re	Evita los r	Con frecue	Generalm	Cede con	En la resol	Busca sati	Demuestr	Procura in	Ante una	Ampara s	Conducta	Consigue	Para logra	Busca cam	Procura es	Ante un pi	Integra su	Busca obt	La inform
P1	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
P2	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00
P3	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00
P4	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
P5	2.00	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00
P6	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
P7	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
P8	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
P9	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
P10	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
P11	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
P12	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
P13	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
P14	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00
P15	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00
P16	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00
P17	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00
P18	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00
P19	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00
P20	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
P21	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00
P22	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
P23	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
P24	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
P25	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
P26	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
P27	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
P28	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00
P29	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00
P30	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00

Resultados de la prueba piloto para el análisis de confiabilidad de la encuesta para evaluar la variable Clima Institucional.

Escala: Clima Institucional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	31	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del proceder

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra I.E.	56,80	54,097	,655	,837
Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.	57,47	55,913	,793	,836
Se informa claramente de las funciones que cada uno debe desempeñar	57,47	56,809	,590	,842

Ante los retos para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.	58,93	68,271	-,355	,880
El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	56,67	54,299	,760	,834
Cada profesor es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	56,83	52,971	,745	,833
Los diferentes niveles jerárquicos del colegio colaboran entre ellos.	56,77	53,771	,847	,831
La información llega de forma clara de la dirección a todos los trabajadores.	57,53	57,085	,691	,840
Como docente o encargado de un área, ayuda a generar un clima positivo de aprendizaje.	58,03	68,102	-,426	,875
Cada miembro de la I.E. guía sus actividades a la contribución del establecimiento y cumplimiento de la misión y las metas escolares.	57,43	63,426	,028	,860
La I.E. demuestra e incentiva en todos sus docentes, el interés, ayuda y apoyo a su desarrollo profesional.	57,47	58,740	,383	,850
La I.E. proporciona ideas innovadoras, y motiva a cada participante a sacar lo mejor de sí ante dificultades laborales.	56,80	53,062	,814	,830
Cada miembro busca perfeccionar su trabajo para demostrar un mejor rendimiento.	56,83	55,868	,610	,840
En general, todos tratan con cuidado los bienes del colegio	56,67	55,747	,630	,839

Se considera la experiencia de trabajo y la transmisión de conocimientos en los proyectos de desarrollo organizacional en el colegio.	56,73	51,995	,790	,830
Se trata con respeto y diligencia a cada trabajador, a estudiantes y padres de familia de la I.E.	56,80	59,200	,352	,851
Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	56,70	56,700	,511	,845
En la organización se valora y resalta el buen desempeño del personal.	58,30	62,079	,241	,854
La organización se preocupa porque se alcancen habilidades comunicativas que faciliten el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.	56,53	55,637	,781	,835
Las normas disciplinarias en el colegio se aplican con objetividad.	58,93	70,478	-,549	,884

Estadísticas de escala

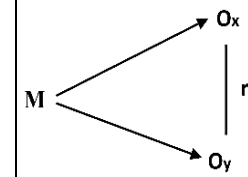
Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
60,30	64,010	8,001	20

BASE DE DATOS

Persona	Defendem	Los proble	Se inform	Ante los r	El desemp	Cada prof	Los difere	La inform	La instituc	Se mantie	Todos en	Los proble	Existe una	En genera	Se conside	Se trata cc	Con este t	En la orga	La organiz	Las norma
P1	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P2	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P3	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
P4	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P5	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00
P6	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P7	4.00	4.00	3.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P8	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00	3.00	4.00	3.00
P9	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P10	4.00	4.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	1.00
P11	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	4.00
P12	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P13	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P14	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P15	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P16	4.00	3.00	4.00	1.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P17	3.00	2.00	1.00	1.00	4.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	1.00	2.00	4.00	1.00
P18	4.00	3.00	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	1.00
P19	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P20	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00
P21	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P22	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P23	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00
P24	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	1.00	2.00
P25	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P26	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	1.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00	2.00
P27	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P28	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P29	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00
P30	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00

Matriz de consistencia

TÍTULO: “Gestión de conflictos y su relación con el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023”								
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023?	Objetivo general: Determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023	Hipótesis general: Existe una relación significativa y directa entre la gestión de conflictos y el clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca – 2023	Variable 1: Gestión de Conflictos	ESTILO DE RETIRADA	Indiferencia ante el conflicto.	❖ Encuesta ❖ Cuestionario	MÉTODO: Método hipotético-deductivo, no experimental descriptivo, bajo el enfoque cuantitativo, transversal.	Probabilística, de tipo censal.
					Evita participar en la resolución del conflicto.			
					Se abstiene a brindar resolución del conflicto.			
				ESTILO SUAVIZANTE	Adaptación a la circunstancia.			
					Comportamiento poco asertivo.			
					Satisfacción de los demás.			
					Debilidad ante el conflicto.			
				ESTILO DE DOMINACIÓN	Comportamiento rígido.			
					Poca cooperación.			
					Relación de dominio.			
ESTILO DE COMPROMISO	Compromisos para mejorar conflictos.							
	Concesión asertiva.							
	Ceder ante intereses.							
PARTICIPACIÓN	Compromiso con la productividad							
	Compatibilización de intereses							
	Intercambio de la información							
	Involucrarse en el cambio							
Problema derivado 1: ¿Cuál es el nivel de los estilos de gestión para el manejo de conflictos en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023?	Objetivo específico 1: Identificar el nivel de los estilos de gestión en el manejo de conflictos en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023.	Hipótesis específica 1: Se identifican estilos de gestión en el manejo de conflictos con diferentes niveles de presencia en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca – 2023	Variable 2:	COMUNICACIÓN	Estímulo al desarrollo organizacional	❖ Encuesta ❖ Cuestionario	DISEÑO: Descriptivo – correlacional propositivo	31 encuestados, conformado por el directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio de la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca.
Problema derivado 2:	Objetivo específico 2:	Hipótesis específica 2:	Variable 2:	COMUNICACIÓN	Estímulo al desarrollo organizacional	❖ Encuesta ❖ Cuestionario	Descriptivo – correlacional propositivo	31 encuestados, conformado por el directivo, plana docente, personal administrativo y personal de servicio de la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca.



Donde:
M = Muestra de Investigación

¿Qué dimensiones del clima institucional se identifican en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca- 2023?	Identificar el nivel del clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023.	Se identifican dimensiones de clima institucional con diferentes niveles de presencia en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca - 2023	Clima Institucional		Aporte a la cultura organizacional Proceso de retroalimentación Estilos de comunicación nominal		Ox = Observación Variable 1 (Gestión de conflictos) Oy = Observación Variable 2 (Clima Institucional) r = Relación entre Variables			
Problema derivado 3: ¿Cómo manejar la gestión de conflictos y la mejora del clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca- 2023?	Objetivo específico 3: Formular una propuesta de mejora sobre el manejo de gestión de conflictos para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca- 2023	Hipótesis específica 3: La formulación de una propuesta de mejora orienta el manejo de gestión de conflictos y la mejora del clima institucional en la Institución Educativa Privada “Interamericano” de la ciudad de Cajamarca- 2023		LIDERAZGO	Dirección Estímulo a la excelencia Estímulo al trabajo en equipo Solución de conflictos					
					RECIPROCIDAD				Aplicación del trabajo Cuidado del patrimonio de la I. Retribución y equidad	
									MOTIVACIÓN	Realización personal
										Reconocimiento a la aportación
				Responsabilidad						
				Adecuación a las condiciones de trabajo						