



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Resolución de conflictos y toma de decisiones en la
comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec -
Ventanilla Callao, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Rosana Lopez Claudino

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión del Talento Humano

PERÚ - 2017

Dr. Ulises Córdova García
Presidente

Dr. Luis Humberto Nuñez Lira
Secretario

Dr. Noel Alcas Zapata
Vocal

Dedicatoria

A mi familia en especial a mis tesoros
Fernanda, Micaela, Thiago y Rafaela
por su comprensión y apoyo

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a los asesores, docentes, compañeros de aula por haberme permitido lograr esta presente investigación que contribuye en mi desarrollo profesional

Declaratoria de autenticidad

Yo, Rosana López Claudino, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Resolución de conflictos y toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017”, presentada, en 102 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, de julio de 2017

Lopez Claudino Rosana

DNI: 31037440

.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente estudio tiene el propósito dar a conocer la investigación sobre Resolución de conflictos y toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017. Por ello se buscó demostrar la relación entre las variables de estudio, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública,

La investigación presentó como propósito determinar la relación de la resolución de conflictos y toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

El estudio está compuesto por siete capítulos que constan de la siguiente manera, en el primer capítulo presenta la introducción, en el segundo capítulo expone el marco metodológico, en el tercer capítulo presenta los resultados, en el cuarto capítulo expone la discusión, en el quinto capítulo se expone las conclusiones, en el sexto capítulo las sugerencias y en el sétimo capítulo las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	
Lista de tablas	
Lista de Figuras	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	17
1.3 Justificación	41
1.4 Problema	43
1.5 Hipótesis	44
1.6 Objetivos	45
II. Marco metodológico	47
2.1. Variables	48
2.2. Operacionalización de variables	48
2.3. Metodología	50
2.4. Tipos de estudio	50
2.5. Diseño	51
2.6. Población, muestra y muestreo	51
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
2.8. Métodos de análisis de datos	54
III. Resultados	56
IV. Discusión	68
V. Conclusiones	70
VI. Recomendaciones	72

VII. Referencias	74
Anexos	78
Matriz de consistencia	
Instrumentos	
Base de datos	
Certificados de validación	

Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Toma de decisiones	32
Tabla 2	Toma de decisiones teóricos	34
Tabla 3	Toma de decisiones características y procesos	36
Tabla 4	Toma de decisiones herramientas	37
Tabla 5	Dimensiones e Indicadores de la resolución de conflictos	49
Tabla 6	Dimensiones e Indicadores de la variable toma de decisiones	49
Tabla 7	Juicio de expertos	54
Tabla 8	Resolución de conflictos	57
Tabla 9	Resolución de conflictos por dimensiones	58
Tabla 10	Toma de decisiones	59
Tabla 11	Toma de decisiones por dimensiones	60
Tabla 12	Prueba de hipótesis general	61
Tabla 13	Prueba de hipótesis específica 1	62
Tabla 14	Prueba de hipótesis específica 2	63
Tabla 15	Prueba de hipótesis específica 3	64
Tabla 16	Prueba de hipótesis específica 4	65

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Calculadora de población y muestra	52
Figura 2 Resolución de conflictos	57
Figura 3 Resolución de conflictos por dimensiones	58
Figura 4 Toma de decisiones	59
Figura 5 Toma de decisiones por dimensiones	60

Resumen

La investigación presentó como propósito determinar la relación de la resolución de conflictos y toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Dicho estudio empleo el método hipotético deductivo, con un diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por los beneficiarios del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017. Se utilizó el muestreo no probabilístico de carácter censal. Para construir, validar y demostrar la confiabilidad de los instrumentos se ha considerado la validez de contenido, mediante la técnica de opinión de expertos y su instrumento es el informe de juicio de expertos de las variables de estudio; se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas tipo escala de Likert. Para la confiabilidad de los instrumentos se usó Alpha de Cronbach. Las encuestas nos permitieron determinar la relación entre la resolución de conflictos y toma de decisiones.

Concluyéndose que la resolución de conflictos y toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, tiene un rho de Spearman de 0,630 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.

Palabras Claves: Resolución de conflictos y toma de decisiones

Abstract

The purpose of the research was to determine the relationship between conflict resolution and decision making in the beneficiary community of the Pachacutec - Ventanilla Callao Project, 2017.

This study used the deductive hypothetical method, with a non-experimental, transverse design. The population was constituted by the beneficiaries of the Project Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017. Non-probabilistic sampling of census character was used. In order to construct, validate and demonstrate the reliability of the instruments, the content validity has been considered, using the expert opinion technique and its instrument is the expert judgment report of the study variables; We used the survey technique and its instrument the questionnaire, with Likert scale-type questions. Alpha of Cronbach was used for the reliability of the instruments. Surveys allowed us to determine the relationship between conflict resolution and decision-making.

Concluding that conflict resolution and decision making in the beneficiary community of the Pachacutec - Ventanilla Callao Project, 2017, has a Spearman rho of 0.630 and a statistical significance of 0.000, to 0.01 bilaterally.

Keywords: Conflict Resolution and Decision Making

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Pereira (2014) en la tesis titulada *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*, tuvo como objetivo establecer la influencia de las variables en estudio. Utilizó un estudio descriptivo, correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 6 directivos y 69 docentes. Como técnica se aplicó la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) con 5 alternativas de respuesta, en escala tipo Lickert, conformado por 42 ítems, validado por 5 expertos. La confiabilidad se obtuvo a través de la fórmula de Cronbach, un $r_{tt} = 0,93$ para la Toma de decisiones en cuanto a directivos, mientras que en los docente se obtuvo un resultado para la primera variable de 0,99 y para la segunda de 0,98. Al correlacionarlas se obtuvo una relación 0,898*, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indica que hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables.

Qiroa (2014) en la tesis *Toma de decisiones y productividad laboral*, tuvo como objetivo establecer la influencia que tiene la toma de decisiones en la productividad al desarrollo empresarial. Fue un estudio descriptivo, con una población conformada por cincuenta trabajadores del establecimiento de salud de Quetzaltenango. Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.

De Souza (2011) en la tesis titulada *Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula*. España. Barcelona. Con una muestra de 67 alumnos de 1er estudio aula inicial del CEIP de Santa Adria y segundo estudio de 19 centros de Barcelona con una muestra de 62 profesores, de enfoque mixto cualitativo y cuantitativo y de diseño descriptivo y correlacional, concluyó: Que en base a los resultados de la tesis, las estrategias que los profesores utilizan para la resolución de los conflictos son las del diálogo (no necesariamente de manera adecuada) y seguidamente dictan la solución. Incluso hacen uso del castigo o implican a la familia del alumno, pero raras son las veces que hacen uso de la mediación o

negociación. Desde nuestra visión el castigo debe siempre venir acompañado de una reflexión porque en caso contrario no tendrá utilidad. Además, si el profesor decide actuar por esta vía debe decidir el castigo y aplicarlo en el mismo momento. Esto no debería hacerse cuando sucede el conflicto y al cabo de varios días o semanas de que ocurra recordárselo al niño y aplicarlo. El castigo debe tener como eje el cambio. Lo más oportuno es que una vez finalizado el castigo el niño explique sus pensamientos y emociones. Con todo reconocemos que las limitaciones del profesor para solucionar el conflicto interpersonal del alumnado pueden ser debidas tanto a cuestiones de tiempo como de espacio físico y de formación. Porque intervenir en un conflicto del alumnado en medio de una clase (en el contexto aula) es muy complejo. El profesor necesita tener buenas competencias emocionales para gestionar el grupo, lo cual significa tener buenas capacidades para poder manejarlas en el alumnado. Que el profesorado cuando interviene en un conflicto interpersonal del alumnado, pone en juego sus competencias emocionales y a la vez pone en práctica sus conocimientos sobre intervención de conflictos; no obstante gran parte del profesorado trabaja de manera asistemática la prevención de los conflictos interpersonales del alumnado y hace poco uso de los programas de desarrollo emocional y de la mediación. Así, las propuestas anteriores son pertinentes para potenciar todo el esfuerzo a nivel investigativo y de intervención que se lleva a cabo en el ámbito educativo. Los resultados llevaron a concluir que existe una relación muy alta entre las competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Saldaña (2014) en la tesis titulada *Estilos de liderazgo y las habilidades para la gestión de conflictos de los directores de las instituciones educativas públicas de educación inicial de la UGEL N°07 – Lima, 2014*, tuvo como objetivo general determinar, cómo los estilos de liderazgo se relaciona con las habilidades para la gestión en la negociación de conflictos de los directores. La metodología empleada en la investigación es observacional, de tipo hipotético-deductivo, descriptivo-correlacional. El diseño es no experimental descriptivo correlacional de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 394 docentes pertenecientes a la UGEL 07, elegida probabilísticamente mediante muestreo

aleatorio simple. La población estuvo conformada por 1247 docentes y de educación inicial de las instituciones educativas públicas y de convenio de la UGEL 07 – Lima. Los resultados obtenidos mediante instrumentos de auto-aplicación fueron sometidos a pruebas de hipótesis por análisis correlacional de Rho Spearman-Brown llegándose a las siguientes conclusiones: 1) El liderazgo transformacional presenta una correlación positiva considerable, el liderazgo transaccional presenta una correlación positiva media y el no liderazgo no presenta una correlación significativa con las Habilidades para la Gestión de Conflictos. 2) Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional presentan correlaciones positivas significativas con las habilidades de gestión para el manejo de conflictos, estableciéndose que el liderazgo transformacional es la dimensión de mayor ponderación.

Martínez (2013) en la tesis titulada *relación entre la actitud docente y la resolución de conflictos de los estudiantes del nivel primaria y secundaria de la I.E.P "Pitágoras SJL San Juan de Lurigancho. Lima ,2012*. Este estudio examina la relación que existe entre la actitud del docente y la resolución de conflictos, utilizando una muestra de estudiantes del nivel primaria y secundaria en una Institución Educativa de gestión privada. Rodríguez (1991) distingue tres componentes de las actitudes: cognitivo, afectivo y conductual, los cuales son tomados como dimensiones de actitudes del docente. La resolución de conflictos considera que cuando la gente se enfrenta a un conflicto, tiene un número limitado de medios para intentar resolver sus disputas. (Moore, 1986) muestra algunas de estas posibilidades que varían entre sí, según la formalidad del proceso, el grado de publicidad, las personas implicadas, la autoridad de las terceras partes, el tipo de decisión que se adopta, y el grado de coerción que se emplea. El Minedu (2009) señala cuatro medios alternativos para prevenir y afrontar los conflictos en el aula, la negociación, asertividad, mediación y la construcción de consenso. Esta investigación, se desarrolló en base al método no experimental transversal de tipo correlacional-explicativa. Se tomó como muestra a un grupo de 114 alumnos de ambos sexos de primaria y secundaria de la "I.E.P. Pitágoras SJL" dl distrito de san Juan de Lurigancho, al cual se aplicó el cuestionario de la Actitud Docente y de la Resolución de Conflictos, observando sus resultados. Se sometió a contrastación los

resultados obtenidos del cuestionario de la Actitud Docente y la resolución de conflictos. Los resultados revelan que existe relación significativa entre la actitud docente y la resolución de conflictos en los estudiantes de primaria y secundaria.

De la Cruz y Orozco (2013) en la tesis titulada *Consejo Educativo Institucional y la resolución de conflictos de docentes del nivel secundaria en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 09, UGEL N° 06 Vitarte, 2012*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el Consejo Educativo Institucional y la resolución de conflictos. Se trabajó con una población de 179 docentes de los cuales por muestreo aleatorio simple se seleccionó una muestra de 121 docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas de la Red educativa N° 09, UGEL N°06, Vitarte. El diseño de estudio es no experimental, en la investigación se aplicó la técnica de encuesta y los instrumentos usados fueron cuestionarios para medir ambas variables, el cuestionario de investigación sobre el Consejo Educativo Institucional y el Cuestionario de investigación sobre la Resolución de Conflictos de los docentes del nivel Secundaria, por cada variable hemos establecido tres niveles: excelente, regular y deficiente y lo que predomina es el nivel Regular. Finalmente concluimos que según la estadística inferencial donde se utilizó la chi cuadrada y la correlación de Spearman si hay correlación entre las variables Consejo Educativo Institucional y la resolución de conflictos y entre las dimensiones y la segunda variable mencionada.

1.2. Fundamentación científica

1.2.1. Bases teóricas de la variable resolución de conflictos

Definición conceptual de conflicto

La “Conflictología es sinónimo de Resolución de conflictos y de transformación de conflictos” (Vinyamata, 2005, p.107).

Medina (2009) afirmó que “resolver un conflicto implica la reducción, la eliminación o la finalización de este. Significa reducir su intensidad o finalizar el conflicto” (p. 123)

De acuerdo con Fisas (1999), "...el conflicto es un proceso interactivo de construcción social en un contexto cerrado. Puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine transformado o superado por las partes que modifican su comportamiento" (p. 98).

El conflicto puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control. Su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo. La prevención se constituye de estrategias y políticas que predicen comportamientos implicados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos, y a partir de ahí actuar con mayor rapidez.

Por ello, Filmus (1999), afirmó que, "la prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente y, se debe agregar, educativamente" (p. 91).

Según Foldberg y Taylor (2002):

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. 74)

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del management, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Por su parte Fernández y Polanco (2009) afirmó que "el conflicto alude a situaciones de tensión, lucha, pelea entre dos partes o sectores. Hay que hacer énfasis en estos dos vocablos: "partes" o "sectores", porque con ellas se quiere poner de relieve que quienes se ven involucrados son parte de un todo". (p. 199). El conflicto también se relaciona con percepciones y emociones, por lo

que también se podría plantear un conflicto a partir de las percepciones y los razonamientos de las personas.

Según Robbins y Judge (2005 p. 600) el conflicto se produce “por la percepción de diferencias en una primera instancia incompatibles, que dan como resultado interferencias u oposición. Los conflictos son hechos naturales del trato entre las personas en las organizaciones y no pueden ni deben ser eliminados”.

Coulter (2000) definía el conflicto como “las diferencias irreconciliables, en un momento, y que son percibidas como un problema de interferencia u oposición” (p. 80-81). El autor refleja, el desequilibrio que se pueda presentar entre las partes integrantes de un conflicto en la organización, con ello pone de manifiesto la diversidad de situaciones que genera insatisfacción, dando origen al enfrentamiento, así como rivalidades entre los subalternos y directivos de la institución. En otras palabras, el conflicto es considerado diferencia de criterio, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos dogmáticos en un primer momento por influir en personas, grupos u organizaciones. Al respecto, se puede hacer referencia que la incongruencia en la comunicación de los integrantes de dicha institución, refleja la falta de adaptación de un grupo de sujetos al ambiente laboral.

Factores, causas de los conflicto

Entre los factores que determinan un conflicto, Galtung (en Gómez, 2013, p. 12-13) identifica tres factores que a su vez, pueden proporcionar las condiciones indispensables para su gestión. Estos factores son:

Factores culturales. Relacionados con la suma de los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar el conflicto. Son todas las expresiones de la cultura que tienden a legitimar el conflicto. Este tipo de factores causan la violencia cultural, entendida como aquella que ejerce la propia sociedad para defender sus reglas y la cultura que ella misma mantiene, mediante la violencia, para su imposición y mantenimiento.

Factores estructurales. Son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc., que tienen que ver con la existencia de una estructura social que es sensible y reactiva en sí misma, ya que no permite satisfacer las necesidades básicas de las personas. Tales factores propiciarían la violencia estructural que es la ejercida desde las estructuras socio-políticas de manera coactiva y que es determinante de una situación de dominio.

Factores de comportamiento. Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas (de tipo físico o verbal) o por el contrario en comportamientos pacíficos de diálogo que favorecen el entendimiento y el respeto. Estos factores determinan la violencia directa -física o psicológica- que es la más visible, ya que se manifiesta en conductas y comportamientos.

Clasificación de los conflictos según su alcance

Domínguez y García (2003), considerando el carácter complejo de la variable conflicto, propone una tipología según su alcance o sus efectos. La clasificación de los tipos de conflicto se puede hacer utilizando diversos criterios. Pondy (1967, citado en Domínguez y García, 2013, p. 3-4) analizando 7 estudios empíricos de conflictos en organizaciones identificó dos grandes tipos de conflicto según esta perspectiva:

Conflicto de relación. No altera la estructura organizativa -las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.

Conflicto estratégico. Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

En la misma línea de Deutsch (citado en Domínguez y García 2003, p. 3-4) asume la clasificación que propone diferenciar los

conflictos según sus efectos principales. Estos efectos se consideran valorando todo el proceso conflictivo y no en un estadio concreto o contextual determinado o desde la perspectiva de una de las partes en un momento. Los conflictos, según este criterio, pueden ser:

Conflictos constructivos: conflictos cuyos resultados son satisfactorios para todos los participantes: “el mayor bien para el mayor número posible”.

Conflictos destructivos: conflictos cuyos resultados solo pueden ser evaluados como satisfactorios para alguna de las partes si esa parte considera como criterio de satisfacción la pérdida que sufre la otra parte aunque no obtenga bien alguno.

Moore (1994, citado en Domínguez y García, 2003 p. 3-4) ha clasificado los conflictos en función de sus génesis:

Conflictos de relación entre las personas: se deben a emociones reactivas, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto. Y pueden conducir a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

Conflictos de información: se debe a la falta de información, información falsa, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, diferentes perspectivas del dimensionamiento del conflicto.

Conflictos de intereses: competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es

necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.

Conflictos estructurales: causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.

Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.

Según Robbins y Coulter (2005, p. 600), existen dos tipos de conflictos de acuerdo a las metas de la organización: “Los funcionales, que se apoyan en las metas de una organización, y los disfuncionales, que impiden a una organización alcanzar sus metas”.

Factores que inciden en la resolución de conflictos

Relaciones humanas: García (1997), indicó que “las relaciones se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas” (p. 2) y agrega que éstas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Pueden presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales.

Asimismo, Gil (2001) dijo en referencia a que resuelve conflictos:

... es capaz de crear un clima de relación espontánea, de libertad responsable, de cordialidad, de estímulo permanente (...), de acogida, de seguridad, de optimismo, de alegría, de serenidad, de paciencia ante las contradicciones y, sobre todo, el que tiene la habilidad de favorecer el encuentro entre su persona y la de los alumnos" (p.4).

Además, Bonhome, (2004) expreso:

Las relaciones se basan no sólo en contenidos manifestados verbalmente, sino que existen muchísimos otros mecanismos, llenos de significados, (...) la postura, el tono de voz, la mirada, un gesto e incluso el silencio mismo, todos son portadores de gran información, que siempre está a nuestra disposición, para ser descodificada y darle la interpretación apropiada (p. 1).

La creación de un clima idóneo de interacciones interpersonales, lo cual a su vez influirá en las diversas situaciones de las relaciones sociales..

De la misma manera, Marroquin (1995), afirmó que:

Cuando las relaciones son tensas, la autoridad atraviesa todos los espacios, la norma rompe la armonía de la convivencia y genera el roce permanente entre los actores de la trama ... El resentimiento va llenando la relación, el primero subestima al segundo, lo enmudece, lo aniquila espiritual y físicamente (p. 34).

Por ello, un rol fundamental del que resuelve conflictos de las relaciones interpersonales, tiende a buscar la armonía, el respeto de las normas de convivencia, así como la búsqueda constante de la solidaridad y la resolución de conflictos a través de una comunicación efectiva.

Monereo (1995), señala que, las relaciones interpersonales “son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad” (p. 43).

La formación en las relaciones interpersonales es un proceso que se realiza a lo largo de toda la vida del sujeto, se concreta en diferentes tiempos y espacios. Nos formamos en las instituciones educativas pero también en nuestro hogar, en la comunidad, y a través de los medios de comunicación, lo que supone que la formación se da a través de diferentes modalidades ya sea de manera formal, no formal o informal. Asimismo con el paso del tiempo las necesidades de formación, los intereses del sujeto en torno a la misma van cambiando de ahí que se pueda hablar de etapas de la formación.

Clasificación de las personas en el conflicto

Para Fuquen (2003, p. 273) existen cuatro grupos de personas que participan en los conflictos. Estas son:

Atacantes-destructoras: Asumen posturas del tipo atacante-defensor, en las que hacen ver a la otra persona como el «enemigo». Él o ella se centran en las equivocaciones del otro y uno u otro no desean esa situación.

Acomodaticias: A primera vista, parecen el polo opuesto de los atacantes-defensores. En vez de aprovechar la más pequeña provocación para ir a la guerra, la persona acomodaticia hará cualquier cosa para «mantener la paz»

Evasivas: Son personas que no reconocen que existe un conflicto. Las evasivas, al igual que las atacantes-defensoras y las acomodaticias, tratan de esquivar la responsabilidad del problema, pero de un modo distinto: negando que existe la dificultad —como las personas alcohólicas o consumidoras de sustancias psicoactivas—

Encantadas: Estas personas no sienten ningún impulso de ganar o atacar a la otra persona. Más bien, su recompensa es sentir su

«propia confirmación de lo que piensa» (Edelman y Crain, 1996: 40-48)

Dimensiones de la resolución de conflicto

Para Fuquen (2003, p. 274) Dentro de las formas alternativas de resolución de conflictos se encuentran la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje

Dimensión 1: Negociación

Las habilidades de negociación implican el uso apropiado de técnicas de comunicación, compromiso, cualidades de empatía, entre otras cualidades; pues se elaboran estrategias, tácticas y estilos de negociación, así mismo cuando se lleva a cabo la discusión, la comunicación no verbal es importante como herramientas que permite disminuir la tensión y facilitar las relaciones, atenuando en lo posible las consecuencias negativas cuando el conflicto no ha sido resuelto eficazmente.

“Es el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo. Se trata de un modo de resolución pacífica, manejado a través de la comunicación, que facilita el intercambio para satisfacer objetivos sin usar la violencia.” Fuquen (2003, p. 274)

Podemos definir que:

La negociación es el principal método (por ser el primero en usarse) de los métodos auto compositivos, es decir, aquéllos por lo que las partes, sin la intervención decisoria de un tercero, llegan a la solución del conflicto de intereses surgido entre ellas. La negociación no precisa de interlocutor entre las partes, no requieren de asistencia para ello. Sólo está de por medio la voluntad de ambas partes de culminar, de la mejor manera para sus intereses, la situación controversial surgida entre ellos. (Linares, 2008, p. 243)

La negociación es precisamente un “campo de conocimiento y acciones para alcanzar lo que deseamos lograr en la vida, es una manera de dar respuesta al cómo. Saber de negociación es lo que le permitirá a algunos saber mejor como conseguir lo que se desea” (Cohen, 1990, p. 34).

Asimismo, Dahl (1991), menciona que:

Para negociar se necesitan 3 elementos. En primer lugar datos, antecedentes, o sea, información. Al lograr que el otro haga o diga algo, que sin nuestra intervención no lo haría, estamos ejerciendo influencia (segundo elemento), que es una de las formas en que se manifiesta el poder Y el tercer elemento que siempre estará presente en un proceso de negociación es el factor tiempo; es muy difícil no estar determinado por plazos (p. 45).

De la misma manera, Cohen (1999), señala, “se trata de analizar la información, el tiempo y el poder a fin de afectar comportamientos, y satisfacer necesidades, con el objetivo que las cosas se hagan tal como uno quiere” (p. 63).

Vinyamata (2001) refiere que “el manejo de conflictos está relacionado con la utilización de argumentos de razón y persuasión, evitando servirse del engaño para alcanzar los objetivos de la solución del conflicto” (p. 91).

Arias (2001), afirmó sobre este mismo punto que:

...el manejo de conflictos es la articulación de procedimientos, conocimientos, actitudes, emociones y valores orientados hacia la resolución de los conflictos, dentro de un proceso que puede ser impulsado por la lógica, el poder, la transacción, el intercambio, la emoción, o bien por un planteamiento efectivo para la resolución de problemas. (p. 81-82)

Schvarstein, (2003) refiere que, "son procedimientos conductuales que los directivos utilizan dependiendo de la situación (evadiendo, acomodando,

compitiendo, comprometiéndose y colaborando) para obtener resultados efectivos en la solución de los conflictos que se presentan en la organización". (p. 112)

Dimensión 2: Mediación

El mediador debe dar garantías de neutralidad e imparcialidad y ser depositario de la confianza de ambas partes. Lo ideal es que sea elegido de común acuerdo por las partes y de manera voluntaria. Su principal responsabilidad es aislar sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo que se ajuste a las necesidades de los negociadores (Folberg y Taylor, 1992). Le brinda la asistencia necesaria a las partes para que lleguen a un entendimiento. El signo distintivo es que los negociadores mantienen el control sobre el resultado, a diferencia de un arbitraje, donde la solución queda en otras manos.

Podemos definir que:

La mediación posibilita colocar un tercero en medio de las partes en disputa a fin de inducirlos a un arreglo satisfactorio común. La utilización de un mediador permite que una persona imparcial trabaje con ambas partes para llegar a un acuerdo que beneficie a los dos y a toda la organización. Introducir un mediador con suficiente anticipación en el proceso permite que se resuelvan los conflictos antes de que se declaren las hostilidades entre los grupos, pues éstas podrían propiciar resultados disfuncionales. (Aguado, Fernández, Funes, López, Martínez & Torrego, 2003, p. 34)

La mediación es un proceso limitado que produce resultados específicos mediante la utilización de los valores, normas y principios de los propios participantes (Folberg y Taylor, 1992). A diferencia del proceso judicial, donde el énfasis está radicado en determinar quién tiene la razón o no, o quién gana y quién pierde, en la mediación se trata de establecer una solución práctica que responde a los intereses de las partes. Un acuerdo alcanzado de esta manera

tiene más posibilidades de ser aceptable en el largo plazo, que aquel impuesto por un tribunal.

Vinyamata (2003), define mediación de conflictos como "una técnica específica útil para la solución de algunos conflictos, no todos son mediables". (p. 19)

Dimensión 3: Conciliación

Es un conjunto de actividades donde las personas o partes involucradas en un conflicto pueden resolverlo mediante un acuerdo satisfactorio. "Este proceso busca complementar el sistema tradicional de justicia, mediante un procedimiento breve en el cual una autoridad judicial o administrativa interviene como un tercero para lograr posibles soluciones a un problema que involucra a dos o más personas en controversia" (CENASEL 1998, p. 50)

Asimismo, podemos definir que:

La conciliación- junto con el arbitraje- es uno de los más antiguos para resolver las disputas comerciales y de cualquier índole. Responde a la justicia coexistencial que busca resolver, sin contratiempos ni arrepentimientos, las controversias por gestión directa y creadora de las propias partes en conflicto. Son ellas las que directamente elaboran las fórmulas de acuerdo o solución; de tal manera que serían los propios contratantes los que buscarían con arreglo a sus diferencias o a la ejecución y cabal interpretación de las cláusulas contractuales. (Aguado et al., 2003, p. 23)

Asimismo Fuquen (2003) afirma que la conciliación es:

...un proceso de civilidad porque los acuerdos son el resultado del ejercicio pacífico y democrático del derecho a la controversia, en el cual se involucra de manera directa a los actores interesados en arreglar las diferencias, procurando acuerdos recíprocos y

satisfactorios sin que se presenten vencidos ni vencedores, activando la comunicación, reduciendo y aliviando las tensiones, y evitando la escalada del conflicto.

Asimismo, este proceso de conciliación presenta varias fases que a opinión de Fuquen (2003) son las siguientes:

- a) la fase inicial, en la cual se define el contexto de la conciliación;
- b) la fase de intercambio de historias, donde se definen los puntos de vista de cada uno de los actores, los hechos y sentimientos;
- c) la fase de situación del conflicto, es decir, donde se concretan los puntos a tratar y se enfatiza en lo conciliable;
- d) la fase donde se generan soluciones, promoviendo su búsqueda y su selección;
- y e) la fase en la cual se establecen los acuerdos y el cierre que se especifican en un acta. (p. 276)

Dimensión 4: Arbitraje

Es un proceso donde “un tercero, que es un particular, decide sobre el caso que se le presenta y las partes o actores aceptan la decisión. Se parece a un juicio donde el árbitro es elegido por las partes, en procura de la conciliación. En este proceso, la decisión del tribunal de arbitramento se asimila a la sentencia de un juez y es denominada «laudo arbitral. (Fuquen 2003, p. 277))

El arbitraje es, sustancialmente, una institución dotada de un conjunto de procedimientos y de técnicas que está destinada a resolver conflictos o dudas en la interpretación y ejecución de acuerdos o con tratos comerciales, con un énfasis en la especialidad de quienes deben emitir una solución y cuyo ámbito de acción abarca diferentes países con distintos ordenamientos y sistemas jurídicos. Es uno de los mecanismos más antiguos de solución de conflictos, según el cual las partes someten su divergencia a la opinión ilustrada de un árbitro, que actúa como si fuera un juez, pero con la diferencia que ha sido escogido por las

partes y se la ha revestido de facultad de juzgamiento. (Aguado et al., 2003, p. 23)

1.2.2. Bases teóricas de la variable toma de decisiones

Definición conceptual

“La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico y estratégico” (Wiig, 2003).

Esto permite plantear que una decisión organizacional constituye un sistema lingüístico que permite emprender acciones para hacer frente o solucionar situaciones concretas que tienen lugar en las organizaciones. La misma es resultado del modelo mental del(de los) individuo(s) que toma(n) la(s) decisión(es) y de la búsqueda e interpretación de la información derivada de la situación organizacional concreta, por lo que resulta del análisis de múltiples alternativas de decisión. (Rodríguez 2015, p. 15)

“La toma de decisiones es un proceso de selección entre cursos alternativos de acción, basado en un conjunto de criterios, para alcanzar uno o más objetivos” (Herbert 1960, citado por Toskano 2009, p. 2)

Gento (2005, p. 41), afirmo que:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental”, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas, es decir, la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

Delgado (2009, p. 40) refiere que:

...es una competencia que se refleja en la capacidad de conjugar dos procesos; el análisis para entender las causas de los problemas y desarrollar alternativas realistas y la síntesis para elaborar un plan de acción”, es decir, el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o más, específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la deseada; estas en una organización educativa se circunscriben al personal directivo que están apoyando el mismo proyecto institucional.

Espinosa (2006, p 7), afirmó que:

...son aptitudes que permiten examinar alternativas, elegir entre ellas, así como usar diversas herramientas, y técnicas para tomar las mismas”. Por lo que se puede inferir, que es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades o posibles soluciones, del problema o cualquier objetivo que se desee lograr a favor de los centros educativos, del personal, y de la colectividad.

Además Koont, y Weihrich, (2005, p. 89), afirmaron que: “es un juicio o una decisión entre alternativas, rara vez implica la elección entre el acuerdo y el error”, por tal razón, esta decisión constituye el núcleo de las funciones, las cuales han de abarcar la labor supervisora, directiva o gerencial.”

Teoría sobre la toma de decisiones

Meacham (2004) afirma que las teorías sobre la toma de decisiones son las siguientes, y las presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1

Toma de decisiones

Teoría	Noción	Descripción
Descriptiva	Qué las personas realmente hacen, o han hecho para tomar decisiones	Describen las decisiones que las personas toman y el modo en que lo hacen (proporciona la visión acerca de por qué ciertos factores de decisión son más importantes que otros)
	Qué las personas deben y pueden hacer	Provee los mecanismos que ayudan a tomar buenas decisiones y entrenan a las personas a tomar mejores decisiones (un ejemplo son las propuestas de estructura para los procesos de toma de decisión) Puede o debe ser usado por un decisor Y se usa en una situación específica, y de acuerdo a las necesidades del decisor.
Prescriptiva normativa	Qué las personas deben hacer (en teoría)	Provee procedimientos de decisión consistentemente lógicos para que a través de ese modo las personas puedan decidir, y en ocasiones incluye parte de la teoría prescriptiva y del análisis. Han sido redefinidas como esas que mejor describen la toma de decisiones

Fuente de los datos: Meacham (2004)

La teoría de la toma de decisiones y la Teoría del análisis de las decisiones son típicamente clasificadas en dos: descriptiva y prescriptiva. Las descriptivas se encargan de identificar y comprender cómo los individuos toman decisiones y los factores que inciden en el proceso. La prescriptiva, por su parte, profundiza y propone mecanismos para desarrollar el proceso, establece aportes metodológicos para aproximarse a la mejora del proceso de toma de decisiones. Sin embargo, una tercera

categoría es en ocasiones usadas: la normativa (Meacham 2004, p. 154).

Para la toma de decisiones se presentan un conjunto de variables que hace que la toma de decisiones se haga compleja, sin embargo, es importante establecer que:

1. Las personas y grupos emplean diferentes métodos, criterios, y valores en sus procesos toma de decisiones.
2. Hay herramientas y métodos que ayudan a entender bien cómo se toman decisiones.
3. Hay herramientas y métodos que pueden ser usados para facilitar mejor la toma de decisión (Meacham, 2004, p. 155).

Asimismo Meacham (2004) afirma la existencia de otras teorías:

Teoría de la decisión: describe cómo un individuo toma decisiones bajo incertidumbre.

La Teoría de la elección Social: no observa al individuo sino que se basa en el concepto de sintetizar las preferencias de aquellos individuos que serán afectados por tomar una decisión racionalmente.

Teoría del costo-beneficio: es la teoría fundamental del entendimiento del análisis costo-beneficio, y está basada en la premisa de que las alternativas pueden ser seleccionadas de acuerdo a una comparación sistemática de las ventajas (beneficios) y desventajas (costos) que resultan de la toma de decisión (Meacham 2004, p. 161).

La toma de decisiones es “un proceso que se desarrolla en toda la organización y en todos sus niveles: operativo, táctico y estratégico (Wiig 2003)” (Rodríguez 2014, p. 13

Tabla 2
Toma de decisiones teóricos

Toma de decisiones	Autor	Año
Sucesión de etapas de proceso mental, materializado en acciones cuyo ápice es la elección de una alternativa, con la finalidad básica de resolver un problema confrontar una crisis o sacar de una oportunidad.	Mintzberg, Raisighani, Theoter Caxeta y Rodríguez 2008	1976
La toma de decisiones es definida como el proceso de seleccionar una alternativa particular para su implementación. Proceso a través del cual se escoge un curso de acción.	Nutt (Olson 1976, 2010) Huber	1980
La Toma racional de elecciones sobre la base de las expectativas y las consecuencias de acción para objetivos priorizados.	March y Olsen Choo (1998)	1988
Proceso de identificación de un problema u oportunidad y selección de una alternativa de acción entre varias existentes, constituyendo una actividad diligente clave en todo tipo de organización.	Schein (Martinez y Almaguer, 2001)	1988
Tiene lugar en las empresas cuando hay que resolver un problema o cuando surge una oportunidad.	AECA	2002
Proceso de responder a un problema procurando y seleccionando una solución o acción que ira a crear valor para los accionistas de la organización.	Fichman	2003
Una función imprescindible en las organizaciones de un significado especial por no estar limitada a un solo nivel, sino ser un proceso que se da en toda la institución , y además, por ser parte fundamental inherente a todas las demás actividades por lo que resulta imprescindible poseer información lo más completa posible, es decir previamente analizada y evaluada.	Díaz	2004
Conjunto de acciones y factores dinámicos que comienzan con la identificación de un estímulo inicial y terminan con un compromiso para la acción.	Bataglia	2006
Tiene como su referencia y consulta las informaciones sobre el mercado, economía, comportamiento, moda, entre otros factores determinantes para la modificación.	Rodriguez Ferraira	2006
Un curso continuo de acción cuya decisión debe ser evaluada eventualmente por la influencia de los flujos del ambiente	Hung, HUang y Gosling	2011
La forma que los individuos ejecutan cuando una acción de decisión es demandada en la que se debe tener en consideración el análisis y el tratamiento.	Da silva de Olivera, Bedin y Rover	2011

Fuente: Rodríguez (2014, p. 19)

Características de la toma de decisiones

Para la toma de decisiones se encuentran un conjunto de factores que influyen para dicha decisión, que de acuerdo a Moody (1991) son los siguientes::

Información: La decisión debe basarse en datos disponibles.

Conocimientos: El conocimiento es fundamental pues si se conocen las circunstancias que rodean al problema, entonces se puede seleccionar un curso de acción favorable. Experiencia: La experiencia proporciona la información necesaria para resolver un problema futuro similar.

Análisis: Los métodos para el análisis en la toma de decisiones son determinantes para la misma.

Juicio: Es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción adecuado. (p. 123)

La toma de decisiones se puede abordar desde dos perspectivas:

La orientada al proceso y la orientada al problema. La primera se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión; por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma y no tanto del fondo. La segunda se orienta a la solución de problemas concretos aplicando, para ello, los métodos más adecuados disponibles. (AECA, 2002, p.)

Tabla 3

Toma de decisiones características y procesos

Características de las situaciones que generan un procesos de decisión	Estados que se experimentan
Situaciones es nuevas, complejas, difíciles de entender por la dinámica del problema y el desconocimiento de los decisores	Incertidumbre
Situaciones nuevas, relativamente complejas, en las que pueden percibirse elementos que la caracterizan y por tanto los decisores comprende n mejor la situación	Riesgo
Situaciones que no son del todo novedosas, puede n ser repetitivas o contener elementos comunes a situaciones pasadas , son situaciones que se perciben fácilmente y pueden ser comprendidas con facilidad	Certidumbre

Fuente: Rodríguez (2014, p. 21)

Quien toma decisiones debe hacerlo correctamente y en forma oportuna y con el mínimo atención a quienes desarrollan.

Técnicas y Herramientas para la toma de decisiones

Las técnicas y herramientas para la toma de decisiones son elementos de apoyo para las personas que toman decisiones:

Tabla 4

Toma de decisiones herramientas

Técnicas		Herramientas
T. Cualitativas	T. Cuantitativas	
Proceso Jerárquico Analítico (PJA) Lluvia de ideas. Decisiones por consenso. Técnica Delphi. La pecera. Interacción didáctica. Negociación colectiva. Sistema PERT Multivotación Cinco por qué Diagrama de flujo Diagrama de afinidad Análisis del campo de fuerzas Diagrama de interrelaciones Checklist para reuniones de datos Checklist para definición de problemas Proceso Jerárquico analístico	Técnicas de optimización matemática. Análisis coste-beneficio y coste-eficacia. Criterio del valor monetario esperado. Árboles de decisión. Modelos aleatorios de inventarios. Fenómenos de espera. Criterio de Savage. Criterio de Huiwicz. Criterio de Laplace. Criterio optimista. Modelos aditivos de atributo múltiple. Modelos multiplicativos de atributo múltiple. Métodos factoriales. Métodos de análisis dimensional. Algoritmo de Klee. Programación por objetivos. Cuadro de prioridades de Moody. Histograma Gráfica de Radar Gráfica de Comportamiento Cuadrícula de Selección Diagrama de Distribución	Sistemas de apoyo a la decisión.

Fuente de los datos: AECA (2002), Moody (1983), Huber (1980), Rodríguez (2010)

Dimensiones de la toma de decisiones

Formas de decisiones

Para Chiavenato (2009), “muchas de las decisiones que se toman se les dedica poco tiempo, olvidando aspectos como la planeación y el proceso, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que se siente en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo”

Para Daft y Marcic (2006, p. 102), en relación a las formas de la toma de decisiones afirmó que

se considera una forma de tomar decisiones como una opción entre varias alternativas que se presentan para resolver una situación; a este fin se distinguen las decisiones fundamentales de las incrementales o parciales; serán fundamentales las decisiones sobre el “qué”, “cómo” y “por qué” de la visión compartida o proyecto general, el enunciado de los propósitos educacionales, la selección de necesidades prioritarias, la selección de estrategias para atender las necesidades, por lo que estas deben ser el fruto del consenso

Para Robbins (2005), destaca dos formas comunes para la toma de decisiones: las programadas las de (rutina) y no programadas las extraordinarias o sin precedentes.

Programadas: Robbins (2005, p. 65) “son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve, asimismo, se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución.”

Bussiness (2007, p. 122), las decisiones programadas se toman:

...de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos.

Según Mosley y Megginson (2005), las decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un

problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia.

No programadas: según Darft y Marcic (2006, p. 201), se definen como las

...no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución". Por otro lado, afirma que las decisiones no programadas, "son aquellas situaciones que no son repetitivas o que por su grado de magnitud y/o importancia necesitan de un tratamiento especial.

Para Robbins (2005, p. 124), las decisiones no programadas

...abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. De tal modo, si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Referidas a situaciones no repetitivas, impredecibles, inestables y generalmente relacionadas a variables externas

Para Bussiness (2007, p. 102), "se caracterizan por (a) ser decisiones de carácter único y no recurrente, (b) se requiere de una solución a su medida, (c) No tiene precedentes, (d) no existe una solución clara y concisa para el mismo"

Proceso de toma de decisiones

El proceso de decisión de acuerdo a Robbins y Coulter (2006, p. 139), se caracteriza "por una situación de conflicto, la decisión se registra con el objeto de ponerle término de conflicto (el cual provoca tensión y necesidad de solución)"

Serna (2008, p. 86), afirmó que la toma de decisiones

...es un proceso sistemático en el que se plantean dos o más alternativas como soluciones tentativas o posibles soluciones a un problema, de las que, una vez evaluadas, se elige una y se aplica. En este sentido, los pasos para tomar las decisiones, según este autor se identifican con: (a) establecimiento del consenso, b) Identificación del problema, c) selección de las alternativas, d) Evaluación de las alternativas, d) Implementación de la decisión.

Sobre el primer aspecto Serna (2008) que la toma de decisiones consensuadas,

...llevan mucho tiempo, perdiendo eficiencia y se puede restar competitividad. Los supuestos son: Si todos están de acuerdo hay menos riesgo, hay que involucrar a todos para que nadie se sienta fuera de la decisión, los buenos jefes son los que siempre logran consensos. Otras empresas son todo lo contrario, el gerente tiene la última palabra

En relación a la identificación de los problemas Steven (2007, p.43), expreso que:

...son aquellos aspectos que dificultan el logro de objetivos, y obstaculizan el desarrollo de las acciones u operaciones de la organización"; al ser identificados, deben orientarse a situaciones generales en la cotidianidad de la organización y que no corresponden solamente a un área específica, sino muchas veces implican la totalidad organizativa de la institución. Es aquí donde el gerente ha de tener la habilidad para identificarlo, analizarlo y tomar las decisiones pertinentes.

Para Soca (2005, p. 132), "Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades".

Con referencia al tercer aspecto selección de alternativas, Darft y Marcic (2006, p. 199), la mejor alternativa “es aquella en la cual la solución se ajuste mejor a las metas y valores generales de la organización y que a la vez logre los resultados sedeados con el uso del menor número de recursos”.

Por su parte Guédez (2007, p. 15), afirmó que “son aquellas estrategias diferentes por medio de las cuales pueden alcanzarse los objetivos”;

El desarrollo de las alternativas, Serna (2008) afirmó que,

...en todo proceso de decisión se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias correctamente programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución.

Para Aranguren (2006, p. 62), señaló que “se relaciona con el uso de las capacidades gerenciales administrativas y persuasivas para que la alternativa elegida se lleve a cabo”.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

Las emociones son tan poderosas que el ser humano se torna débil y muchas veces huye de toda su capacidad de razonar frente a situaciones tan complejas, donde hay como una pérdida del autocontrol emocional dejándose llevar por las emociones negativas, es entonces cuando el conflicto toca a nuestra puerta y deja de ser algo positivo para ser negativo.

En medio de un conflicto en el que se siente amenaza y tensión, es usual que las emociones perturben la capacidad para entender el punto de vista de la otra parte. La comunicación puede entonces llegar a hacerse muy difícil, exactamente cuando más se necesita (Tetlock, 1985, p 79). Es por ello

que el docente juega un papel muy importante en este escenario, ya que de él depende la forma como se resuelve este conflicto.

Entendemos que para solucionar un conflicto, es necesaria una gestión adecuada de las emociones. Goleman (1999, p.51) señaló que la dimensión resolución de conflictos forma parte de la competencia emocional de uno, y que las personas capaces de manejar los conflictos identifican a los individuos difíciles, y se relacionen de forma diplomática. Manejan las situaciones tensas con tacto, sabiendo reconocer los posibles conflictos; sacan a la luz los desacuerdos, fomentan la des-escalada de tensión, alientan el debate y la discusión abierta; y buscan el modo de llegar a soluciones que satisfacen plenamente a todos los implicados.

1.3.2. Justificación metodológica

Se comprende que la actitud de una persona, al intervenir en los conflictos de los ciudadanos, asume un rol importante, el cual impone un conjunto de estrategias para proporcionar un clima ameno, a través del desarme emocional, en que fluya el diálogo de los sujetos implicados para la posible solución del conflicto. Esto implica que se sepa manejar sus propias actitudes emocionales para la resolución satisfactoria de estos.

A la luz de estas consideraciones, la investigación que se plantea, busca analizar la actitud para la resolución de conflictos. Es por ello que urge revisar su propio estilo, enriqueciendo su manera de interactuar, permitiendo de esta forma aportar una mayor comprensión y crecimiento personal. Por otra parte, la investigación contribuirá a mejorar satisfactoriamente los conflictos.

1.3.3. Justificación práctica

Tras los comportamientos insociables se acostumbran a esconderse necesidades importantes no satisfechas y baja autoestima o falta de habilidades sociales para relacionarse positivamente.

Es entonces que se debe superar la valoración de la persona, fundamentada únicamente en los comportamientos visibles, y esforzarse en

descubrir las necesidades profundas de esa persona para ayudarla para encontrar el modo de satisfacerlas. Haciendo que sienta que nos preocupamos de él o ella. Reconociendo que, más allá de la conducta conflictiva, cualquier persona es digna de estima y merece ser tratada dignamente, albergando expectativas positivas, tanto hacia ella como hacia lo que le pedimos, relacionándonos mediante una comunicación eficaz, una actitud y un lenguaje cuidadoso que aseguren el respeto a la persona y la superación de etiqueta.

Por eso, en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, ha mostrado un alto interés en perseguir la paz y el desarrollo social, motivo por el cual esta vez nos avocamos a la actitud de las personas frente a la resolución satisfactoria de los conflictos en la comunidad.

1.4. Problema

1.4.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial se reconoce, que en las grandes organizaciones la cultura organizacional tiene su origen en los valores que han adoptado sus fundadores, como pilar fundamental para apoyar los procesos que le permitan crear un ambiente competitivo. En este sentido, los aspectos relacionados con la cultura, tales como: normas, valores, actitudes, sentimientos, creencias, ética, moral, forman parte de las expectativas que se plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento.

Así mismo, para que en las instituciones exista un ambiente competitivo, basado en valores, se requiere de la integración de los individuos, adoptando actitudes que permitan un comportamiento orientado a crear un ambiente de trabajo caracterizado por la cooperación, colaboración y participación en aras de lograr un crecimiento armónico.

El tema del conflicto constituye una preocupación central para quienes ocupan cargos de conducción ya que los conflictos inciden en forma determinante en la conducta de los miembros de las organizaciones y en el grado de eficacia institucional. Por eso se debe pensar qué hacer con los

conflictos, sabiendo que son propios de la vida personal, grupal e institucional. No se puede negar ni ignorar porque en cualquier momento sale a luz.

A nivel nacional actualmente vivimos un periodo democrático que dirige sus esfuerzos a restaurar la confianza ciudadana y fortalecer las instituciones. Algunos hechos recientes están contribuyendo a este propósito:

1.4.2. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es el nivel de relación entre la resolución de conflictos y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?

Problema específico 1

¿Cuál es el nivel de relación entre la negociación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es el nivel de relación entre la mediación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es el nivel de relación entre la conciliación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?

Problema específico 4

¿Cuál es el nivel de relación entre el arbitraje y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

La resolución de conflictos tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

La negociación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Hipótesis específica 2

La mediación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Hipótesis específica 3

La conciliación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Hipótesis específica 4

El arbitraje tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación entre la resolución de conflictos y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar el nivel de relación entre la negociación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Objetivo específico 2

Determinar el nivel de relación entre la mediación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Objetivo específico 3

Determinar el nivel de relación entre la conciliación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Objetivo específico 4

Determinar el nivel de relación entre el arbitraje y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Para este estudio se identificaron las siguientes variables:

Variable resolución de conflictos:

Coulter (2000) define el conflicto como “las diferencias irreconciliables, en un momento, y que son percibidas como un problema de interferencia u oposición” (p. 80-81).

Variable toma de decisiones:

Gento (2005, p. 41), afirmó que:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental”, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas, es decir, la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente

2.2. Operacionalización de variables

Variable resolución de conflictos:

Para Fuquen (2003, p. 274) Dentro de las formas alternativas de resolución de conflictos se encuentran la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Tabla 5

Dimensiones e Indicadores de la resolución de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Negociación	Tolerancia. Proactivo. Flexible. Comunicativo.	Del 1 al 5	Siempre 5	Inadecuado 30 - 70
	Genera acuerdos. Autónomo. Empático.		Casi siempre 4.	
Mediación	Organizado Cooperativo.	Del 15 al 21	A veces 3.	Poco adecuado 71 - 110
			Casi nunca 2.	Adecuado 111 - 150
Arbitraje	Toma de decisiones. Crítico y reflexivo. Ético y moral. Democrático	Del 22 al 30	Nunca 1	

Variable 2: toma de decisiones

Será medida mediante un cuestionario con la dimensión formas de decisiones, a través de indicadores Programadas, No programadas, Individuales y de Grupo. Igualmente, con la dimensión Proceso de toma de decisiones, mediante los indicadores, Establecimiento del Consenso, Identificación del Problema, Selección de la Alternativa, Evaluación de la Alternativa e Implementación de la decisión. Para una mejor precisión se presenta el cuadro de operacionalización de las variables.

Tabla 6

Dimensiones e Indicadores de la variable toma de decisiones

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Formas de decisiones	Programadas, No programadas, Individuales y de Grupo	Del 1 al 21	Siempre 5	Deficiente
	Establecimiento del Consenso, Identificación del Problema, Selección de la Alternativa, Evaluación de la Alternativa e Implementación de la decisión		Casi siempre 4.	42 - 97
Proceso de toma de decisiones		Del 22 al 42	A veces 3.	Poco eficiente
			Casi nunca 2.	98 - 153
			Nunca 1	Eficiente
				154 - 210

2.3. Metodología

Sabino (2000, p. 35) Considera que la Metodología consiste en el análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones.

En la presente investigación bajo el enfoque cuantitativo se sigue con el método no experimental descriptivo, transversal que por sus características corresponde al trabajo de campo que se estudiará a las unidades de análisis en su propia naturaleza. Al respecto Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 27) indica en el uso de este método el investigador “nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos así como punto de vista de conteo y las magnitudes de estos”

La presente investigación se llevará a cabo utilizando el Método Hipotético-Deductivo de nivel explicativo, de enfoque cuantitativo estadístico por la utilización de fórmulas para la tabulación de datos, cifras de carácter numérico sobre las variables en estudio y que pretenden fundamentar sólidamente la hipótesis

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio para la presente investigación es básico. De acuerdo a Tamayo (2010, p. 8), quién afirmó:

Recibe igualmente el nombre de investigación pura, teórica o dogmática, porque parte de un planteamiento de marco teórico y permanece en él; su finalidad es formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, teniendo presente de no contrastarlos con ningún aspecto referido práctico

Asimismo, al respecto, Hernández, Fernández, Baptista (2014) indicó que está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata.

Nivel correlacional: Por su carácter es de tipo explicativo, porque está dirigida a describir el fenómeno investigado y determinar las causas que originan un fenómeno. Al respecto, Hernández, Fernández, Baptista (2014) sostiene que, buscan explicar las causas, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Enfoque cuantitativo: El enfoque es cuantitativo tal como lo manifiesta Epiquién y Diestra (2013, p. 31), que se caracteriza por la recolección de datos y el análisis correspondiente para probar la hipótesis utilizando la medición numérica, es decir la utilización de la estadística para probar la exactitud del comportamiento de la población en investigación.

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; la investigación de enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.5. Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal, puesto que no existió manipulación de variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural.

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población de estudio

La población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 174). El marco poblacional está constituido por 133 942 habitantes del Proyecto Pachacutec del Distrito de Ventanilla.

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. Hernández, Fernández y Baptista

(2014, p. 173). Para determinar la muestra se utilizó la calculadora de población y muestra está constituida por 384 habitantes y cuyo muestreo es por conveniencia, es decir se eligió de acuerdo a la elección del investigador

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA		
¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	133942	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20.000.
¿Cual es la distribución de las respuestas? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.
La muestra recomendada es de	384	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación

Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	9.80%	6.92%	5.65%	Su muestra debería ser de	271	384	661

Figura 1. Calculadora de población y muestra.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas

La Encuesta: La encuesta es una de las técnicas de recolección de información para la investigación, debido a que registra con veracidad la problemática existente, pues son los propios actores los que emiten la información que se realiza posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis.

Instrumento Ficha técnica.

Denominación : Resolución de conflictos

Origen : Fuquen (2003)

Objetivo : Establecer los niveles de la resolución de conflictos

Administración : grupal y/o individual

Tiempo : 30 minutos

Estructura : 30 ítems

Nivel de medición : escala politómica

Baremos:

Niveles	Variable	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4
Inadecuado	30 - 70	5 - 11	9 - 20	7 - 15	9 - 20
Poco adecuado	71 - 110	12 - 18	21 - 33	16 - 25	21 - 33
Adecuado	111 - 150	19 - 25	34 - 45	26 - 35	34 - 45

Instrumento Ficha técnica.

Denominación : Toma de decisiones

Origen : Rodríguez (2014)

Objetivo : Establecer el nivel de la toma de desiones

Administración : grupal y/o individual

Tiempo : 30 minutos

Estructura : 32 ítems

Nivel de medición : escala politómica

Baremos:

Niveles	Variable 2	Dimensión 1	Dimensión 2
Deficiente	42 - 97	21 - 47	21 - 47
Poco eficiente	98 - 153	48 - 76	48 - 76
Eficiente	154 - 210	77 - 105	77 - 105

Validez y Confiabilidad

Siguiendo los procedimientos de elaboración del instrumento para determinar su fiabilidad se someterá a la validez siguiente:

Validez a juicio de expertos: Dicho procedimiento de validez se realizó por criterio de jueces, realizado por el docente del módulo de desarrollo del trabajo de investigación quien evaluó la pertinencia, relevancia y claridad, mediante la aplicación del certificado de validez de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo con sede en Lima.

Tabla 7

Juicio de expertos

Expertos	Aplicabilidad del instrumentos
Dr. Luis Alberto Nuñez Lira	Aplicable
Mgr. Katy Cáceres	Aplicable
Mgr. Jessica Medina	Aplicable

Confiabilidad del Instrumento.

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante la técnica de prueba previa o conocida como prueba piloto. En los resultados de la prueba piloto, el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Tabla 8

Confiabilidad de los instrumentos

Instrumento	Técnica	Resultados
Resolución de conflictos	Alfa de Cronbach	0. 949
Toma de decisiones	Alfa de Cronbach	0. 840

2.8. Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a su crítica, codificación, tabulación, se les aplicará las técnicas estadísticas de distribución de frecuencias y representaciones gráficas en porcentajes para las variables. Por último, para graficarlos, mediante la presentación de los resultados en gráficas circulares o pasteles para su posterior análisis cuantitativo.

1. Aplicación de la encuesta: realizada a un grupo piloto.
2. Se tabuló los datos en una matriz de resultados los cuales fueron introducidos al programa SPSS 23.
3. Se determinó la confiabilidad del instrumento a través de alfa de Cronbach.

4. Luego, se determinó la validez del instrumento por juicio de 5 expertos con grado de magister o doctor el cual se promedió los resultados de los puntajes obtenidos.
5. Seguidamente antes de aplicar las técnicas estadísticas pertinentes a las variables de estudio se determinó si las variables eran paramétricas.
6. Por último, siendo que las variables fueron medidas de manera cuantitativa, y hallándose una distribución muestral de las variables, así como también determinando la no homogeneidad de las varianzas; se aplicó la técnica estadística de rho de Spearman para la prueba de hipótesis.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos de la variable

3.1.1 Variable resolución de conflictos

De acuerdo a los resultados descriptivos de la variable resolución de conflictos, los pobladores de la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017 el 5,7% consideran que presenta un nivel inadecuado, el 61,7% consideran que es de un nivel poco adecuado y el 32,6% consideran que tiene un nivel adecuado.

Tabla 9

Resolución de conflictos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	22	5.7
Poco adecuado	237	61.7
Adecuado	125	32.6
Total	384	100.0

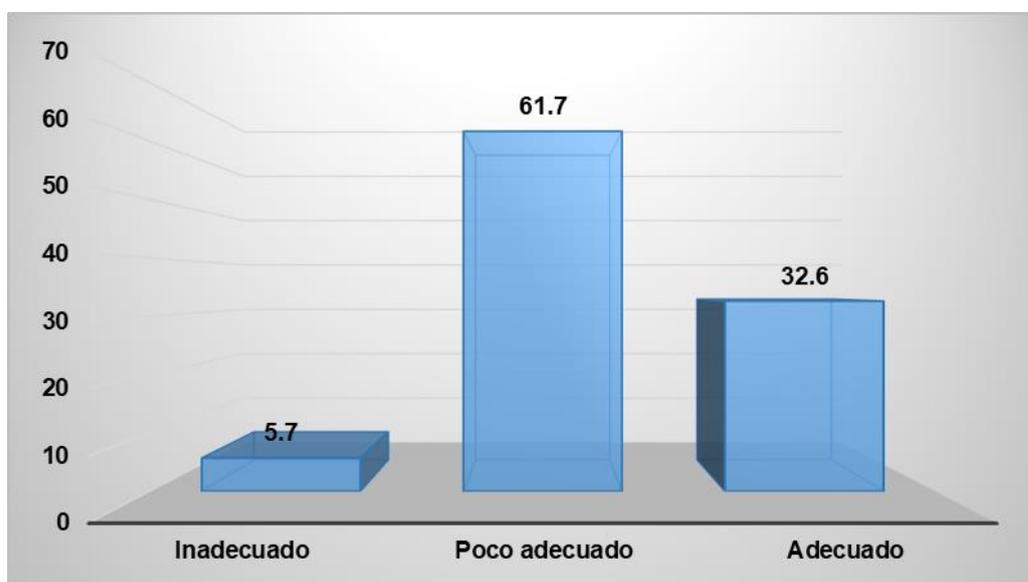


Figura 2. Resolución de conflictos

De acuerdo a los resultados descriptivos de la variable resolución de conflictos, los pobladores de la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, en la dimensión negociación el 42,4% consideran que presenta un nivel inadecuado, el 4.4% consideran que es de un

nivel poco adecuado y el 53.1% consideran que tiene un nivel adecuado. En la dimensión mediación el 33,% consideran que presenta un nivel inadecuado, el 6,3% consideran que es de un nivel poco adecuado y el 60,4% consideran que tiene un nivel adecuado. En la dimensión conciliación el 43,0% consideran que presenta un nivel inadecuado, el 4,4% consideran que es de un nivel poco adecuado y el 62,6% consideran que tiene un nivel adecuado. En la dimensión arbitraje el 35,4% consideran que presenta un nivel inadecuado, el 4,9% consideran que es de un nivel poco adecuado y el 59,6% consideran que tiene un nivel adecuado

Tabla 10

Resolución de conflictos por dimensiones

Niveles	Negociación		Mediación		Conciliación		Arbitraje	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	163	42.4	128	33.3	165	43.0	136	35.4
Poco adecuado	17	4.4	24	6.3	17	4.4	19	4.9
Adecuado	204	53.1	232	60.4	202	52.6	229	59.6
Total	384	100.0	384	100.0	384	100.0	384	100.0

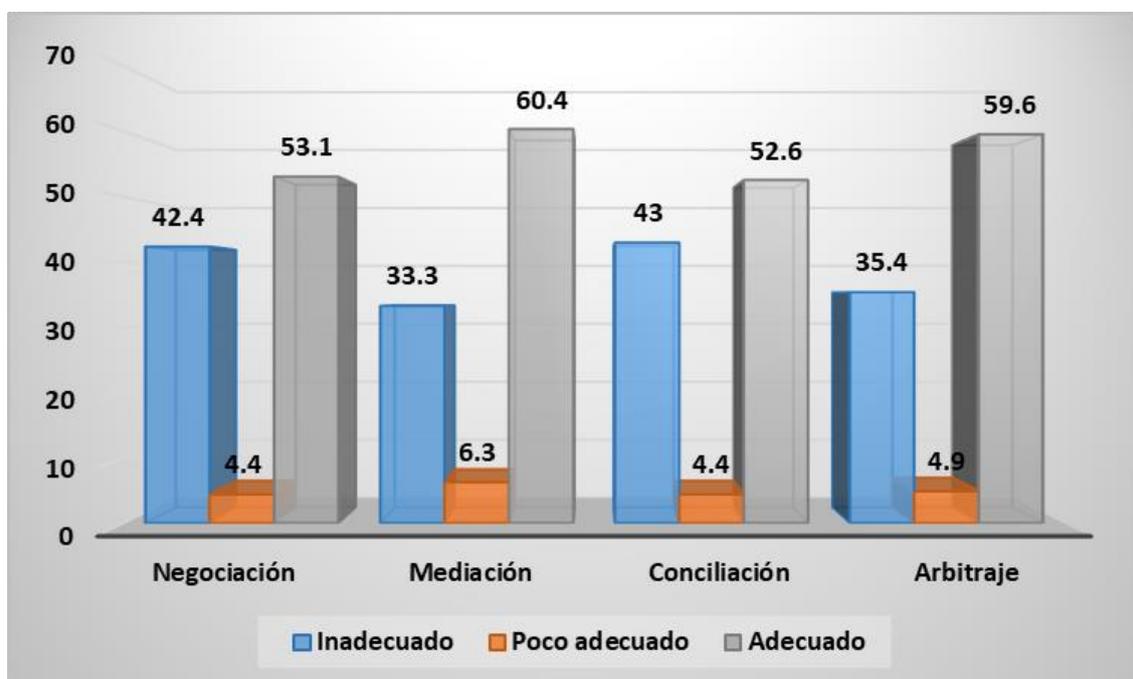


Figura 3. Resolución de conflictos por dimensiones

3.1.2 Variable toma de decisiones

De acuerdo a los resultados descriptivos de la variable toma de decisiones, los pobladores de la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017 el 3,9% consideran que presenta un nivel deficiente, el 57,3% consideran que es de un nivel poco adecuado y el 38,8% consideran que tiene un nivel adecuado.

Tabla 11

Toma de decisiones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	15	3,9
Poco eficiente	220	57,3
Eficiente	149	38,8
Total	384	100.0

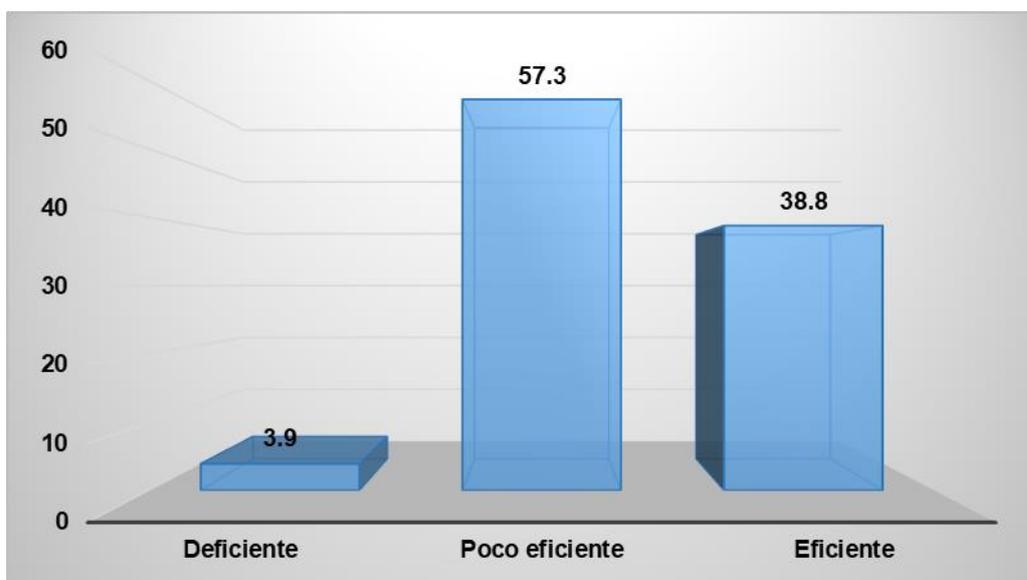


Figura 4. Toma de decisiones

De acuerdo a los resultados descriptivos de la variable toma de decisiones, los pobladores de la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017 en la dimensión formas de decisiones el 3,6% consideran que presenta un nivel deficiente, el 91,7% consideran que es de un nivel poco adecuado y el 4,7% consideran que tiene un nivel adecuado.

En la dimensión proceso de toma de decisiones el 3,6% consideran que presenta un nivel deficiente, el 96,1% consideran que es de un nivel poco adecuado y el 0,3% consideran que tiene un nivel adecuado

Tabla 12

Toma de decisiones

Niveles	Formas de decisiones		Proceso de toma de decisiones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	14	3.6	14	3.6
Poco eficiente	352	91.7	369	96.1
Eficiente	18	4.7	1	.3
Total	384	100.0	384	100.0

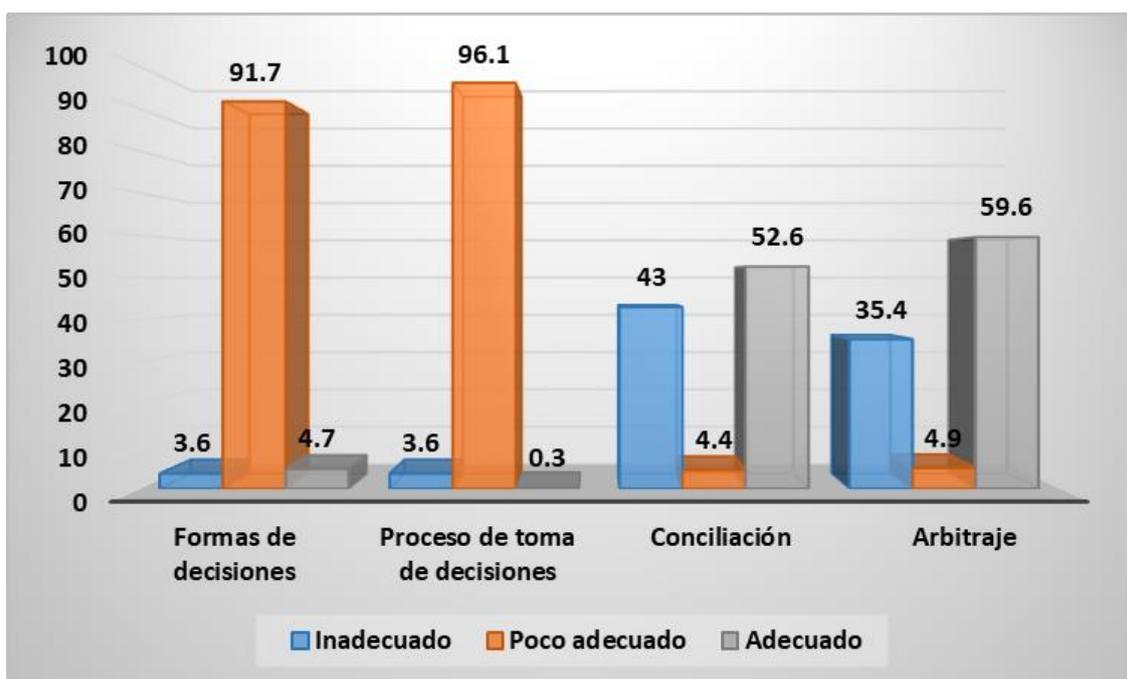


Figura 5. Toma de decisiones por dimensiones

3.2 Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis general

Ho: La resolución de conflictos no tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017

Ha: La resolución de conflictos tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017

Como se muestra en la tabla 13 la resolución de conflictos tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, según la correlación de Spearman de 0,630, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0,000$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se concluye que: la resolución de conflictos tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,630 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.

Tabla 13

Prueba de hipótesis general

			Resolución de conflictos	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Resolución de conflictos	Coeficiente de correlación	1,000	,630**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,630**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	384	384

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis específica 1

Ho: La negociación no tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Ha: La negociación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Como se muestra en la tabla 14 la negociación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, según la correlación de Spearman de 0,470, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0,000$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se concluye que: la negociación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,470 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.

Tabla 14

Prueba de hipótesis específica 1

			Proceso de toma de decisiones	Negociación
Rho de Spearman	Proceso de toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1,000	,470**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
	Negociación	Coeficiente de correlación	,470**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	384	384

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis específica 2

Ho: La mediación no tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Ha: La mediación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Como se muestra en la tabla 14 la mediación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, según la correlación de Spearman de 0,515, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0,000$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se concluye que: la mediación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,515 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.

Tabla 15

Prueba de hipótesis específica 2

			Proceso de toma de decisiones	Mediación
Rho de Spearman	Proceso de toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1,000	,515**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
	Mediación	Coefficiente de correlación	,515**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	384	384

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis específica 3

Ho: La conciliación no tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Ha: La conciliación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Como se muestra en la tabla 15 la conciliación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, según la correlación de Spearman de 0,583, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0,000$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se concluye que: la conciliación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,583 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.

Tabla 16

Prueba de hipótesis específica 3

			Proceso de toma de decisiones	Conciliación
Rho de Spearman	Proceso de toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1,000	,583**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
	Conciliación	Coeficiente de correlación	,583**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	384	384

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis específica 4

Ho: El arbitraje no tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Ha: El arbitraje tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.

Como se muestra en la tabla 16 el arbitraje tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, según la correlación de Spearman de 0,530, representando este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0,000$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se concluye que: el arbitraje tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,530 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.

Tabla 17

Prueba de hipótesis específica 4

			Proceso de toma de decisiones	Arbitraje
Rho de Spearman	Proceso de toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1,000	,530**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
	Arbitraje	Coeficiente de correlación	,530**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	384	384

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

IV. Discusión

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis general nos indicaron que la resolución de conflictos tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,630 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral. Estos hallazgos concuerdan con Saldaña (2014) en la tesis titulada Estilos de liderazgo y las habilidades para la gestión de conflictos de los directores de las instituciones educativas públicas de educación inicial de la UGEL N°07 – Lima, 2014, donde los resultados obtenidos mediante instrumentos de auto-aplicación fueron sometidos a pruebas de hipótesis por análisis correlacional de Rho Spearman-Brown llegándose a las siguientes conclusiones: 1) El liderazgo transformacional presenta una correlación positiva considerable, el liderazgo transaccional presenta una correlación positiva media y el no liderazgo no presenta una correlación significativa con las Habilidades para la Gestión de Conflictos. 2) Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional presentan correlaciones positivas significativas con las habilidades de gestión para el manejo de conflictos, estableciéndose que el liderazgo transformacional es la dimensión de mayor ponderación.

También concuerdan con De Souza (2011) en la tesis titulada Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula. España. Barcelona. Con una muestra de 67 alumnos de 1er estudio aula inicial del CEIP de Santa Adria y segundo estudio de 19 centros de Barcelona con una muestra de 62 profesores, de enfoque mixto cualitativo y cuantitativo y de diseño descriptivo y correlacional, concluyó: Que en base a los resultados de la tesis, las estrategias que los profesores utilizan para la resolución de los conflictos son las del diálogo (no necesariamente de manera adecuada) y seguidamente dictan la solución. Incluso hacen uso del castigo o implican a la familia del alumno, pero raras son las veces que hacen uso de la mediación o negociación. Desde nuestra visión el castigo debe siempre venir acompañado de una reflexión porque en caso contrario no tendrá utilidad. Además, si el profesor decide actuar por esta vía debe decidir el castigo y aplicarlo en el mismo momento. Esto no debería hacerse cuando sucede el conflicto y al cabo de varios días o semanas de que ocurra recordárselo al niño y aplicarlo. Los resultados llevaron a concluir que existe una relación muy alta entre las

competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula.

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis específica 1 nos indicaron que la negociación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,470 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral. Estos hallazgos concuerdan con Qiroa (2014) en la tesis Toma de decisiones y productividad laboral, tuvo como objetivo establecer la influencia que tiene la toma de decisiones en la productividad al desarrollo empresarial. Fue un estudio descriptivo, con una población conformada por cincuenta trabajadores del establecimiento de salud de Quetzaltenango. Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis específica 2 nos indicaron que la mediación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,515 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral. Estos hallazgos concuerdan con Martínez (2013) en la tesis titulada *relación entre la actitud docente y la resolución de conflictos de los estudiantes del nivel primaria y secundaria de la I.E.P "Pitágoras S.J.L San Juan de Lurigancho. Lima ,2012*. Donde en la contrastación los resultados obtenidos del cuestionario de la Actitud Docente y la resolución de conflictos. Los resultados revelan que existe relación significativa entre la actitud docente y la resolución de conflictos en los estudiantes de primaria y secundaria.

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis específica 3 nos indicaron que la conciliación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,583 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral. Estos hallazgos concuerdan con De la Cruz y Orozco (2013) en la tesis titulada Consejo Educativo Institucional y la resolución de conflictos de docentes del nivel secundaria en las Instituciones

Educativas de la Red Educativa N° 09, UGEL N° 06 Vitarte, 2012, cuya estadística inferencial donde se utilizó la chi cuadrada y la correlación de Spearman indicaron que hay correlación entre las variables Consejo Educativo Institucional y la resolución de conflictos y entre las dimensiones y la segunda variable mencionada.

Los resultados estadísticos en relación a la hipótesis específica 4 nos indicaron que el arbitraje tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,530 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral. Estos hallazgos concuerdan con Pereira (2014) en la tesis titulada *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*, tuvo como objetivo establecer la influencia de las variables en estudio. Al correlacionarlas se obtuvo una relación 0,898*, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indica que hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables.

V. Conclusiones

- Primera: La resolución de conflictos tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,630 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral
- Segunda: La negociación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,470 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral
- Tercera: La mediación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,515 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.
- Cuarta: la conciliación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,583 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.
- Quinta: el arbitraje tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con un rho de Spearman de 0,530 y una significancia estadística de 0,000, al 0.01 bilateral.

VI. Recomendaciones

- Primera: Las autoridades municipales y locales deben plantear mecanismos y procesos de capacitación que impulsen la resolución de conflictos y con la toma de decisiones que permitan resolver las dificultades y lograr los objetivos planteados.
- Segunda: Desarrollar competencias de negociación en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017, con la finalidad de tomar decisiones adecuadas y pertinentes y reducir los conflictos.
- I
- Tercera: Impulsar la mediación como mecanismo de resolución de conflictos en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.
- Cuarta: Impulsar la conciliación como mecanismo de toma de decisiones adecuadas entre las partes en conflicto.

VII. Referencias

- AECA. (2002). *La Toma de Decisiones en la Empresa*. Madrid: AECA.
- Aguado, J.C., Fernández, I., Funesi, S., López, J., Martínez, M.C., Torrego, J. C., (2003). *Mediación de conflictos en Instituciones Educativas*. (3a ed.).
- Bonhome, M. (2004). *La argumentación publicitaria: retórica del elogio y de la persuasión*. Madrid: Cátedra.
- Bussiness, C. (2007). *Competencias y Competitividad Diseño y Organización Latinoamericana*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones*. 2da Edición. Colombia. Mc Graw Hill. Bogotá
- Cohen, H. (1990). *Todo es negociable. Como conseguir lo que se quiere*. Barcelona: Planeta.
- Coulter, C. (2000). *Contemporary Northern Irish Society: an introduction*, Londres, Pluto.
- Darf, R. y Marcy, D. (2005). *Introducción a la Administración*. Buenos Aires Argentina Thomson.S.A.
- De la Cruz y Orozco (2013) *Consejo Educativo Institucional y la resolución de conflictos de docentes del nivel secundaria en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 09, UGEL N° 06 Vitarte, 2012*. Tesis de grado Universidad César Vallejo Lima.
- De Souza, L. (2011) *Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula*. Tesis de grado académico De Doctora en Pedagogía social. Universidad Pontificia Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
- Domínguez, R. y García, S. (2003). *Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones*. *Working papers 2002/48, Universidad Rey Juan Carlos*. Disponible en la Web: <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rquuvuvz/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20del%20Conflicto.pdf>.
- Epiquién, M. y Diestra, E. (2013). *Hacia el logro de una Investigación cuasiexperimental*. Lima: Dany
- Fernández, C. y Polanco, E. (2009) Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia. *Revista de Artes y Humanidades UNICA* Volumen 10 N° 3 / Septiembre-Diciembre 2009, p. 199 – 224. Universidad Católica Cecilio Acosta ISSN: 1317-102X

- Fisas, V. (1999). *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*. Barcelona: Lerna
- Filmus, D. (1999). *Las condicionantes de la calidad educativa*. Argentina: Novedades Educativas.
- Folberg, J. y Taylor, A. (1992). *Mediación, Resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.
- Fuquen, M. (2003) los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*. Bogotá - Colombia, No. 1: 265-278, enero-diciembre de 2003. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
- García, S. (1997). *Dirección por valores*. Madrid. Mc Graw Hill
- Gil, J. (2001). *Introducción a las Teorías Lingüísticas del Siglo XX*. Santiago de Chile
- Gómez, F. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Edición electrónica de la Universidad Internacional de andalucia. CC creative commons. Disponible en el web:
http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf?sequence=1
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México DF: Mc Graw Hill
- Linares, D. (2008). *Los medios alternativos de resolución de conflictos*. (1a ed.). Lima.
- Marroquín, M. (1995). *La comunicación interpersonal: medición y estrategias para su desarrollo*. Bilbao: Mensajero.
- Martínez, A. (2013) *relación entre la actitud docente y la resolución de conflictos de los estudiantes del nivel primaria y secundaria de la I.E.P "Pitágoras SJL San Juan de Lurigancho*. Lima ,2012. Tesis de grado de la Universidad César Vallejo Lima.
- Meacham, B. J. (2004). Decision-making for Fire Risk Problems: A Review of *Challenges and Tools*. *Journal of Fire Protection Engineering*, 14,
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Monereo, C. (1995). Competencias para sobrevivir en el siglo XXI". *Cuadernos de Pedagogía*, nº 2908
- Pereira, A. (2014) *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Universidad del Zulia.

- División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo.
- Qiroa, Cl. (2014) *Toma de decisiones y productividad laboral*, tesis de grado Universidad Rafael Landívar. Ecuador
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. México. Pearson Education.
- Robbins, S. (2005). *Las Organizaciones*. México Mc Graw Hill
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México. Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Robins, S y Judge, T (2005) *Organizational Behavior*. Madrid Prentice Hall
- Rodríguez, Y. (2014) *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Universidad de Granada y Universidad de La Habana.
- Sabino, C. (2000) *El proceso de investigación*, Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires
- Saldaña L. (2014) *Estilos de liderazgo y las habilidades para la gestión de conflictos de los directores de las instituciones educativas públicas de educación inicial de la UGEL N° 07 – Lima*, 2014. Tesis de grado Universidad César Vallejo Lima.
- Schvarstein, L. (2003) *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación, Mapas Estratégicos, Índice de Gestión*. Décima Edición.. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Editorial 3R Editores.
- Soca, V.(2005). *Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid. España Editores Gráficas
- Tamayo, M. (2010). *El proceso de investigación científica*. México DF: Limusa.
- Tetlock, P.E. (1985) Un valor y modelo de pluralismo del razonamiento ideológico. *Jornal de Personalidad y Psicología Social*, 50, 8199 - 827.
- Toskano, G. (2009) El Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como Herramienta para la Toma de Decisiones en la Selección de Proveedores. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/toskano_hg/cap.pdf

Vinyamata, E. (2001). *Conflictología. Teoría y práctica en Resolución de Conflictos*. Barcelona, España. Ariel S.A.,

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables																																										
<p>Problema general ¿Cuál es el nivel de relación entre la resolución de conflictos y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?</p> <p>Problema específico 1 ¿Cuál es el nivel de relación entre la negociación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cuál es el nivel de relación entre la mediación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?</p> <p>Problema específico 3 ¿Cuál es el nivel de relación entre la conciliación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?</p> <p>Problema específico 4 ¿Cuál es el nivel de relación entre el arbitraje y la toma de decisiones en</p>	<p>Objetivo general Determinar el nivel de relación entre la resolución de conflictos y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.</p> <p>Objetivo específico 1 Determinar el nivel de relación entre la negociación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar el nivel de relación entre la mediación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.</p> <p>Objetivo específico 3 Determinar el nivel de relación entre la conciliación y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec</p>	<p>Hipótesis general La resolución de conflictos tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.</p> <p>Hipótesis específica 1 La negociación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.</p> <p>Hipótesis específica 2 La mediación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.</p> <p>Hipótesis específica 3 La conciliación tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec</p>	<p>Dimensiones e Indicadores de la resolución de conflictos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de medición</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Negociación</td> <td>Tolerancia. Proactivo. Flexible. Comunicativo.</td> <td>Del 1 al 5</td> <td>Siempre 5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Genera acuerdos. Autónomo. Empático.</td> <td>Del 6 al 14</td> <td>Casi siempre 4.</td> <td>Inadecuado 30 - 70</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Mediación</td> <td>Organizado Cooperativo.</td> <td>Del 15 al 21</td> <td>A veces 3.</td> <td>Poco adecuado 71 - 110</td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones. Crítico y reflexivo. Ético y moral. Democrático</td> <td>Del 22 al 30</td> <td>Casi nunca 2. Nunca 1</td> <td>Adecuado 111 - 150</td> </tr> </tbody> </table> <p>Dimensiones e Indicadores de la variable toma de decisiones</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de medición</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Formas de decisiones</td> <td>Programadas, No programadas, Individuales y de Grupo</td> <td>Del 1 al 21</td> <td>Siempre 5</td> <td>Deficiente 42 - 97</td> </tr> <tr> <td>Establecimiento del Consenso, Identificación del Problema, Selección de la Alternativa, Evaluación de la Alternativa e Implementación de la decisión</td> <td>Del 22 al 42</td> <td>Casi siempre 4. A veces 3. Casi nunca 2. Nunca 1</td> <td>Poco eficiente 98 - 153</td> </tr> <tr> <td>Proceso de toma de decisiones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Eficiente 154 - 210</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	Negociación	Tolerancia. Proactivo. Flexible. Comunicativo.	Del 1 al 5	Siempre 5		Genera acuerdos. Autónomo. Empático.	Del 6 al 14	Casi siempre 4.	Inadecuado 30 - 70	Mediación	Organizado Cooperativo.	Del 15 al 21	A veces 3.	Poco adecuado 71 - 110	Toma de decisiones. Crítico y reflexivo. Ético y moral. Democrático	Del 22 al 30	Casi nunca 2. Nunca 1	Adecuado 111 - 150	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	Formas de decisiones	Programadas, No programadas, Individuales y de Grupo	Del 1 al 21	Siempre 5	Deficiente 42 - 97	Establecimiento del Consenso, Identificación del Problema, Selección de la Alternativa, Evaluación de la Alternativa e Implementación de la decisión	Del 22 al 42	Casi siempre 4. A veces 3. Casi nunca 2. Nunca 1	Poco eficiente 98 - 153	Proceso de toma de decisiones				Eficiente 154 - 210
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos																																									
Negociación	Tolerancia. Proactivo. Flexible. Comunicativo.	Del 1 al 5	Siempre 5																																										
	Genera acuerdos. Autónomo. Empático.	Del 6 al 14	Casi siempre 4.	Inadecuado 30 - 70																																									
Mediación	Organizado Cooperativo.	Del 15 al 21	A veces 3.	Poco adecuado 71 - 110																																									
	Toma de decisiones. Crítico y reflexivo. Ético y moral. Democrático	Del 22 al 30	Casi nunca 2. Nunca 1	Adecuado 111 - 150																																									
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos																																									
Formas de decisiones	Programadas, No programadas, Individuales y de Grupo	Del 1 al 21	Siempre 5	Deficiente 42 - 97																																									
	Establecimiento del Consenso, Identificación del Problema, Selección de la Alternativa, Evaluación de la Alternativa e Implementación de la decisión	Del 22 al 42	Casi siempre 4. A veces 3. Casi nunca 2. Nunca 1	Poco eficiente 98 - 153																																									
Proceso de toma de decisiones				Eficiente 154 - 210																																									

<p>la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017?</p>	<p>- Ventanilla Callao, 2017.</p> <p>Objetivo específico 4 Determinar el nivel de relación entre el arbitraje y la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.</p>	<p>- Ventanilla Callao, 2017.</p> <p>Hipótesis específica 4 El arbitraje tiene una relación directa con la toma de decisiones en la comunidad beneficiaria del Proyecto Pachacutec - Ventanilla Callao, 2017.</p>	
---	---	---	--

Instrumento 1

Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.

No deje algún ítem sin responder.

Cada ítem está estructurado por un total de cinco alternativas. Seleccione una sola y márkela según su opinión.

Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.

Cualquier duda o pregunta puede formularla que con gusto será aclarada.

Alternativas de respuestas:

Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas Veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

N°	DIMENSIÓN: NEGOCIACIÓN	1	2	3	4	5
01	¿Muestran tolerancia cuando surge un conflicto?					
02	¿Comprenden sus discrepancias cuando surge un conflicto?					
03	¿Cuándo surge un conflicto, los discrepantes son receptivos?					
04	¿Cuándo surge un conflicto, los discrepantes son expresivos?					
05	¿Al haberse presentado un conflicto, ellos resolvieron sus desavenencias mediante el diálogo?					
06	¿La dirección enfrenta directamente los conflictos entre los pobladores?					
07	¿La dirección es un órgano mediador en la					

	resolución de conflictos?					
08	¿La dirección promueve acciones para escuchar en lugar de confrontar?					
09	¿La dirección enfatiza más en negociar los puntos en los que se discute o en aquellos en los que ambos están de acuerdo?					
10	¿La dirección facilita el diálogo en la resolución de conflictos?					
11	¿La dirección apacigua los sentimientos y emociones de los discrepantes?					
12	¿La dirección controla adecuadamente una disputa entre beneficiarios?					
13	¿La dirección promueve acciones para hablar en lugar de actuar cuando se suscita un conflicto?					
14	¿La dirección se identifica con los discrepantes?					
15	¿La dirección maneja estrategias para controlar los conflictos?					
16	¿La dirección defiende los objetivos de los disputantes?					
17	¿La dirección se informa sobre la disputa que se suscita entre beneficiarios?					
18	¿La dirección plantea adecuadamente alternativas de resolución de conflictos?					
19	¿La dirección se esfuerza por resolver los conflictos entre beneficiarios?					
20	¿La dirección se preocupa por encontrar una solución al conflicto entre beneficiarios?					
21	¿La dirección demuestra compromiso para solucionar un conflicto entre beneficiarios?					
22	¿La dirección es un órgano de gran ayuda en la resolución de conflictos?					
23	¿La dirección sugiere una solución adecuada a los conflictos?					

24	¿La dirección es coherente cuando resuelven un conflicto entre beneficiarios?					
25	¿La dirección atiende las discrepancias con sentido crítico y reflexivo?					
26	¿La dirección goza de prestigio para aceptar su fallo?					
27	¿La dirección tiene una reputación intachable que les permite tomar decisiones?					
28	¿La dirección busca tomar decisiones consensuadas?					
29	¿Cada miembro tiene voz y voto para expresar sus opiniones?					
30	¿La dirección atiende sin discriminación las discrepancias entre beneficiarios en conflicto?					

Instrumento 2

Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.

No deje algún ítem sin responder.

Cada ítem está estructurado por un total de cinco alternativas. Seleccione una sola y márkela según su opinión.

Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.

Cualquier duda o pregunta puede formularla que con gusto será aclarada.

Alternativas de respuestas:

Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas Veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

N°		1	2	3	4	5
01	Analiza todos los elementos organizacionales llevando un control rígido de manera que no se desvíe la atención de su labor.					
02	Evalúa las diferentes opciones presentadas para solucionar algún tipo de problema decidiendo cuál alternativa se llevará a cabo.					
03	Comparte responsabilidades administrativas a fin de que todo el grupo participe en forma entusiasta en el logro de las metas institucionales.					
04	Anima a superarse para vencer las dificultades dentro de un ambiente de solidaridad.					
05	Brinda explicaciones concretas sobre lineamientos					

	que han de cumplirse en la institución.					
06	Coordina junto al equipo la etapa de selección de las estrategias de manera que se concreten los proyectos estratégicos.					
07	Permite la participación en la definición de las metas reservando el control de las actividades.					
08	Acepta que otras organizaciones se involucren en las actividades de la institución.					
09	Amplia la participación al plantear los objetivos institucionales teniendo en cuenta la selección de las posibles alternativas de acción.					
10	Toma decisiones acertadas para resolver situaciones que ameritan tratamiento de cambio en la organización					
11	Escucha seriamente las ideas aceptando sus contribuciones siempre que ello sea posible para la solución de problemas.					
12	Asume el liderazgo en las iniciativas sociales desde una perspectiva global.					
13	Evade los problemas de la institución cuando estos están en pleno conflicto interpersonal.					
14	Deja que el personal decida sobre algún asunto institucional sin interesarse en la revisión de las decisiones del consenso.					
15	Se preocupa por transformar ciertos paradigmas en su estilo de concebir su criterio personal ante los cambios.					
16	Controla el carácter ante situaciones difíciles permitiendo el diálogo entre el personal a fin de tomar la decisión final.					
17	Se familiariza con las distintos tipos de personalidad que pueden tener cada uno de los miembros del grupo de trabajo.					

18	Respetar los modos de pensar del personal en situaciones circunstanciales aun cuando no comparta los criterios.					
19	Distribuye las tareas tomando en cuenta los recursos financieros con los que cuenta para la ejecución de las mismas.					
20	Delega las tareas fomentando la participación para involucrar a los miembros de la institución en el desarrollo de las actividades planificadas.					
21	Gestiona acciones pertinentes para mejorar el ambiente institucional a fin de que el mismo sea confortable.					
22	Intercede para que el ambiente organizacional sea satisfactorio para el personal.					
23	Toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada.					
24	Analiza las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta.					
25	Sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto					
26	Toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan.					
27	Toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento					
28	Suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos institucionales.					
29	Permite plantear alternativas para tomar decisiones.					
30	Analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programas en la institución con el grupo de docentes.					

31	Programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales					
32	Promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto.					
33	Identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización.					
34	Involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas.					
35	Se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas.					
36	Estudia las alternativas para la selección de a más idónea según la situación planteada.					
37	Prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado					
38	Permite la participación activa de los docentes en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.					
39	Evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.					
40	Evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones					
41	Planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal docente a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada.					
42	Verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.					

Base de datos

Nº	resolución de conflictos																														
	Negociación					Negociación										Mediación					Conciliación										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
encuesta 1	5	4	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	3	
encuesta 2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	
encuesta 3	5	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	5	
encuesta 4	5	1	2	5	2	2	1	3	1	1	1	1	5	5	1	2	5	2	2	1	5	2	2	1	3	1	1	1	1	5	
encuesta 5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	
encuesta 6	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	5	
encuesta 7	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	
encuesta 8	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3	3	4	3	5	
encuesta 9	5	4	4	5	4	5	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	4	3	2	4	
encuesta 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
encuesta 11	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	3	4	
encuesta 12	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	5	2	2	4	3	3	2	2	
encuesta 13	2	2	3	2	3	4	3	5	2	3	4	3	2	3	5	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	4	5	4	3	3	
encuesta 14	3	4	5	4	3	2	3	4	4	5	3	3	2	3	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	3	4	5	2	3	4	
encuesta 15	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	5	2	3	4	3	4	5	4	3	4	2	5	4	3	3	4	3	2	3	3	
encuesta 16	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	
encuesta 17	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	
encuesta 18	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	3	4	3	
encuesta 19	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	
encuesta 20	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	2	3	5	2	3	3	3	
encuesta 21	3	3	2	5	3	2	3	4	2	3	4	1	4	5	3	2	2	3	4	5	2	3	1	3	2	3	4	5	2	3	
encuesta 22	3	2	3	1	4	4	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	2	4	2	
encuesta 23	3	4	2	4	3	4	2	1	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	
encuesta 24	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	
encuesta 25	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	5	2	3	2	3	2	4	5	2	4	5	
encuesta 26	3	2	4	2	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	2	4	2	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	4	2	4	
encuesta 27	2	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	
encuesta 28	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5	3	4	4	3	2	4	2	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4	
encuesta 29	2	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	
encuesta 30	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	4	
encuesta 31	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	4	5	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	
encuesta 32	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	
encuesta 33	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	
encuesta 34	3	4	3	5	2	4	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	
encuesta 35	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	3	5	4	
encuesta 36	3	2	3	4	5	4	5	4	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	
encuesta 37	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	
encuesta 38	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	3	
encuesta 39	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	
encuesta 40	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	5	2	2	4	3	3	2	2	
encuesta 41	2	2	3	2	3	4	3	5	2	3	4	3	2	3	5	3	2	3	4	2	2	3	4	3	2	4	5	4	3	3	
encuesta 42	3	4	5	4	3	2	3	4	4	5	3	3	2	3	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	4	5	2	3	4	3	
encuesta 43	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	5	2	3	4	3	4	5	4	3	4	2	5	4	3	3	4	3	2	3	3	
encuesta 44	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	
encuesta 45	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	3	3	
encuesta 46	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	4	3
encuesta 47	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	
encuesta 48	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	2	3	5	2	3	3	3	
encuesta 49	3	3	2	5	3	2	3	4	2	3	4	1	4	5	3	2	2	3	4	5	2	3	1	3	2	3	4	5	2	3	
encuesta 50	3	2	3	1	4	4	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	2	4	2	
encuesta 51	3	4	2	4	3	4	2	1	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	
encuesta 52	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	
encuesta 53	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	5	2	3	2	3	2	4	5	2	4	5	
encuesta 54	3	2	4	2	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	2	4	2	3	2	4	3	2	3	2	2	4	3	4	2	4	
encuesta 55	2	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	
encuesta 56	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5	3	4	4	3	2	4	2	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4	
encuesta 57	2	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	
encuesta 58	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	3	
encuesta 59	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	4	5	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	
encuesta 60	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	
encuesta 61	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	
encuesta 62	3	4	3	5	2	4	5	4	4	3	5	4	3	5	4																

encuesta 101	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	5	2	2	4	3	3	2	2	2	94
encuesta 102	2	2	3	2	3	4	3	5	2	3	4	3	2	3	5	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	5	4	3	94	
encuesta 103	3	4	5	4	3	2	3	4	4	5	3	2	3	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	4	5	2	3	4	100	
encuesta 104	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	5	2	4	3	4	3	4	5	4	2	5	4	3	3	4	3	4	2	3	3	99	
encuesta 105	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	87	
encuesta 106	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	74	
encuesta 107	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	3	4	3	76	
encuesta 108	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	83	
encuesta 109	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	4	3	2	2	3	3	5	2	3	3	83		
encuesta 110	3	3	2	5	3	2	3	4	2	3	4	1	4	5	3	2	2	3	4	5	2	3	1	3	2	3	4	5	2	3	91	
encuesta 111	3	2	3	1	4	4	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	2	4	2	85	
encuesta 112	3	4	2	4	3	4	2	1	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	117	
encuesta 113	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	130	
encuesta 114	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	5	2	3	2	3	2	4	5	2	4	5	103	
encuesta 115	3	2	4	2	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2	4	3	4	2	4	87		
encuesta 116	2	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	94	
encuesta 117	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5	3	4	4	4	3	2	4	2	4	5	4	3	4	5	4	3	4	107	
encuesta 118	2	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	5	97	
encuesta 119	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	5	97	
encuesta 120	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	4	5	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	95	
encuesta 121	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	90	
encuesta 122	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	123	
encuesta 123	3	4	3	5	2	4	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	116	
encuesta 124	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	3	5	4	109	
encuesta 125	3	2	3	4	5	4	5	4	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	95	
encuesta 126	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	94	
encuesta 127	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	104	
encuesta 128	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	122	
encuesta 129	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	5	2	2	4	3	3	2	2	94	
encuesta 130	2	2	3	2	3	4	3	5	2	3	4	3	2	3	5	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	5	4	3	94	
encuesta 131	3	4	5	4	3	2	3	4	4	5	3	3	2	3	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	3	4	5	2	3	4	100	
encuesta 132	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	5	2	3	4	3	4	5	4	3	4	2	5	4	3	3	4	3	2	3	3	89	
encuesta 133	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	87	
encuesta 134	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	74	
encuesta 135	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	3	4	3	76	
encuesta 136	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	83	
encuesta 137	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	3	3	5	2	3	3	83		
encuesta 138	3	3	2	5	3	2	3	4	2	3	4	1	4	5	3	2	2	3	4	5	2	3	1	3	2	3	4	5	2	3	91	
encuesta 139	3	2	3	1	4	4	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	2	4	2	85	
encuesta 140	3	4	2	4	3	4	2	1	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	117	
encuesta 141	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	130	
encuesta 142	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	5	2	3	2	3	2	4	5	2	4	5	103	
encuesta 143	3	2	4	2	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	2	4	2	3	2	4	3	2	3	2	2	4	3	4	2	4	87	
encuesta 144	2	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	94	
encuesta 145	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5	3	4	4	4	3	2	4	2	4	5	4	3	3	4	5	4	3	107	
encuesta 146	2	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	97	
encuesta 147	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	5	97	
encuesta 148	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	4	5	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	95	
encuesta 149	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	90	
encuesta 150	3	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	123		
encuesta 151	3	4	3	5	2	4	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	116	
encuesta 152	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	3	5	4	109	
encuesta 153	3	2	3	4	5	4	5	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	95		
encuesta 154	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	104	
encuesta 155	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	94	
encuesta 156	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	122	
encuesta 157	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	5	2	2	4	3	3	2	2	94	
encuesta 158	2	2	3	2	3	4	3	5	2	3	4	3	2	3	5	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	2	4	5	4	3	94	
encuesta 159	3	4	5	4	3	2	3	4	4	5	3	3	2	3	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	3	4	5	2	3	4	100	
encuesta 160	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	5	2	3	4	3	4	5	4	3	4	2	5	4	3	3	4	3	2	3	3	99	
encuesta 161	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3											

encuesta 300	4	3	4	4	2	2	2	2	5	4	5	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3						
encuesta 301	5	4	3	3	5	3	3	4	5	5	4	3	5	5	4	3	3	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	3	4	3		
encuesta 302	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	5	3	2	2	4	5	3	5				
encuesta 303	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	5				
encuesta 304	4	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	5	4	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3				
encuesta 305	4	3	3	4	5	3	4	3	2	5	3	3	3	5	1	1	5	1	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	5	3	4	5	2	1	5	2	3	2	3			
encuesta 306	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	5	5	2	5	1	5	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3				
encuesta 307	5	2	3	4	5	4	3	2	5	5	4	5	1	2	2	3	3	5	4	4	3	3	3	5	3	2	4	3	5	5	3	4	3	3	1	5	3	4	3	3			
encuesta 308	4	3	3	5	4	4	3	5	4	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	2	1	5	4	4	3	1				
encuesta 309	5	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1			
encuesta 310	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3	5	2	2	5	1	2	3	4	2	2	2				
encuesta 311	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	2				
encuesta 312	4	4	5	2	3	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	3	2	5	2	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	5	4	3	3	3			
encuesta 313	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	1	1	5	5	5	4	3	4	5	3	3	2	2	1	5	3	2	3	2	3				
encuesta 314	5	4	5	4	5	4	5	3	3	1	2	5	4	4	2	2	5	3	3	2	3	2	4	4	4	3	2	3	5	3	4	3	4	2	5	2	3	2	5				
encuesta 315	4	3	2	2	4	3	4	4	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3			
encuesta 316	2	3	2	2	1	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	2	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2			
encuesta 317	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3	5	4	4	3	3	5	3	4	5	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	5	4	4	1	2	2	3	3				
encuesta 318	5	3	4	5	4	5	4	4	5	3	2	3	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3			
encuesta 319	4	3	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	4	2	5	2	3	4	3			
encuesta 320	3	3	4	2	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	5	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3		
encuesta 321	5	4	4	2	2	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	5	4	5	4	3		
encuesta 322	5	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	4	5	4	3	1	1	5	3	4	3	1		
encuesta 323	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	3	2	5	5	2	3	3	4	3	5	4	3	3	5	3	2	5	2	5	2	2	3	2	4	2		
encuesta 324	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	2	3	3	5	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	2	4	2	4	2		
encuesta 325	5	4	3	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	2	5	4	4	3	2	5	4	5	4	5	4	5	3	2	4	5			
encuesta 326	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3	4		
encuesta 327	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	2	3	4	5		
encuesta 328	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
encuesta 329	3	3	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
encuesta 330	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3	2	3	2	2	3	3	5	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	2	5	2	5	3	4	4	3	4	
encuesta 331	4	4	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
encuesta 332	5	2	2	4	3	4	3	4	2	5	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
encuesta 333	5	2	4	3	2	2	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2	3	2	3	2	3	3		
encuesta 334	4	4	4	3	3	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5	1	5	2	4	3	2	4	2	3	2	3	5	4	5	4	5	3	1	5	2	3	4	5	3	2	5		
encuesta 335	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	5	3	5	5	3	5	4	3	4	5	4	3	5	2	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5		
encuesta 336	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
encuesta 337	5	4	5	4	5	5	3	5	3	3	4	4	5	5	5	4	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
encuesta 338	5	3	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
encuesta 339	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
encuesta 340	5	5	4	4	5	5	3	2	2	5	1	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	5	4	4	3	3	4	3	2	3	5	4	3	3	5	4	3	3
encuesta 341	5	2	4	4	3	3	3	5	2	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	3	2	4	4	
encuesta 342	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	5	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	2	5	4	3	4	5	4	3	5	
encuesta 343	2	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	5	3	3	2	2	3	4	3	5	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	
encuesta 344	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
encuesta 345	4	3	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	2	3	3	3	4	5	4	4	5	3	2	3	4	5	4	5	3	2	3	3	4	
encuesta 346	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	5	2	3	4	4	
encuesta 347	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	2	3	3	1	4	5	3	5	5	4	1	4	1	4	3	4	3															

Resultados.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

Bajo	14	3,6	3,6	3,9
Medio	369	96,1	96,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	

NONPAR CORR
/VARIABLES=VAR00001 VAR00006
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

Rho de Spearman	Resolución de conflictos	Coefficiente de correlación	Resolución de conflictos	Toma de decisiones
			1,000	,630*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,630*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	384	384

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR
/VARIABLES=VAR00008 VAR00002
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Uniendo OM | 05:46 p.m. | 26/06/2017

Resultados.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

/VARIABLES=VAR00008 VAR00002
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

Rho de Spearman	Proceso de toma de decisiones	Coefficiente de correlación	Proceso de toma de decisiones	Negociación
			1,000	,470*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
	Negociación	Coefficiente de correlación	,470*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	384	384

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR
/VARIABLES=VAR00008 VAR00003
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Efectúe una doble pulsación para activar

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Uniendo OM | 05:46 p.m. | 26/06/2017

Resultados.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

	N	384	384
Conciliación	Coefficiente de correlación	,583**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	384	384

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR
 /VARIABLES=VAR00008 VAR00005
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

		Proceso de toma de decisiones		Arbitraje
Rho de Spearman	Proceso de toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1,000	,530**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
Arbitraje	Arbitraje	Coefficiente de correlación	,530**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	384	384

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Inicio de sesión | 05:47 p.m. | 26/06/2017

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	¿Muestran tolerancia cuando surge un conflicto?							
2	¿Comprenden sus discrepancias cuando surge un conflicto?							
3	¿Cuándo surge un conflicto, los discrepantes son receptivos?							
4	¿Cuándo surge un conflicto, los discrepantes son expresivos?							
5	¿Al haberse presentado un conflicto, ellos resolvieron sus desavenencias mediante el diálogo?							
6	¿La dirección enfrenta directamente los conflictos entre los pobladores?							
7	¿La dirección es un órgano mediador en la resolución de conflictos?							
8	¿La dirección promueve acciones para escuchar en lugar de confrontar?							
9	¿La dirección enfatiza más en negociar los puntos en los que se discute o en aquellos en los que ambos están de acuerdo?							
10	¿La dirección facilita el diálogo en la resolución de conflictos?							
11	¿La dirección apacigua los sentimientos y emociones de los discrepantes?							
12	¿La dirección controla adecuadamente una disputa entre beneficiarios?							
13	¿La dirección promueve acciones para hablar en lugar de actuar cuando se suscita un conflicto?							
14	¿La dirección se identifica con los discrepantes?							
15	¿La dirección maneja estrategias para controlar los conflictos?							
16	¿La dirección defiende los objetivos de los disputantes?							
17	¿La dirección se informa sobre la disputa que se suscita entre beneficiarios?							
18	¿La dirección plantea adecuadamente alternativas de							

	resolución de conflictos?							
19	¿La dirección se esfuerza por resolver los conflictos entre beneficiarios?							
20	¿La dirección se preocupa por encontrar una solución al conflicto entre beneficiarios?							
21	¿La dirección demuestra compromiso para solucionar un conflicto entre beneficiarios?							
22	¿La dirección es un órgano de gran ayuda en la resolución de conflictos?							
23	¿La dirección sugiere una solución adecuada a los conflictos?							
24	¿La dirección es coherente cuando resuelven un conflicto entre beneficiarios?							
25	¿La dirección atiende las discrepancias con sentido crítico y reflexivo?							
26	¿La dirección goza de prestigio para aceptar su fallo?							
27	¿La dirección tiene una reputación intachable que les permite tomar decisiones?							
28	¿La dirección busca tomar decisiones consensuadas?							
29	¿Cada miembro tiene voz y voto para expresar sus opiniones?							
30	¿La dirección atiende sin discriminación las discrepancias entre beneficiarios en conflicto?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **DNI:**.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 2017

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Analiza todos los elementos organizacionales llevando un control rígido de manera que no se desvíe la atención de su labor.							
2	Evalúa las diferentes opciones presentadas para solucionar algún tipo de problema decidiendo cuál alternativa se llevará a cabo.							
3	Comparte responsabilidades administrativas a fin de que todo el grupo participe en forma entusiasta en el logro de las metas institucionales.							
4	Anima a superarse para vencer las dificultades dentro de un ambiente de solidaridad.							
5	Brinda explicaciones concretas sobre lineamientos que han de cumplirse en la institución.							
6	Coordina junto al equipo la etapa de selección de las estrategias de manera que se concreten los proyectos estratégicos.							
7	Permite la participación en la definición de las metas reservando el control de las actividades.							
8	Acepta que otras organizaciones se involucren en las actividades de la institución.							
9	Amplia la participación al plantear los objetivos institucionales teniendo en cuenta la selección de las posibles alternativas de acción.							
10	Toma decisiones acertadas para resolver situaciones que ameritan tratamiento de cambio en la organización							
11	Escucha seriamente las ideas aceptando sus contribuciones siempre que ello sea posible para la solución de problemas.							
12	Asume el liderazgo en las iniciativas sociales desde una							

	perspectiva global.							
13	Evade los problemas de la institución cuando estos están en pleno conflicto interpersonal.							
14	Deja que el personal decida sobre algún asunto institucional sin interesarse en la revisión de las decisiones del consenso.							
15	Se preocupa por transformar ciertos paradigmas en su estilo de concebir su criterio personal ante los cambios.							
16	Controla el carácter ante situaciones difíciles permitiendo el diálogo entre el personal a fin de tomar la decisión final.							
17	Se familiariza con las distintos tipos de personalidad que pueden tener cada uno de los miembros del grupo de trabajo.							
18	Respeto los modos de pensar del personal en situaciones circunstanciales aun cuando no comparta los criterios.							
19	Distribuye las tareas tomando en cuenta los recursos financieros con los que cuenta para la ejecución de las mismas.							
20	Delega las tareas fomentando la participación para involucrar a los miembros de la institución en el desarrollo de las actividades planificadas.							
21	Gestiona acciones pertinentes para mejorar el ambiente institucional a fin de que el mismo sea confortable.							
22	Intercede para que el ambiente organizacional sea satisfactorio para el personal.							
23	Toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada.							
24	Analiza las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta.							
25	Sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto							
26	Toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan.							
27	Toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento							
28	Suele tomar decisiones sin la consulta del personal al							

	momento de planificar los objetivos institucionales.							
29	Permite plantear alternativas para tomar decisiones.							
30	Analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programas en la institución con el grupo de docentes.							
31	Programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales							
32	Promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto.							
33	Identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización.							
34	Involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas.							
35	Se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas.							
36	Estudia las alternativas para la selección de a más idónea según la situación planteada.							
37	Prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado							
38	Permite la participación activa de los docentes en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.							
39	Evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.							
40	Evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones							
41	Planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal docente a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada.							
42	Verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **DNI:**.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 2017

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.