



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión de conflictos y clima institucional en las
instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-
Rímac-2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Bach. Carlos Saturnino Espinoza Vais

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

Página del jurado

Dra. Flor de María Sánchez Aguirre

Presidente

Dr. Edwin Martínez López

Secretario

Dr. Rodolfo Talledo Reyes

Vocal

Dedicatoria

A mi familia por brindarme su apoyo

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a los asesores, docentes, directivos e instituciones que han colaborado en la materialización de la presente investigación.

A la Universidad César Vallejo y sus docentes por apoyarme en mi desarrollo profesional.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Carlos Saturnino Espinoza Vais, con DNI N° 09211251, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, abril de 2016.

Carlos Espinoza Vais

09211251

Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente estudio tiene el propósito dar a conocer la investigación sobre la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016. 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 Magister en Administración de la Educación,

La investigación presentó como propósito determinar la relación de la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

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

	Pina
Pina del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1. Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	18
1.3 Justificación	38
1.4 Problema	40
1.5 Hipótesis	41
1.6 Objetivos	42
II. Marco metodológico	44
2.1. Variables	45
2.2. Operacionalización de variables	46
2.3. Metodología	47
2.4. Tipos de estudio	48
2.5. Diseño	48
2.6. Población, muestra y muestreo	49

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
2.8. Métodos de análisis de datos	54
2.9. Aspectos éticos	54
III. Resultados	55
IV. Discusión	70
V. Conclusiones	73
VI. Recomendaciones	75
VII. Referencias bibliográficas.	77
Anexos	
Matriz de consistencia	
Instrumentos	
Base de datos	

Lista de tablas

		Pina
Tabla 1	Operacionalización gestión de conflictos	46
Tabla 2	Operacionalización de clima institucional	47
Tabla 3	Población de estudio	50
Tabla 4	Juicio de expertos	52
Tabla 5	Nivel de confiabilidad	53
Tabla 6	Niveles de Gestión de conflictos*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	56
Tabla 7	Niveles de Mediación*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	58
Tabla 8	Niveles de Negociación*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	59
Tabla 9	Niveles de Asertividad*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	61
Tabla 10	Niveles de Construcción de consensos*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	62
Tabla 11	Prueba de chi cuadrado hipótesis general	64
Tabla 12	Prueba de chi cuadrado hipótesis específica 1	65
Tabla 13	Prueba de chi cuadrado hipótesis específica 2	66
Tabla 14	Prueba de chi cuadrado hipótesis específica 3	67
Tabla 15	Prueba de chi cuadrado hipótesis específica 4	68

Lista de figuras

	Pina
Figura 1 Niveles de Gestión de conflictos*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	57
Figura 2 Niveles de Mediación*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	58
Figura 3 Niveles de Negociación*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	60
Figura 4 Niveles de Asertividad*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	61
Figura 5 Niveles de Construcción de consensos*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada	62

Resumen

La investigación presentó como propósito determinar la relación que existe de la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 - UGEL 02-Rímac-2016.

Dicho estudio empleó la metodología hipotético-deductivo de diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por los docentes de las instituciones educativas de estudio. 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 gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas.

Concluyéndose que la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016, tienen una asociación directa (chi cuadrado, p:000).

Palabras Claves: gestión de conflictos - clima institucional

Abstract

The research presents intended to determine the relationship of conflict management and institutional climate in educational institutions network No. 3 -UGEL 02-Rimac-2016.

This study use descriptive non experimental methodology, cross-sectional design. The population consisted of teachers of educational institutions of study. non-probability sampling was used census character. To build, validate and demonstrate the reliability of the instruments has been considered the content validity by the Technical Expert Opinion and its instrument is the judgment of Experts report of the study variables; the survey technique and its instrument the questionnaire, with questions Likert Scale was used. For instrument reliability Cronbach Alpha was used. The surveys allowed us to determine the relation between conflict management and institutional climate in educational institutions.

Concluding that conflict management and institutional climate in educational institutions network No. 3 -UGEL 02-Rimac-2016, have a direct and moderate relationship (chi cuadrado $p:0,000$), with a statistical significance of $p = 0,000$.

Keywords: conflict management - institutional climate

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Nacionales

Cano y Melgar (2013) En su tesis titulada “clima institucional del personal docente y administrativo de la corporación educativa “cruz sacco” – ate. 2012”, tiene como objetivo determinar el clima institucional del personal docente y administrativo de la corporación educativa “Cruz Saco” – Ate. 2012. Es una investigación tipo sustantivo-descriptivo, con diseño no experimental cuantitativo, transaccional descriptivo, en donde la población de estudio estuvo conformada por 150 docentes y personal administrativo de la corporación educativa “Cruz Saco” – Ate. 2012. En cuanto a la muestra se consideró de acuerdo al muestreo probabilístico de muestreo aleatorio simple, ya que todos los docentes y personal administrativo tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Aplicando la fórmula estadística en relación al valor “z” según H. Sampieri, se calculó 108 docentes y personal administrativo como tamaño de muestra. Recolectando a partir de la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas de 50 ítems para la variable (clima institucional) con una escala tipo Likert que permitieron cumplir con el objetivo. A partir del procesamiento estadístico se pudo arribar a las conclusiones, al cual fueron sometidos los datos obtenidos, en donde el valor de $r_s = 0.70$ con una significancia $p < 0.05$ que resulta ser significativa al 1%.

Minaya (2013) En su investigación “relaciones interpersonales y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel primaria de la red 12 UGEL 06 distrito de Lurigancho 2013” tuvo como objetivo establecer la relación que existen entre relaciones interpersonales y el clima institucional en las instituciones Educativas, de nivel primaria de la red 12 UGEL 06 del distrito de Lurigancho. Este estudio se enmarca dentro de las investigaciones investigación cuantitativa de carácter Descriptivo – Correlacional, ya que por medio del análisis, observación, comparación y descripción de

las variables hemos establecido la ausencia de relación entre ellas. Los datos estadísticos que sostienen esta investigación vienen de los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos a los docentes y validados por expertos en el área de Investigación. Entre ellos tenemos un cuestionario aplicado a los docentes. Los resultados demuestran que si existe relación directa y significativa entre las variables estudiadas, en la conclusión afirmamos que existe relación altamente significativa entre las relaciones interpersonales y el clima institucional del personal docente de las instituciones educativas de la Red 12 UGEL 06 Distrito de Lurigancho.

Gómez (2013) en su tesis “Clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas estatales del nivel primaria en la red n° 02 de la UGEL n° 07, San Luis- 2013” tuvo como problema general determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente Teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas estatales del nivel primaria en las siete instituciones educativas pertenecientes a la Red. El tipo de investigación es básico con diseño no experimental, descriptivo correlacional, porque se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por el universo poblacional de 145 docentes y la muestra estuvo conformado por 106 docentes, el tamaño se determinó utilizando la fórmula del muestreo aleatorio simple, la recopilación de datos se utilizó cuestionarios a los docentes de los diversas Instituciones Educativas, con respuestas de tipo Likert y el análisis de los datos se realizó con el programa del SPSS 20 y para la prueba de hipótesis se utilizó la correlación de Rho Spearman y se demostró que el clima institucional está relacionado directamente con el desempeño docente.

Marquez (2013), en su tesis titulada “El Clima Institucional y la Gestión educativa de la Institución Educativa integrada “María Auxiliadora” de la Merced – Chanchamayo” para optar el grado académico de magíster de la Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, trabajó con un diseño correlacional, la muestra fue considerada de 55 personas conformados por el director, personal administrativo, docentes y estudiantes, los instrumentos aplicados para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios para el clima institucional y cuestionarios sobre la gestión educativa y llegando a la conclusión que el Potencial Humano y Clima Institucional se relaciona con la Gestión Educativa de la Institución Educativa María Auxiliadora de la Merced- Chanchamayo, por qué el valor calculado de Chi cuadrado 86.042 (0.001) lo que significa que el 78% del Potencial Humano incide en la Gestión Educativa, que el Diseño Organizacional se relaciona con la Gestión Educativa lo que significa que el 76% del Diseño Organizacional incide en la Gestión Educativa.

Abarca, et al, (2013) en la investigación titulada “El liderazgo del director como factor relevante en la gestión de conflictos en las II. EE. Públicas de la red n° 08 – UGEL n° 04 – distrito de Puente Piedra” tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las II. EE. Públicas de la RED N° 08 – UGEL N° 04 – distrito de Puente Piedra. La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal. La población estuvo conformada por 347 sujetos y la muestra fue probabilística resultando 250. Para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta, que hizo uso como instrumento un cuestionario. Los instrumentos de recolección de datos fueron validados por la validez de constructo a través del análisis factorial, y la confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach, con un

resultado de alta confiabilidad. Los resultados de la investigación demuestran que existe relación directa y en el nivel de correlación alta entre el liderazgo directivo y la gestión de conflictos.

1.1.2. Antecedentes Internacionales

Souza (2010) En su tesis titulada “Competencias Emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula”, presentada en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Llegó a los siguientes resultados: La empatía y el rol moralizante presenta una correlación positiva significativa ($r=0,226$, $p<0.05$); a la solución de los problemas y el rol indefinido correlacionó negativamente ($r=-0,250$, $p<0.05$) entendemos que en función de la situación el profesor adopta un rol u otro, no es algo definido por lo tanto el profesor no sigue unas pautas definidas a priori para solucionar los problemas. En referencia a la flexibilidad y el rol autoritario correlacionó negativamente ($r=-0,233$, $p<0.05$), entendemos que cuanto menos flexibilidad demuestra más autoritarismo. - Ya el control de los impulsos correlacionó con el rol pasivo ($r=,222$, $p<0.05$) esto podría explicarse que el profesor con el rol pasivo tiende no gestionar los impulsos. - En relación al optimismo correlacionó significativamente con el rol moralizante ($r=0,210$, $p<0.05$) por ello entendemos que el profesor que adopta este rol, el profesor tiende a supervalorar que el discurso moral resulte positivo al cambio. Respecto a los subtests se observan relaciones negativas entre el perfil punitivo y el optimismo ($r=-0.292$; $P<0.05$), el profesor que adopta este perfil tiende a no ver el potencial positivo de los alumnos, el profesor tiende a ver la parte negativa de la situación.

Abrego, Gonzales y Lullo (2012) En la tesis: “Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones utilizando la inteligencia emocional”, presentada en la Universidad Central de Venezuela, se obtiene los siguientes resultados: la mayoría de los entrevistados, 70 % declararon su estilo a la hora de tomar decisiones es una combinación de pensamiento y forma de sentir; el 30 % de las personas declaran que sus decisiones se centran en un pensamiento racional y objetivo; la opción que señala que sus decisiones son viscerales, se basan en su forma de sentir no fue considerada por los entrevistados. Además la mayoría de los entrevistados, el 60,9 % declararon que ante una decisión tomada por su jefe con la cual no está de acuerdo, le daría a su jefe todos los datos objetivos y le mostraría como siente con respecto a eso; el 30,5% personas declaran que le mostraría a su jefe todos los datos objetivos referentes a la decisión; el resto de los entrevistados 8,6% declaran que le diría a su jefe cómo se siente con respecto a la decisión que se ha tomado.

1.2. Fundamentación científica

1.2.1. Bases teóricas de gestión de conflictos

Definición de gestión de conflictos

Osteicochea (2010, p. 24) Kinicki y Kreitner (2003) afirman que:

El manejo de conflictos equivale a la negociación o proceso de estira y afloja entre partes independientes cuyos intereses están en conflicto, es un proceso de interacción en el que dos o más partes con valores comunes y antagónicos, se reúnen para confrontar y discutir sus

diferencias y lograr un acuerdo que sea satisfactorio para ambas partes, buscando un acuerdo mutuo a través del diálogo.

Esta actividad está orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto. La gestión es aplicable y puede resultar exitosa en aquellas situaciones en las que las partes enfrentadas comparten al menos una serie de valores o de necesidades fundamentales.

En la www.corporacionelite.org, (2013, p. 3) se señala que “La gestión del conflicto tiene por objeto contener una situación de enfrentamiento violento y reconducirla hacia formas de interacción menos destructivas”. Esto implica una transformación del conflicto, es decir, un proceso por el que éste pasa de ser intratable o de muy difícil resolución, a ser tratable o susceptible de verse resuelto a través de procesos tradicionales (judiciales) o alternativos de resolución de disputas (negociación, mediación, arbitraje).

Fernández y Polanco (2009, p. 199) 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”. 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 (2009, 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.

Factores, causas de los conflicto

Entre los factores que determinan un conflicto, Galtung, de acuerdo a Gomez (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.

Entre las causas que pueden motivarlo, Alzate, citado por Gómez (2013), propone tres niveles, en función de la dificultad de su resolución:

Problemas de recursos. La falta de recursos materiales puede ser causa de numerosos conflictos. Este nivel de conflicto es el más fácil de resolver, si se tiene la información necesaria.

Problemas de necesidades psicológicas. La falta de autoconfianza y la baja autoestima, la dificultad de comunicarse y de relacionarse con los demás y la falta de control emocional. En este nivel los conflictos son más difíciles de resolver que los anteriores y requieren mucho más tiempo.

Problemas de valores. La falta de valores culturales y familiares, pilares fundamentales de nuestra identidad y que dan significado a toda nuestra existencia; por lo tanto, los conflictos que afectan a este ámbito son los más difíciles de tratar y de resolver, debido que deben ser abordados con principios axiológico que muchas veces son disímiles en las personas involucradas en el conflicto.

Los estilos de gestión de conflictos

En la investigación se asumen como dimensiones los estilos determinados por Blake y Mouton (1967) citado por (Prieto, 2012, p. 32) La conceptualización de términos enfocados a definir un estilo, estrategia o dimensión para atender los conflictos organizacionales, se encuentra expuesta en la determinación y posición que adoptan las partes implicadas para dar solución al conflicto planteado y percibido, la manifestación de estos enfoques no sugiere una regla a utilizar para resolver conflictos, es solo una diferenciación que agrupa las formas comunes de resolución.

Estilo de retirada

Eslava. y Parra (2010, p. 12) cita a Lussier y Achua (2002), al respecto mencionan que “El estilo de retirada trata de ignorar en forma pasiva el conflicto en lugar de resolverlo. Cuando se elude afrontar el conflicto, se manifiesta un comportamiento poco asertivo y cooperativo”.

Por tanto es una alternativa que lleva a que el conflicto no se resuelva y que las partes implicadas de igual forma se ven afectados porque hay expectativas no resueltas. Este tipo de resolución se puede contemplar cuando se trate de asuntos donde el interés del problema es menor, cuando la confrontación del conflicto puede dañar una relación que es importante, se trate de un conflicto trivial, etc. De otra forma la evasión puede contribuir a empeorar la situación o a generar una situación que puede repercutir en el futuro.

Prieto (2012, p. 32) cita a De Diego y Guillén (2008) y sostiene que “la evitación delimitada entre lo no cooperativo y no asertivo se manifiesta cuando una cuestión es

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

Estilo suavizante

Eslava y Parra (2010, p. 13) cita a Lussier y Achua (2002) señalan que:

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

El estado resolución mencionado, tiene varias interpretaciones en la que podamos afirmar que puede ser una alternativa que agilice la resolución del conflicto, no se afecta directamente la relación, pero a su vez se da la posibilidad que la parte complacida, igualmente una posición débil pierde poder de negociación en futuras confrontaciones.

Prieto (2012, p. 32) cita a De Diego y Guillén (2008) que sostienen que:

Este estilo caracterizado por el servilismo (Cooperativo y no asertivo) se manifiesta cuando uno descubre que está equivocado, cuando las cuestiones son más importantes para otros que para uno, además para

minimizar la pérdida cuando la mayoría no comparte nuestras opiniones y perdemos, cuando la armonía y la estabilidad tienen prioridad para permitir que otras partes se desarrollen al aprender de sus errores.

Estilo de dominación

Prieto (2012, p. 34) cita a Blake y Mouton (1967) quienes sugieren que “cuando las partes piensan que es posible llegar a un acuerdo y cuando entran en juego problemas de gran interés, entonces las partes tratarán de centrarse en la solución de problema”; por otra parte, si los problemas son de poca importancia y las consecuencias de los resultados no son especialmente importantes, suavizarán el desacuerdo y cederán si es necesario.

Eslava y Parra (2010, p. 13) cita a Lussier y Achua (2002) manifiestan que “El que recurre a este estilo, trata de resolver las situaciones mediante un comportamiento rígido para que las cosas se hagan según su planteamiento”. En este estilo la conducta es poco cooperativa y agresiva.

Este estilo de resolución, cita una posición drástica en donde una de las partes satisface sus intereses a expensas del otro. En este caso una condición impositiva o enteramente excluyente de los intereses de los demás participantes, conduce a que en el momento se resuelva a su favor las circunstancias, pero igualmente abre la brecha al deterioro de las relaciones humanas.

Dicho estilo de resolución es claramente apreciable en las determinaciones autocráticas donde la administración ejerce la posición de poder e impone condiciones y

el único camino es su cumplimiento para la obtención de objetivos, sin contemplar la aprobación del personal que debe ejecutar esas directrices.

Prieto (2012, p. 32) cita a Diego y Guillén (2008) y firman:

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

Estilo de compromiso

Eslava y Parra (2010, p. 14) cita a Lussier y Achua (2002) “Se trata de una concesión asertiva de las partes en la cual ambas ceden proporcionalmente de sus intereses para llegar a una solución”. Así, por medio del compromiso se genera una situación de yo gano en parte y tú también”

En este caso se comparten las pérdidas y ganancias. El poder de las partes es similar, de tal manera que ninguna de las partes puede forzar una solución que los favorezca, un claro de este tipo de resolución es el que se da en la mayoría de negociaciones colectivas; un punto a favor de utilización es cuando se trata de problemas complejos y que afectan cuestiones fundamentales; en contraposición, un uso inadecuado lleva a que las personas pidan el doble de lo que necesitan para obtener lo deseado.

De Diego y Guillén (2008) citado por (Prieto, 2012, p. 32) señalan que el compromiso es concebido como un paso intermedio entre la asertividad y la cooperación y se desarrolla cuando las metas son importantes, pero justifican el esfuerzo o la posibilidad de arruinar modos más asertivos, cuando oponentes de igual poder persiguen objetivos mutuamente excluyentes, para lograr arreglos temporales a cuestiones complejas, para obtener soluciones adecuadas ante la presión del tiempo, como respaldo cuando la colaboración o la competencia no son convenientes.

Eslava y Parra (2010, p. 14) “Este tipo de estilo, denota un alto grado de colaboración en donde la intención de las partes es resolver el problema, al aclarar las diferencias, en vez de acomodar los distintos puntos de vista a una pertinente solución”

Este se caracteriza porque hay cooperación y búsqueda de un resultado mutuamente beneficioso, aquí se desean satisfacer por completo los intereses de las partes. Esta resolución que apunta a encontrar la mejor solución del conflicto, requiere un mayor tiempo, esfuerzo y habilidad cooperativa.

Prieto (2012, p. 32) cita a Diego y Guillén (2008) “linda entre lo cooperativo y asertivo desarrollándose al encontrar una solución integradora cuando ambos tipos de interés no admiten el compromiso, cuando el objetivo consiste en aprender, para aprovechar las ideas de personas con distinto puntos de vista, para lograr la aceptación al incorporar en un consenso los diferentes intereses y resolver los sentimientos que han entorpecido la relación”.

Enfoques teóricos de la gestión de conflictos

Blake y Mouton (1964) citado en (Prieto, 2012, p. 26) representan el primer esquema conceptual que clasificó los estilos de gestión de conflictos y fue el precursor de un modelo bidimensional.

En su obra, Blake y Mouton identificaron cinco modos de manejo de conflictos dependiendo del grado en que los sujetos tuviesen interés por la producción y/o por las personas señalan (Montes, Serrano y Rodríguez, 2009). La teoría bidimensional de Blake y Mouton se refiere a que las partes pueden tener dos motivaciones principales con respecto a los conflictos interpersonales: el deseo de obtener sus propias metas (interés por la producción) y el deseo de mantener relaciones interpersonales (interés por las personas).

A través de estas dos dimensiones del Managerial Grid o malla gerencial, surgen cinco estilos para la gestión de los conflictos:

a) suavizante (alto interés por las personas y bajo interés por la producción); b) retirada (bajo interés por las personas y la producción); c) compromiso (interés medio por las personas y la producción); d) solución de problemas (alta preocupación por la personas y por la producción), y e) dominación (alta preocupación por la producción en comparación con el bajo interés por las personas) establecen Blake y Mouton (1970) citados por (Prieto, 2012, p. 27)

Según Falley (1975) citado por (Prieto, 2012, p. 29) “quienes solucionan de forma efectiva los conflictos se apoyan claramente en los estilos de solución de

problemas y de suavización”. Por otra parte, quienes solucionan conflictos de forma poco efectiva confían mucho en la imposición y en la retirada. Blake y Mouton sugieren que cuando las partes piensan que es posible llegar a un acuerdo y cuando entran en juego problemas de gran interés, entonces las partes tratarán de centrarse en la solución de problema; por otra parte, si los problemas son de poca importancia y las consecuencias de los resultados no son especialmente importantes, suavizarán el desacuerdo y cederán si es necesario.

Dimensiones de la resolución de conflictos

Mediación: Según la (Real Academia Española, 2016) “mediar es interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad”.

Negociación; La Negociación es una técnica de resolución pacífica de conflictos, que se ejecuta a través de dos o más partes involucradas que dialogan cara a cara, analizando la discrepancia y buscando un acuerdo que resulte mutuamente aceptable, para alcanzar así una solución a la controversia.

Asertividad; La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín “assertus” y quiere decir: "Afirmación de la certeza de una cosa“. De aquí podemos ver la relación que tiene con la firmeza y la certeza o veracidad, y podemos deducir que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

Construcción de consenso: Koch y Deeker (1993) señalan que la construcción de consenso da por resultado un acuerdo que todos pueden suscribir, aunque la solución puede no gustarles por igual a todos. El consenso no significa unanimidad, sino que es

un esfuerzo de buena fe para satisfacer los intereses de los actores. Se logra el consenso en el momento que todos han logrado acuerdos, como resultado del esfuerzo para satisfacer los intereses comunes.

1.2.2. Bases teóricas del clima institucional

Para Chiavenato (2009, p. 183) define el término clima organizacional como:

la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Por lo tanto, el clima institucional representa el ambiente externo existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con el grado de participación de sus participantes; es decir, que el Clima Institucional está compuesto de un conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización.

De acuerdo con (Lisbona, 2008, p. 153-167) quien cita a Frese y Fay (2001), para afirmar que: “el clima para la iniciativa es un constructo a nivel organizacional que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactivo, auto iniciado y persistente”.

Para el autor el clima para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera.

Estas definiciones coinciden en afirmar que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Comprender el clima organizacional o ambiente de trabajo es comprender las relaciones interpersonales y el grado de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo.

Las variables que contribuyen al desarrollo del clima institucional se refieren a los siguientes aspectos: Ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc. Estructura: tamaño de la institución, estructura formal, estilo de dirección, etc. Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas, conflictos entre jefaturas de departamentos, comunicaciones, etc. Características personales: de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc. Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

El clima institucional, de acuerdo a Da Silva (1995, p. 425) "...es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales..." Asimismo, complementando (Goncalves, 2000, p. 4) "El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden desempeñarse en términos de estructuras

organizacionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección en oras”.

El Clima institucional es el grado de identificación del personal con la organización y sus propósitos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización, las características y aceptación del liderazgo, los niveles de conflicto y consenso en la organización, los niveles de motivación del personal, las actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma.

Teorías de Clima institucional

Teoría de Likert: La teoría de clima organizacional de Likert, citado por (Robbins, 2004, p. 164) establece que el “comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Robbins (2004, p. 54) Refiriéndose a Likert sostiene que “en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.”. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen “las motivaciones, las actitudes, la comunicación”. Finalmente, las variables finales son dependientes de las dos anteriores y están referidas “a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas

logradas por la organización”. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Teoría de Maslow: Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 2009 , p. 123) postula un catálogo a necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, la personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: Son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la teoría de Mayo, citado por (Chiavenato, 2009 , p. 127) Es a estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron los siguientes:

1. La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
2. Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.
3. A los trabajadores no solo les interesa satisfacerse económicamente sino buscan la comodidad material.
4. Los trabajadores responden a la influencia de su colega que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos o materiales.
5. Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Teoría de los factores de Herzberg: La teoría de los factores se desarrolla partir del sistema de Maslow, Herzberg, citado por (Chiavenato, 2009), clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren de atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario, otras recompensas, condiciones de trabajos adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con

esta teoría un trabajador que considera su trabajo como coherente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Mc. Gregor, citado por (Chiavenato, 2009) Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad es necesario una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar el sistema siempre que les sea posible. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

▪ **Características del clima institucional**

- De acuerdo al (Instituto Peruano de Administración de Empresas - IPAE, 2004, p. 45) las principales características del clima institucional son:
- Identificación de los integrantes de la comunidad educativa con la institución educativa y los objetivos institucionales.
- Importancia del sentido de equipo, la participación en actividades laborales organizadas por equipos y no a personas.
- Grado en las decisiones de la institución toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la comunidad educativa.
- Nivel y forma en que los componentes orgánicos de la institución educativa, coordinan y articulan sus diversas actividades operativas.
- El grado de control que operan las normas en el desempeño y comportamiento de los trabajadores.
- La tolerancia al riesgo. Fomento a la innovación, la creatividad.
- Los criterios para recompensar, factores y formas de reconocimiento.
- Tolerancia al conflicto. Abstención al conflicto, grado en que la institución educativa se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarlos.
- En qué nivel la instrucción educativa responde a las demandas y cambios del entorno.

Dimensiones del clima institucional

De acuerdo a (Segredo, 2013, p. 5) “lo más relevante de este modelo es la obtención (con la aplicación de un cuestionario) de una visión rápida sobre qué valoración tienen

sus miembros de la organización, posibilitando información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio”

Además, es importante señalar lo que afirma (Balam, J. y Velásquez, R., 2004, p. 45) y refiere:

Que las percepciones y respuestas que abarcan el clima Institucional se originan en una variedad o de diversos factores como: factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: Autoritaria, Participativa, etc.) ; factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (Sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros)

Por ello “es importante considerar que el clima no puede verse como un resultado, si no como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve” (Segredo, 2013, p. 6).

Desde esta perspectiva y de acuerdo al autor, las dimensiones de la variable en estudio, es decir el clima institucional, son;

Liderazgo: “influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas

y procedimientos, además es coyuntural”. (Organización Panamericana de la Salud - OPS, 1998). Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

Motivación: conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. (King, 2013) Aquí se agrupan las categorías: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

Reciprocidad: relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. (King, 2013) Se analizan en este aspecto las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E).

Participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos. (King, 2013) Las categorías a evaluar son: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucrarse en el cambio (IC).

Comunicación: proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización. (Reyes, D; Texidor, R. y Segredo, AM, 2005) Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo

organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica: Desde el punto de vista teórico la investigación genera reflexión y discusión sobre el conocimiento de la gestión de conflictos y el clima institucional. Sin embargo el origen puede estar en una baja autoestima, falta de auto-control, falta de credibilidad en los demás. o sea, algún tipo de capacidad emocional que falta ser desarrollada, pero que se reflejaría en el crecimiento del individuo como un todo. En medio de esta turbulencia de emociones mal administradas, muchos conflictos son generados e incluso agravados, llevando a veces tragedias por la falta de comprensión y manejo del lado más subjetivo del individuo.

Puede considerarse, que el contexto educativo, concretamente en las aulas se viven numerosos conflictos, por lo que su presencia señala la falta de desarrollo de competencias emocionales en los alumnos, y por otro lado muchas veces no es aprovechada la oportunidad para utilizar alguna de las estrategias de resolución de conflictos por el profesorado.

Los sentimientos y las actitudes, al igual que las percepciones pueden crear conflictos en donde elementos racionales no sugerirían que deberían aparecer; aunque los sentimientos y las actitudes también pueden evitar conflictos donde se esperaría que los hubiera.

Mediante las emociones tan poderosas el ser humano se torna débil, y muchas veces huye toda su capacidad de razonar frente a situaciones tan complejas, y 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.

1.3.2. Justificación práctica: Por ser un estudio sobre la necesidad, desde la praxiología, y transformar la educación, se pretende que el resultado pueda contribuir de forma efectiva, desde el punto de vista práctico en: Poner a consideración de la importancia del clima como eje estratégico transformador de la gestión en la educación. Dar a conocer el clima institucional ayuda o juega un papel importante en la habilidad para la gestión de conflictos y esto a su vez se verá reflejado en el logro de las metas de la I.E. Que se debe tener en cuenta la comunicación, compromiso perspectiva, control emocional y empatía las muestran una relación fuerte y consistente con el liderazgo.

Detectar la coherencia o sintonía existente entre la capacidad de liderazgo de los directores y habilidad para la gestión de conflictos dentro de las instituciones educativas. Proporcionar a la alta dirección de la UGEL, la posibilidad de contar con datos reales sobre el liderazgo y la habilidad para la gestión de conflictos que les permitan tomar decisiones sobre la conveniencia de reajustar la propuesta de las políticas de dirección y gerencia de los centros educativos.

1.3.3. Justificación Metodológica: Una de las acciones planteadas por toda organización radica en la introducción de estrategias y metodologías que estén orientadas hacia el logro de sus propósitos y metas. En este contexto, específicamente

en lo que tiene que ver con la capacidad de liderazgo de los directores de los centros educativos de Educación Inicial, es insoslayable el hecho de realizar investigaciones dentro de este campo que nos permitan caracterizarlo desde la complejidad. El cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, se logrará acudiendo a la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas, a los docentes, directores personal administrativo y padres de familia, entrevistas a personas de organismos estatales y privadas, relacionadas con el sistema educativo; observación directa en los centros educativos, el manejo de estadísticas que permita caracterizar las variables en estudio; los cuales ayudarán sin duda alguna a describir los problemas presentados y lo más importante que permitirá dar una alternativa de solución factible, y de la misma forma facilitará a obtener resultados de la investigación muchos más asertivos y praxiológicos. Desde esa perspectiva, la presente investigación tiene utilidad metodológica porque estaría estableciendo las bases de una propuesta para los directores de los centros educativos, la de llevar a cabo la transformación desde la investigación acción. Según esta metodología la propuesta práctica es sometida a continuo análisis y retroalimentación como sustento de la innovación.

1.4. Problema:

1.4.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la mediación y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la negociación y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la asertividad y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la construcción del consenso y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

La gestión de conflictos y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

La mediación y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Hipótesis específica 2

La negociación y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Hipótesis específica 3

La asertividad y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Hipótesis específica 4

La construcción del consenso y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la mediación y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la negociación y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la asertividad y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la construcción de consensos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

II Marco metodológico

El marco metodológico es la estructuración de los procedimientos a realizar durante el proceso de estudio relacionado al análisis, toma de datos para buscar la influencia de la variable independiente a la dependiente que presumiblemente afectan el desarrollo integral del estudiante.

2.1. Variables

Para este estudio se identificaron las siguientes variables:

Gestión de conflictos: Según (Robbins, S y Judge, T, 2009, 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.

Clima institucional: El clima institucional, de acuerdo a (Da Silva, 1995, p. 425): “...es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales...”

2.2. Operacionalización de variables

La gestión de los conflictos se midió a través de cuatro dimensiones a saber: Mediación, Negociación, Asertividad y Construcción de consensos, todas ellas conformadas por 20 ítems y medidas a través de la escala Likert: 1. Siempre, 2. Casi siempre, 3. A veces, 4. Casi nunca y 5. Nunca.

Tabla 1

Operacionalización gestión de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Valorativa	Niveles y Rangos
Mediación	Voluntariedad	6		
	Confidencialidad			
Negociación	Neutralidad/imparcialidad	4	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. nunca	Inadecuado 20 - 47 Poco adecuado 48 - 74 Adecuado 75 - 100
	buscar acuerdos cuando negociar			
	buscar resultados			
Asertividad	Toma de decisiones por propia voluntad	4		
	Acepta sus errores y aciertos			
Construcción de consensos	Dice las cosas en el momento y en el lugar indicado	6		
	neutral			
	confianza			
	igualdad			

El clima institucional se midió a través de cinco dimensiones a saber: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación y Comunicación, todas ellas conformadas por 100 ítems y medidas a través de la escala dicotómica: Verdadero (V) y falso (F).

Tabla 2

Operacionalización de clima institucional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Valorativa	Niveles y Rangos
Liderazgo	Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).	20 ítems		
Motivación	Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).	20 ítems		Inadecuado
Reciprocidad	Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), equidad (E).	20 ítems	Escala dicotómica Verdadero (V) Falso (F)	0 - 33 Poco adecuado 34 - 66
Participación	Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucrarse en el cambio (IC).	20 ítems		Adecuado 67 - 100
Comunicación	Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).	20 ítems		

2.3. Metodología**Método hipotético-deductivo:**

(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”

2.4. Tipo de estudio

Básica: en tanto pretende incrementar los conocimientos científicos partiendo de un marco teórico, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Es de tipo básica en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. (Sanchez y Reyes, 2006)

Asimismo, ya que tiene como finalidad mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación (Sierra, 2007, p. 32)

2.5. Diseño

Según Hernández, et al. (2010) señala que no es experimental, como el presente, (porque no construye ninguna situación sino solamente observa y registra el fenómeno), puede ser de Diseño Transaccional o Longitudinal según sea el método de observación de los fenómenos empleado. Por ello, este trabajo es de Diseño Transaccional porque se recolectan los datos descriptivos del fenómeno. No habrá mediciones a lo largo del tiempo que pongan en evidencia diferencias significativas.

Como señala Kerlinger (1979, p. 116). “La investigación no experimental o expos-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Las dos variables que considera este proyecto son vectoriales, es decir, están compuestas por dimensiones e indicadores mesurables que permiten su evaluación numérica completa.

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población de estudio

La población de la presente investigación está conformado por 262 docentes de las instituciones educativas de la Red 03 de la UGEL 02 Rímac.

Tamayo (2002, p. 176) se refiere a la población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de unidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176).

Tabla 3

Población de estudio

Instituciones educativas	Número de docentes
49	16
325	12
340	10
392-2 Cuna Madrid	6
2083 Virgen del Carmen	22
2099 (394 - 1) Rosa Merino	24
3014 Leoncio Prado	45
Esther Cáceres Salgado	48
María Parado de Bellido	67
CEBE Ricardo Bentín	12
Total	262

La muestra según Tamayo (2002, p. 320) dice que la muestra es: “una reducida parte de un todo, de la cual nos servimos para describir las principales características de aquél”. Para nuestra investigación utilizaremos toda la población, 262 trabajadores, es decir se realizará un censo.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos son aquellas que permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñarán de acuerdo a la técnica a seguir. Según (Tamayo, 2002, p. 182) las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- a) son la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación. Se incluye aquí: (a) Si la investigación será con base en lecturas, encuestas, análisis de documentos u observaciones directas de los hechos;
- b) Los pasos que darán y, posiblemente;
- c) Las instrucciones para quién habrá de recoger los datos.

La técnica de la Encuesta; Utilizando como instrumento el Cuestionario recurriendo como informantes a los docentes de la Red 03 de la UGEL 02 Rímac. Se utilizó esta técnica porque al ser escrito y anónimo se pueden sentir más libres para responder y los datos recogidos son más confiables. Y tiene la ventaja de poder ser aplicado a varios sujetos simultáneamente en grupo.

Instrumentos de recolección de datos

Ficha técnica, instrumento 1

Nombre : Evaluación de la gestión de conflictos

Autor : Robbins S. y Judge T. 2009.

Objetivo : evaluación de la gestión de conflictos

Forma de Aplicación : Individual, colectiva.

Descripción del Instrumento: consiste en un conjunto de preguntas dirigido a los docentes de la Red 03, UGEL 02 Rímac. Está conformado por 20 ítems y se mide con la escala Likert.

Ficha Técnica, instrumento 2

Nombre Original : Clima institucional

Autores : Segredo, A. - 2013

Procedencia : España

Administración : Individual y colectiva

Duración : 30 minutos
 Aplicación : Adultos

Validez

En cuanto a la validación de los instrumentos, para este trabajo se ha tenido en cuenta la validez de contenido que es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide.

Para ello, los instrumentos capacitación y cultura organizacional fueron sometidos a un proceso de validación a través de juicio de 3 expertos cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 4

Juicio de expertos

Expertos	Aplicabilidad instrumento 1	Aplicabilidad instrumento 2
Rodolfo Talledo Reyes	Aplicable	Aplicable
Isabel Menacho Vargas	Aplicable	Aplicable
Luis Nuñez Lira	Aplicable	Aplicable

La confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos de medición referido al grado en que su aplicación produce resultados consistentes y coherentes; se empleó el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach y KR20, respectivamente, que oscila entre cero y uno, donde cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad o (confiabilidad total). Cuanto más se acerque el error a cero (0) mayor error habrá en la medición. (Hernández, et al., 2010) Esto se ilustra mejor en la siguiente tabla:

Tabla 5

Nivel de confiabilidad

Muy baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada
0.0 - 0.20	0.21 - 0.40	0.41 - 0.60	0.61 - 0.80	0.81 - 1.00

La confiabilidad del instrumento a través de Alpha de Cronbach y KR20: para determinar la confiabilidad del instrumento basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Su aplicación requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0 y 1.

Nivel de confiabilidad del instrumento cultura organizacional

El coeficiente Alfa es de 0.878 y el de KR20 es 0.803, lo cual permite decir que los instrumentos empleados en la prueba piloto para medir las variables tiene un nivel elevada y aceptable de confiabilidad con tendencia muy cerca al nivel alto.

3.8. 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 22.
3. Se determinó la confiabilidad del instrumento a través de alfa de Cronbach y KR20.
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 o no 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 del Chi cuadrado para la prueba de hipótesis.

2.9. Aspectos éticos

Se está respetando el Código Civil de derechos de autor que se menciona tanto en el Planteamiento del Problema, los Antecedentes, Marco Teórico y, en general, en la presente investigación.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos de la variable

La tabla 6 y figura 1 nos indica los datos cruzados de las variables gestión de conflictos y clima institucional, donde el 1.1% nos indica que la gestión de conflictos presenta un nivel inadecuado y a su vez el 0.8% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 0.4% presenta un nivel poco adecuado. Asimismo, el 68.3% nos indica que la gestión de conflictos presenta un nivel poco adecuado y a su vez el 44.7% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 23.7% presenta un nivel poco adecuado. Por último, el 30.5% nos indica que la gestión de conflictos presenta un nivel adecuado y a su vez el 18.7% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 11.8% presenta un nivel poco adecuado.

Tabla 6

*Niveles de Gestión de conflictos*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada*

		Niveles de Clima institucional			
		Poco adecuado	Adecuado	Total	
Niveles de Gestión de conflictos	Inadecuado	Recuento	1	2	3
		% del total	0,4%	0,8%	1,1%
	Poco adecuado	Recuento	62	117	179
		% del total	23,7%	44,7%	68,3%
	Adecuado	Recuento	31	49	80
		% del total	11,8%	18,7%	30,5%
Total		Recuento	94	168	262
		% del total	35,9%	64,1%	100,0%

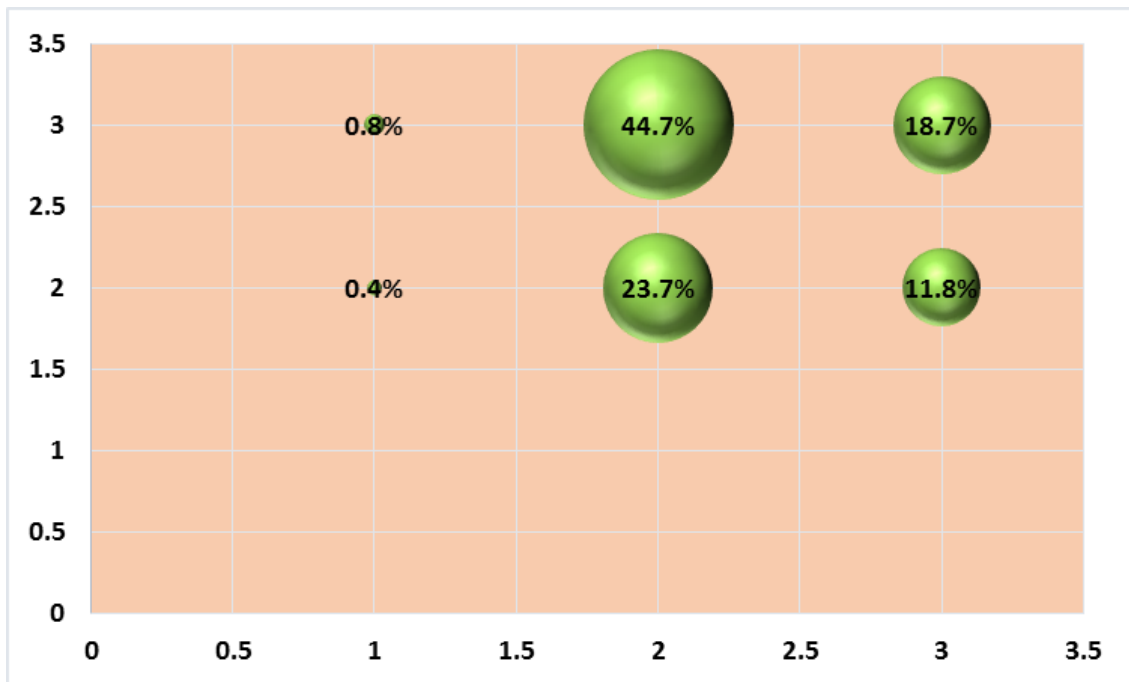


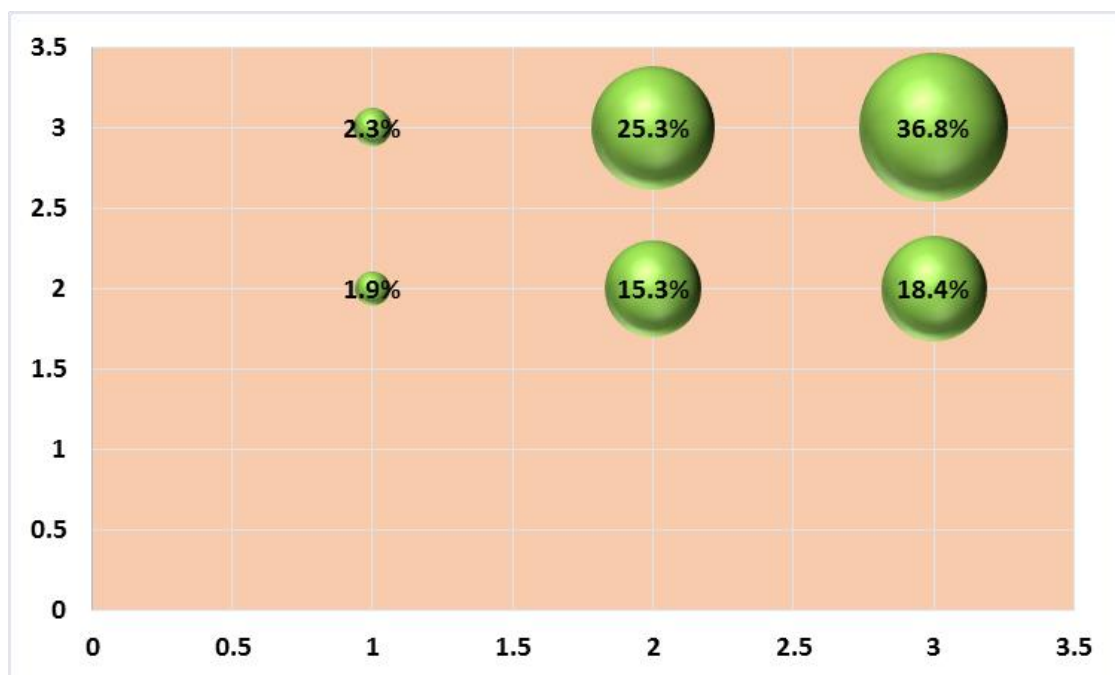
Figura 1. Niveles de Gestión de conflictos*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada

La tabla 7 y figura 2 nos indica los datos cruzados de las variables mediación y clima institucional, donde el 4.2% nos indica que la gestión de conflictos presenta un nivel inadecuado y a su vez el 2.3% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 1.9% presenta un nivel poco adecuado. Asimismo, el 40.6% nos indica que la mediación presenta un nivel poco adecuado y a su vez el 25.3% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 15.3% presenta un nivel poco adecuado. Por último, el 55.2% nos indica que la mediación presenta un nivel adecuado y a su vez el 36.8% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 18.4% presenta un nivel poco adecuado.

Tabla 7

*Niveles de Mediación*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada*

		Niveles de Clima institucional		Total	
		Poco adecuado	Adecuado		
Niveles de Mediación	Inadecuado	Recuento	5	6	11
		% del total	1,9%	2,3%	4,2%
	Poco adecuado	Recuento	40	66	106
		% del total	15,3%	25,3%	40,6%
	Adecuado	Recuento	48	96	144
		% del total	18,4%	36,8%	55,2%
Total		Recuento	93	168	261
		% del total	35,6%	64,4%	100,0%



*Figura 2. Niveles de Mediación*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada*

La tabla 8 y figura 3 nos indica los datos cruzados de las variables negociación y clima institucional, donde el 2.3% nos indica que la gestión de conflictos presenta un nivel inadecuado y a su vez el 1,9% considera que el clima institucional se encuentra en

un nivel adecuado y el 0.4% presenta un nivel poco adecuado. Asimismo, el 50.4% nos indica que la negociación presenta un nivel poco adecuado y a su vez el 30.9% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 19.5% presenta un nivel poco adecuado. Por último, el 47.3% nos indica que la negociación presenta un nivel adecuado y a su vez el 31.3% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 16.0% presenta un nivel poco adecuado.

Tabla 8

*Niveles de Negociación*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada*

		Niveles de Clima institucional		Total	
		Poco adecuado	Adecuado		
Niveles de Negociación	Inadecuado	Recuento	1	5	6
		% del total	0,4%	1,9%	2,3%
	Poco adecuado	Recuento	51	81	132
		% del total	19,5%	30,9%	50,4%
	Adecuado	Recuento	42	82	124
		% del total	16,0%	31,3%	47,3%
Total		Recuento	94	168	262
		% del total	35,9%	64,1%	100,0%



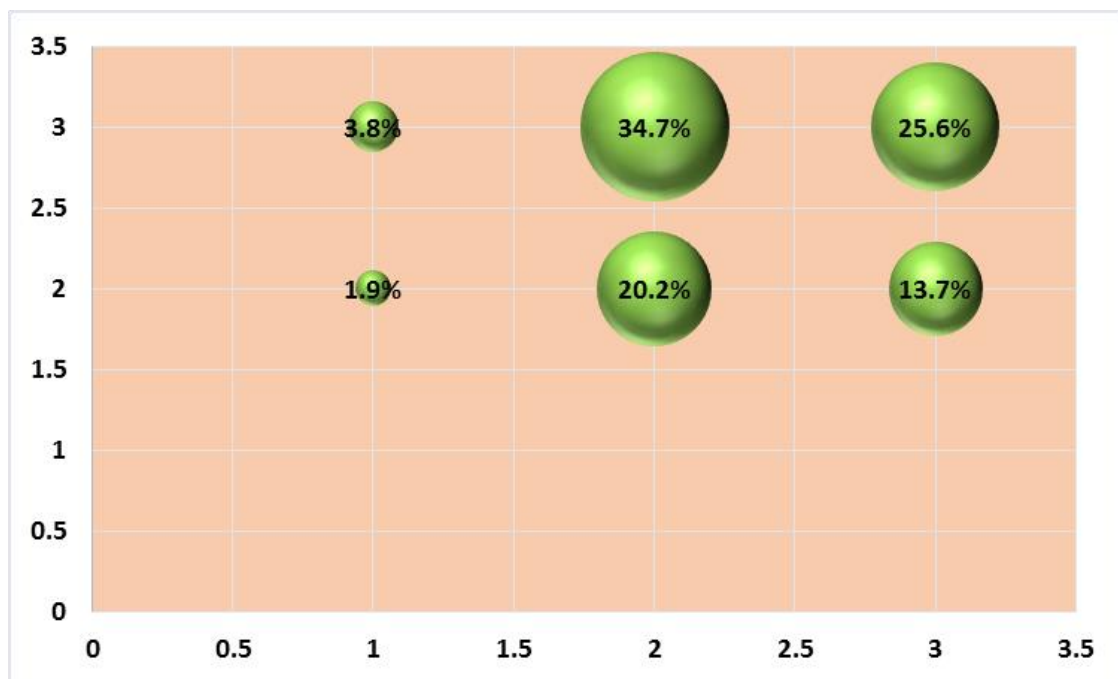
Figura 3. Niveles de Negociación*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada

La tabla 9 y figura 4 nos indica los datos cruzados de las variables asertividad y clima institucional, donde el 5.7% nos indica que la gestión de conflictos presenta un nivel inadecuado y a su vez el 3.8% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 1,9% presenta un nivel poco adecuado. Asimismo, el 55.0% nos indica que la asertividad presenta un nivel poco adecuado y a su vez el 34.7% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 20.2% presenta un nivel poco adecuado. Por último, el 39.3% nos indica que la asertividad presenta un nivel adecuado y a su vez el 25.6% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 13.7% presenta un nivel poco adecuado.

Tabla 9

*Niveles de Asertividad*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada*

		Niveles de Clima institucional		Total	
		Poco adecuado	Adecuado		
Niveles de Asertividad	Inadecuado	Recuento	5	10	15
		% del total	1,9%	3,8%	5,7%
Poco adecuado		Recuento	53	91	144
		% del total	20,2%	34,7%	55,0%
Adecuado		Recuento	36	67	103
		% del total	13,7%	25,6%	39,3%
Total		Recuento	94	168	262
		% del total	35,9%	64,1%	100,0%



*Figura 4. Niveles de Asertividad*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada*

La tabla 10 y figura 5 nos indica los datos cruzados de las variables construcción de consensos y clima institucional, donde el 1.1% nos indica que la gestión de conflictos presenta un nivel inadecuado y a su vez el 0.8% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 0,3% presenta un nivel poco

adecuado. Asimismo, el 39.3% nos indica que la construcción de consensos presenta un nivel poco adecuado y a su vez el 24.8% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 14.5% presenta un nivel poco adecuado. Por último, el 59.5% nos indica que la construcción de consensos presenta un nivel adecuado y a su vez el 38.5% considera que el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado y el 21.0% presenta un nivel poco adecuado.

Tabla 10

*Niveles de Construcción de consensos*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada*

		Niveles de Clima institucional			
		2,00	3,00	Total	
Niveles de Construcción de consensos	Inadecuado	Recuento	1	2	3
		% del total	0,4%	0,8%	1,1%
	Poco adecuado	Recuento	38	65	103
		% del total	14,5%	24,8%	39,3%
	Adecuado	Recuento	55	101	156
		% del total	21,0%	38,5%	59,5%
Total		Recuento	94	168	262
		% del total	35,9%	64,1%	100,0%

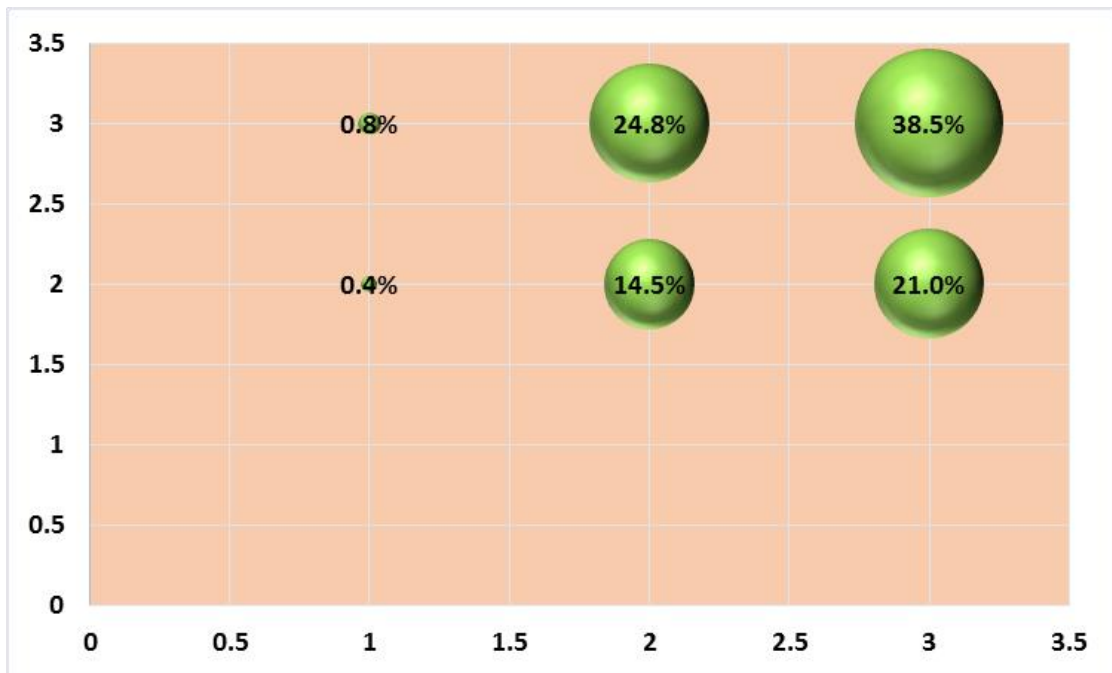


Figura 5. Niveles de Construcción de consensos*Niveles de Clima institucional tabulación cruzada

3.2 Resultados inferenciales

Prueba de hipótesis general

Ho: La gestión de conflictos y el clima institucional no tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Ha: La gestión de conflictos y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

En la tabla 11, la gestión de conflictos está asociada directamente en el clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Ésta representa una alta y positiva (directa) asociación entre ambas variables, por lo que, se

acepta la asociación entre la gestión de conflictos y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Tabla 11

Prueba de chi cuadrado hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1601,201 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	791,346	4	,001
Asociación lineal por lineal	385,001	1	,001
N de casos válidos	262		

a. el 100,0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Prueba de hipótesis específica 1

Ho: La mediación y el clima institucional no tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Ha: La mediación y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

En la tabla 12, la mediación está asociada directamente en el clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Ésta representa una alta y positiva (directa) asociación entre ambas variables, por lo que, se acepta la asociación entre la mediación y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Tabla 12

Prueba de chi cuadrado hipótesis específica 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	953,128 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	538,719	5	,001
Asociación lineal por lineal	245,546	1	,001
N de casos válidos	262		

a. 100,0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Prueba de hipótesis específica 2

Ho: La negociación y el clima institucional no tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Ha: La negociación y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

En la tabla 13, la negociación está asociada directamente en el clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Ésta representa una alta y positiva (directa) asociación entre ambas variables, por lo que, se acepta la asociación entre la mediación y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Tabla 13

Prueba de chi cuadrado hipótesis específica 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	485,696 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	388,696	4	,000
Asociación lineal por lineal	176,117	1	,000
N de casos válidos	262		

a. 100,0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Prueba de hipótesis específica 3

Ho: La asertividad y el clima institucional no tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Ha: La asertividad y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

En la tabla 14, la asertividad está asociada directamente en el clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Ésta representa una alta y positiva (directa) asociación entre ambas variables, por lo que, se acepta la asociación entre la mediación y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Tabla 14

Prueba de chi cuadrado hipótesis específica 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	509,888 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	375,173	4	,000
Asociación lineal por lineal	181,408	1	,000
N de casos válidos	262		

a. 588 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Prueba de hipótesis específica 4

Ho: La construcción del consenso y el clima institucional no tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Ha: La construcción del consenso y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

En la tabla 15, la construcción del consenso está asociada directamente en el clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Ésta representa una alta y positiva (directa) asociación entre ambas variables, por lo que, se acepta la asociación entre la mediación y el clima institucional tienen relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

Tabla 15

Prueba de chi cuadrado hipótesis específica 4

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	680,521 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	504,592	4	,001
Asociación lineal por lineal	245,081	1	,001
N de casos válidos	262		

a. 100,0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

IV. Discusión

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el tratamiento estadístico de la hipótesis general, gestión de conflictos está asociada directamente al clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Estos hallazgos concuerdan con (Abarca, S. et al, 2013) en la investigación titulada “El liderazgo del director como factor relevante en la gestión de conflictos en las II. EE. Públicas de la red n° 08 – UGEL n° 04 – distrito de Puente Piedra” tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las II. EE. Públicas de la RED N° 08 – UGEL N° 04 – distrito de Puente Piedra, cuyos resultados de la investigación demuestran la relación directa y en el nivel de correlación alta entre el liderazgo directivo y la gestión de conflictos.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el tratamiento estadístico de la hipótesis general, la mediación está asociada directamente al clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Estos hallazgos concuerdan con (Minaya, 2013) En su investigación “relaciones interpersonales y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel primaria de la red 12 UGEL 06 distrito de Lurigancho 2013” tuvo como objetivo establecer la relación que existen entre relaciones interpersonales y el clima institucional en las instituciones Educativas, de nivel primaria de la red 12 UGEL 06 del distrito de Lurigancho. Los resultados demuestran que existe relación altamente significativa entre las relaciones interpersonales y la clima institucional del personal docente de las instituciones educativas de la Red 12 UGEL 06 Distrito de Lurigancho.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el tratamiento estadístico de la hipótesis general, la negociación está asociada directamente al clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Estos hallazgos concuerdan con (Gómez, 2013) en su tesis “Clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas estatales del nivel primaria en la red n° 02 de la UGEL n° 07, San Luis- 2013” teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas estatales del nivel primaria en las siete instituciones educativas pertenecientes a la Red. Que a través de prueba de hipótesis donde se utilizó la correlación de Rho Spearman se demostró que el clima institucional está relacionado directamente con el desempeño docente.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el tratamiento estadístico de la hipótesis general, la asertividad está asociada directamente al clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Estos hallazgos concuerdan con (Souza, 2010) En su tesis titulada “Competencias Emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula”, presentada en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Llegó a los siguientes resultados: La empatía y el rol moralizante presenta una correlación positiva significativa ($r=0,226, p<0.05$); a la solución de los problemas y el rol indefinido correlacionó negativamente ($r=-0,250, p<0.05$) entendemos que en función de la situación el profesor adopta un rol u otro, no es algo definido por lo tanto el profesor no sigue unas pautas definidas a priori para solucionar los problemas. En referencia a la flexibilidad y el rol autoritario correlacionó negativamente ($r=-0,233, p<0.05$), entendemos que cuanto menos flexibilidad demuestra

más autoritarismo. - Ya el control de los impulsos correlacionó con el rol pasivo ($r=, 222, p<0.05$) esto podría explicarse que el profesor con el rol pasivo tiende no gestionar los impulsos. - En relación al optimismo correlacionó significativamente con el rol moralizante ($r=0,210, p<0. 05$) por ello entendemos que el profesor que adopta este rol, el profesor tiende a supervalorar que el discurso moral resulte positivo al cambio. Respecto a los subtests se observan relaciones negativas entre el perfil punitivo y el optimismo ($r=-0.292; P<0.05$), el profesor que adopta este perfil tiende a no ver el potencial positivo de los alumnos, el profesor tiende a ver la parte negativa de la situación.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el tratamiento estadístico de la hipótesis general, la construcción del consenso está asociada directamente al clima institucional según la prueba de la independencia (Chi cuadrado), ya que, el valor de significación observada $p < .05$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Estos hallazgos concuerdan con (Márquez, 2013), en su tesis titulada “El Clima Institucional y la Gestión educativa de la Institución Educativa integrada “María Auxiliadora” de la Merced – Chanchamayo” para optar el grado académico de magíster de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, llegando a la conclusión que el Potencial Humano y Clima Institucional se relaciona con la Gestión Educativa de la Institución Educativa María Auxiliadora de la Merced- Chanchamayo, por qué el valor calculado de Chi cuadrado 86.042 (0.001).

V. Conclusiones

- Primera: La gestión de conflictos y el clima institucional tienen relación directa y significativa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016, de acuerdo a la prueba de chí cuadrado que nos indica un $p=0,000$.
- Segunda: La mediación y el clima institucional tienen relación directa y significativa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016, de acuerdo a la prueba de chí cuadrado que nos indica un $p=0,001$.
- Tercera: La negociación y el clima institucional tienen relación directa y significativa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016, de acuerdo a la prueba de chí cuadrado que nos indica un $p=0,001$.
- Cuarta: La asertividad y el clima institucional tienen relación directa y significativa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016, de acuerdo a la prueba de chí cuadrado que nos indica un $p=0,001$.
- Quinta: La construcción de consenso y el clima institucional tienen relación directa y significativa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016, de acuerdo a la prueba de chí cuadrado que nos indica un $p=0,000$.

VI. Recomendaciones

- Primera: Realizar talleres de capacitación a los directivos de las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016, en la resolución de conflictos y mejorar el clima institucional.
- Segunda: Sensibilizar al personal docente de las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016, en temas referidos al clima institucional y mejorar los resultados educacionales.
- Tercera: La negociación en la resolución de conflictos es un proceso complejo, pero la voluntad política de realizarlos y la sensibilización del clima institucional son factores que se deben impulsar en todo el personal que se encuentre en conflicto.
- Cuarta: El impulso de las buenas relaciones y la asertividad son vectores que impulsan el buen clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.
- Quinta: La tarea de consenso es tarea de todos y donde se debe contribuir para el mejoramiento del clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.

VII. Referencias

Referencias

- Abarca, S. et al. (2013). *El liderazgo del director como factor relevante en la gestión de conflictos en las II. EE. Públicas de la red n° 08 – UGEL n° 04 – distrito de Puente Piedra*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Abrego, R., Gonzales, K. y Lullo, R. (2012). *Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones utilizando la inteligencia emocional. Tesis de grado*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Balam, J. y Velásquez, R. (2004). *Clima Organizacional*. México.
- Cano, L. y Melgar, R. (2013). *Clima institucional del personal docente y administrativo de la corporación educativa “cruz sacco” – ate. 2012. Tesis de grado*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México DF: McGraw Hill.
- Da Silva, R. (1995). *Teorías de la Administración*. . México DF: Cengage Learning editores.
- Epiquién, M. y Diestra, E. (2013). *Hacia el logro de una Investigación cuasiexperimental*. Lima: Dany.
- Eslava, J. & Parra, N. . (2010). *La alta gerencia y el manejo del conflicto*. . Bogotá: Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Fernández, C. y Polanco, E. (2009). *Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia*. . *Revista de Artes y Humanidades UNICA* .
- Gomez, F. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Andalucía España: Universidad Internacional de Andalucía.
- Gómez, M. (2013). *Clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas estatales del nivel primaria en la red n° 02 de la UGEL n° 07, San Luis- 2013. Tesis de grado*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Goncalves, A. (2000). *Dimensiones de clima organizacional*. México DF: Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Banca Corporativa.

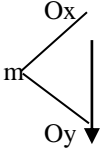
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de investigación (5ta ed)*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010,). *Metodología de la investigación, 5ta edición*. México DF: McGraw-Hill.
- Instituto Peruano de Administración de Empresas - IPAE. (2004). *La Gestión Educativa*. Lima: IPAE.
- King, K. (2013). *Comunicación organizacional. Tipos y forma*. . México: I: nstituto Tecnológico de Orizaba; <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>.
- Lisbona, A. (2008). *La iniciativa en las organizaciones*. . Madrid: Pearson.
- Marquez. (2013). *El Clima Institucional y la Gestión educativa de la Institución Educativa integrada “María Auxiliadora” de la Merced – Chanchamayo. Tesis de grado*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle.
- Minaya, J. (2013). *relaciones interpersonales y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel primaria de la red 12 UGEL 06 distrito de Lurigancho 2013*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Montes, C., Serrano, G. y Rodríguez, D. . (2009). *El papel de la personalidad en la aproximación estratégica a la resolución de conflictos*. . Tarragona. España.: XI Congreso Nacional de Psicología Social.
- Organización Panamericana de la Salud - OPS. (1998). Inventario de clima organizacional: tema y técnicas de desarrollo organizacional. . *Programa regional de desarrollo de servicios de salud*. Washington: OPS , 1-7.
- Osteicochea, J. (2010). *Manejo de conflictos y relaciones interpersonales del personal directivo y docentes de educación básica nivel inicial*. Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta. .
- Prieto, J. (2012). *Calidad de vida*. Recuperado: http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/115597/1/DPETP_Prieto_Benitez_J.G._Calidad_de_Vida.pdf .

- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua*. Madrid : <http://www.rae.es/>.
- Reyes, D; Texidor, R. y Segredo, AM. (2005). *Reyes Miranda D, Texidor Pellón R, Segredo Pérez AM. La competencia comunicativa. La competencia comunicativa. Una herramienta para la formación del capital humano*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. . México DF: Prentice Hall.
- Sabino, C. (2000). *Metodología de investigación*. México DF.
- Sanchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación* . Lima: Visión Universitaria.
- Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *CORREO CIENTÍFICO MÉDICO*, Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=1560-4381&lng=es&nrm=iso .
- Sierra, R. (2007). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Souza, D. (2010). *Competencias Emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula. Tesis de grado*. Barcelona, España. : Universidad Autónoma de Barcelona, España. .
- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la Investigación Científica. (4ª ed.)* . México DF : Limusa, S.A. grupo Noriega editores, .
- www.corporacionelite.org. (2013). *Proyect Magament Institute*. http://www.corporacionelite.org/php/ch_15.php.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
<p>Problema principal</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar que relación existe entre la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La gestión de conflictos y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p>
<p>Problema específico 1</p> <p>¿Qué relación existe entre la mediación y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?</p> <p>Problema específico 2</p> <p>¿Qué relación existe entre la negociación y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?</p> <p>Problema específico 3</p> <p>¿Qué relación existe entre la asertividad y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?</p> <p>Problema específico 4</p> <p>¿Qué relación existe entre la construcción del consenso y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016?</p>	<p>Objetivo específico 1</p> <p>Determinar que relación existe entre la mediación y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p> <p>Objetivo específico 2</p> <p>Determinar que relación existe entre la negociación y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p> <p>Objetivo específico 3</p> <p>Determinar que relación existe entre la asertividad y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p> <p>Objetivo específico 4</p> <p>Determinar que relación existe entre la construcción de consensos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p>	<p>Hipótesis específica 1</p> <p>La mediación y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p> <p>Hipótesis específica 2</p> <p>La negociación y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p> <p>Hipótesis específica 3</p> <p>La asertividad y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p> <p>Hipótesis específica 4</p> <p>La construcción del consenso y el clima institucional tienen una relación directa en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02-Rímac-2016.</p>

tipo y diseño de investigación	población y muestra	técnicas e instrumentos	estadística descriptiva e inferencial				
<p>TIPO: El tipo de estudio es correlacional concordando con los autores Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. Metodología de la investigación. México, 2010. P. 283, esta consiste en identificar la relación existente entre la gestión de conflictos y el clima institucional en las instituciones educativas de la red n° 3 -UGEL 02- Rímac-2016</p> <p>DISEÑO: No experimental de tipo transversal porque es aquella que sirve para recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único.</p>  <p>Dónde:m: Unidades de análisis o muestra de estudios. O1: Observación de la variable 1 O2: Observación a la variable 2</p>	<p>POBLACIÓN: Docentes</p> <table border="1" data-bbox="636 391 918 502"> <tr> <td>POBLACIÓN</td> <td>“</td> </tr> <tr> <td>Docentes</td> <td>262</td> </tr> </table> <p>TIPO DE MUESTRA: Se realizó un censo</p>	POBLACIÓN	“	Docentes	262	<p>Variable1- Gestión de conflictos</p> <p>Técnicas: encuesta Instrumentos: Cuestionario Forma de Administración: Directa</p> <p>Variable 2 Clima institucional Técnicas: encuesta Instrumentos: cuestionario</p> <p>Monitoreo: En el momento de la aplicación del cuestionario Ámbito de Aplicación: Forma de Administración: Directa</p>	<p>Descriptiva Para la validez del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach, que se encarga de determinar la media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la encuesta.</p> <p>Formula: $\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$ </p> <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • S_i^2 es la varianza del ítem i, • S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y • k es el número de preguntas o ítems. <p>INFERENCIAL: Se utilizó el análisis de Chi cuadrado para estimar las características o relación de variables</p>
POBLACIÓN	“						
Docentes	262						

CLIMA INSTITUCIONAL

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no en su área de trabajo. Si la reflexión se aplica, marque la V (verdadero) o en caso contrario marque la F (falso). Trabaje cuidadosamente pues de ello dependerá el éxito de este ejercicio. Marque una sola respuesta.

	Ítems	V	F
1.	El director se preocupa porque entendamos bien las tareas que nos asignan.		
2.	Generalmente, se aceptan las ideas para mejorar el trabajo.		
3.	El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales es interés personal.		
4.	La mayoría de los trabajos que realizamos exigen reflexión.		
5.	Se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar mejor su trabajo.		
6.	El ambiente que se respira en este trabajo es tenso.		
7.	Todos en el colegio se esfuerzan por cumplir cabalmente con sus obligaciones.		
8.	Por lo general se percibe interés real de la dirección hacia su actividad, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.		
9.	Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan.		
10.	Generalmente los cambios en el estado se proyectan en dependencia de las necesidades o demandas de la organización misma.		
11.	Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.		
12.	Aquí las promociones carecen de objetividad.		

13.	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajos se resuelven de manera óptima.		
14.	Los objetivos del colegio son congruentes con los objetivos de la coordinación en materia de salud.		
15.	La información requerida para cumplir con nuestra función fluye lentamente.		
16.	La adopción de nuevas iniciativas se mira con recelo.		
17.	La coordinación y transmisión de la información, necesarias para realizar las tareas es responsabilidad de mi jefe.		
18.	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo.		
19.	No se le da atención al desarrollo de los equipos humanos.		
20.	Se preocupan por mantener informado al personal de los métodos y las tecnologías, con el fin de mejorar la calidad y gestión.		
21.	Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.		
22.	Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
23.	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
24.	En la organización se premia a las personas que trabajan bien.		
25.	En general, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
26.	Las condiciones de trabajo son buenas.		
27.	La información generalmente llega de forma rápida y oportuna.		
28.	Se siente auto motivado en el trabajo.		
29.	En nuestro colegio se trabaja con orden.		
30.	Yo me siento muy motivado para trabajar.		

31.	Las normas disciplinarias en el colegio se aplican con subjetividad.		
32.	La organización se preocupa porque se alcancen habilidades comunicativas que faciliten el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.		
33.	Las mejores acciones en los procesos de cambios de la organización son planteadas por la dirección.		
34.	Cuando surge un reto para el colegio todos participan activamente en la solución.		
35.	Son conocidos los mecanismos establecidos para que la información fluya en el colegio.		
36.	Lo importante es cumplir los objetivos de la organización, lo demás no interesa.		
37.	Generalmente, cuando se va hacer algo, somos los últimos en enterarnos.		
38.	Las iniciativas no reciben respaldo de la dirección.		
39.	Si un trabajo orientado parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.		
40.	Las tareas se realizan aunque no se comprenda su orientación.		
41.	A nuestro jefe únicamente le podemos decir lo que quiere oír.		
42.	En el colegio el valor de los directivos es reconocido.		
43.	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
44.	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
45.	Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie lo ayuda.		
46.	Las reuniones en el colegio responden a planificaciones de organismos superiores.		
47.	Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.		
48.	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		

49.	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo del colegio.		
50.	Los programas de desarrollo de este colegio están trazados y los preparan para avanzar dentro de su trabajo.		
51.	Únicamente están pendiente de los errores.		
52.	Se considera la experiencia de trabajo y la transmisión de conocimientos en los proyectos de desarrollo organizacional en el colegio.		
53.	Poco tiempo es dedicado a revisar que se requiere para mejorar su desempeño.		
54.	En general, el trabajo se hace superficial y mediocre.		
55.	Casi todos hacen un trabajo como mejor les parece.		
56.	Se trata con respeto y diligencia a los alumnos y padres de familia.		
57.	No se estila el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo.		
58.	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
59.	En el colegio cada uno trabaja por su lado.		
60.	El poder está concentrado en unas pocas personas.		
61.	Periódicamente afrontamos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores)		
62.	No puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
63.	En la solución a los problemas y conflictos dentro del colegio se tienen en cuenta las mejores opciones que aporta el personal.		
64.	Nuestro director es comprensivo, pero exige muy poco.		
65.	A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen.		
66.	La dirección no se preocupa por que se aporten ideas que mejoran la calidad del trabajo.		

67.	Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.		
68.	En el colegio, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.		
69.	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
70.	La imagen que se proyecta del trabajo del equipo de dirección de la organización a la sociedad es de reconocimiento y prestigio		
71.	La dedicación merece reconocimiento.		
72.	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con la dirección antes de ponerla en práctica.		
73.	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
74.	La mayoría significativa de los profesores nos sentimos satisfechos con el ambiente físico en el que se trabaja.		
75.	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro colegio.		
76.	El espíritu de equipo en este colegio es excelente.		
77.	Los recursos limitados, los compartimos fácilmente.		
78.	Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.		
79.	Es reconocida la importancia de las autoevaluaciones sistemáticas por parte de los equipos de trabajo.		
80.	En este colegio existen grupos que se oponen a todos los cambios		
81.	Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.		
82.	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas con una mejor posición.		
83.	Por lo general tenemos muchas tareas que realizar y no sabemos por cuál empezar.		
84.	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.		

85.	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.		
86.	A mi director no le preocupa la calidad del trabajo.		
87.	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
88.	En general, todos tratan con cuidado los bienes del colegio.		
89.	Las de acciones para solucionar las deficiencias detectadas en evaluaciones realizadas son decididas por la dirección.		
90.	Aquí los resultados son frutos del trabajo de unos pocos.		
91.	Los profesores se sienten orgullosos de pertenecer a este colegio.		
92.	Cada profesor es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
93.	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		
94.	Generalmente existen barreras que no permiten el acceso a la dirección.		
95.	Los diferentes niveles jerárquicos del colegio colaboran entre ellos.		
96.	Aquí vivimos en un conflicto permanente.		
97.	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
98.	La dirección no propicia cambios positivos.		
99.	La información llega de forma clara de la dirección a todos los trabajadores.		
100.	De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tareas.		

Clave de calificación

1.	V	2.	V	3.	F	4.	V
5.	V	6.	F	7.	V	8.	V
9.	F	10.	V	11.	V	12.	F
13.	V	14.	V	15.	F	16.	F
17.	F	18.	F	19.	F	20.	V
21.	V	22.	V	23.	V	24.	V
25.	F	26.	V	27.	V	28.	V
29.	V	30.	V	31.	F	32.	V
33.	F	34.	V	35.	V	36.	F
37.	F	38.	F	39.	F	40.	F
41.	F	42.	V	43.	F	44.	V
45.	F	46.	F	47.	F	48.	F
49.	F	50.	V	51.	F	52.	V
53.	F	54.	F	55.	V	56.	V
57.	F	58.	F	59.	F	60.	F
61.	F	62.	V	63.	V	64.	F
65.	F	66.	F	67.	F	68.	V
69.	V	70.	V	71.	V	72.	F
73.	V	74.	V	75.	V	76.	V
77.	V	78.	F	79.	V	80.	F
81.	V	82.	V	83.	F	84.	F
85.	V	86.	F	87.	V	88.	V
89.	F	90.	F	91.	V	92.	V
93.	V	94.	F	95.	V	96.	F
97.	F	98.	F	99.	V	100.	V

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no en su área de trabajo. Trabaje cuidadosamente pues de ello dependerá el éxito de este ejercicio. Marque una sola respuesta.

1.	¿Consideras que para resolver conflictos se debe tener en cuenta que ambas partes deben estar dispuestas e interesadas en hacerlo?					
2.	¿Consideras que negociar es favorable para resolver un conflicto?					
3.	¿Consideras necesario para negociar que las partes implicadas manifiesten voluntad de resolver el conflicto dado?					
4.	Consideras que se debe manifestar que la no agresión es una regla tacita para la negociación del conflicto?					
5.	¿Consideras que frente a un conflicto lo necesario es buscar resultados favorables					
6.	¿Consideras que se tiene certeza y veracidad cuando resuelve los conflictos?					
7.	¿Se expresa su punto de vista sin herir a los demás, ante un conflicto presentado?					
8.	¿Acepta sus errores cuando se equivoca?					
9.	¿Aprender de sus errores?					
10.	¿Consideras que siempre tiene o cree tener la razón ante un conflicto presentado?					
11.	¿Consideras que no debe obligar a tus compañeros para mediar un conflicto?					
12.	¿Consideras necesario que para resolver un conflicto, los involucrados tomen la decisión de optar por un mediador?					

13.	¿Consideras (mediador) no debe divulgar lo tratado a fin de no entorpecer la labor mediadora?					
14.	¿Consideras que (mediador) debe desarrollar una comunicación eficaz y dar libertad para aplicar procedimientos apropiados para alcanzar acuerdo eficiente?					
15.	¿Consideras que (mediador) adopta una medida neutral en la resolución de conflictos, dejando de lado sus preferencias?					
16.	¿Consideras que (mediador) trata con objetividad e imparcialidad la resolución de conflictos sin tener inclinación por ninguno?					
17.	¿Es neutral cuando requiere construir acuerdo favorable en la resolución de conflictos?					
18.	¿Consideras que al recoger mayor información para la resolución de conflictos, satisface la mayor cantidad de intereses?					
19.	¿Manifiesta confianza para facilitar una comunicación fluida, la cual permita llegar a un consenso de lo ocurrido ante un conflicto en el aula?					
20.	¿Consideras que para lograr acuerdos beneficiosos para ambos grupos es necesario que se cree un clima de confianza y respeto?					

A large grid of binary data (0s and 1s) arranged in multiple rows and columns, likely representing a data matrix or a code structure. The data is organized into several groups, with some rows appearing to be repetitive or containing specific patterns of bits. The grid consists of approximately 48 columns and many rows.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Docente 1	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4
Docente 2	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3
Docente 3	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	5	4
Docente 4	3	1	5	4	3	3	2	5	4	4	5	2	1	4	3	2	5	4	5	4
Docente 5	2	1	3	2	2	4	4	1	5	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3	1
Docente 6	3	3	5	5	3	5	2	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3
Docente 7	3	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3
Docente 8	3	5	5	3	5	3	4	4	5	2	2	5	4	3	2	4	1	5	4	5
Docente 9	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3
Docente 10	4	2	1	1	1	3	5	1	5	1	1	5	5	1	2	1	1	5	5	3
Docente 11	4	1	1	5	1	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	3	1	2	1	1
Docente 12	2	3	2	4	4	3	5	1	5	5	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3
Docente 13	3	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	2
Docente 14	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5
Docente 15	3	4	4	3	3	2	4	2	5	3	3	2	4	5	4	4	1	5	4	4
Docente 16	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2
Docente 17	3	3	4	2	1	2	2	2	3	1	3	4	2	3	1	2	1	3	2	3
Docente 18	2	4	4	5	3	1	3	2	4	5	3	2	3	3	4	2	5	4	5	3
Docente 19	3	4	4	3	3	2	1	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	2	3	4
Docente 20	2	5	3	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	3	5	5
Docente 21	5	1	5	5	5	5	4	1	4	3	3	5	4	2	2	2	5	3	3	3
Docente 22	3	1	4	3	2	3	5	2	5	5	4	5	4	4	3	2	4	3	5	4
Docente 23	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	2	3	5	5	1
Docente 24	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4
Docente 25	4	1	3	2	3	5	5	1	5	5	3	5	3	3	4	5	5	2	3	3
Docente 26	5	1	2	3	3	2	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
Docente 27	5	1	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3
Docente 28	4	3	3	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	4	4
Docente 29	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2
Docente 30	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4
Docente 31	3	1	3	3	3	5	2	5	5	3	4	3	5	5	2	5	3	5	5	5
Docente 32	3	1	3	3	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	4	2	3	5	5	5
Docente 33	3	2	4	4	3	4	3	1	4	5	5	2	4	4	3	4	2	4	3	3
Docente 34	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	4
Docente 35	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	5	1	3	1	3	3	2	3	5	5
Docente 36	5	3	3	3	4	5	2	4	2	5	5	3	2	3	2	4	3	2	3	4
Docente 37	5	2	5	3	4	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3
Docente 38	3	5	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	2	1	5	5	5	3	3	2
Docente 39	3	3	5	4	3	3	5	1	5	5	4	4	4	5	3	5	3	5	5	4
Docente 40	3	2	4	3	1	5	5	3	4	5	5	4	5	2	3	5	1	2	4	2
Docente 41	3	1	3	4	5	3	5	1	5	4	5	2	4	3	5	4	2	3	5	3
Docente 42	3	3	5	2	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
Docente 43	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	3	2	5	5	5	5
Docente 44	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	2	4	4	3	3	2
Docente 45	3	2	1	4	2	2	5	4	3	2	1	3	4	4	2	5	5	2	2	3
Docente 46	5	4	3	5	5	3	5	2	4	5	3	3	4	5	5	4	3	4	5	5
Docente 47	5	1	3	4	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	2	4	5	4	2	3
Docente 48	4	1	5	1	1	2	1	1	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	5	5
Docente 49	5	1	2	2	2	5	5	1	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	5	2
Docente 50	4	3	5	2	3	5	2	4	5	5	4	3	5	5	4	1	3	5	4	4
Docente 51	3	1	3	5	3	4	3	2	5	5	4	5	3	5	4	3	2	3	5	4
Docente 52	2	5	4	3	3	3	4	2	3	5	4	5	5	3	4	5	2	4	2	3
Docente 53	5	2	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4
Docente 54	2	1	3	3	5	5	5	5	3	3	2	3	5	3	2	3	1	3	5	3
Docente 55	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	5
Docente 56	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	2	2	2	1	3	5	2	4	4	5
Docente 57	3	3	4	3	4	5	5	3	2	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	2
Docente 58	3	1	3	2	3	4	4	1	4	5	5	4	3	2	3	1	2	5	5	2
Docente 59	3	1	5	1	1	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	1	5	3	5	2
Docente 60	3	5	3	3	2	5	4	3	5	3	5	3	2	5	3	2	3	5	2	3
Docente 61	3	1	3	5	4	4	1	2	5	5	2	3	4	2	3	2	2	4	5	4
Docente 62	4	1	2	2	3	4	3	3	5	4	3	5	2	3	3	4	2	2	3	3
Docente 63	5	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4
Docente 64	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
Docente 65	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3
Docente 66	3	2	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3
Docente 67	4	2	4	3	5	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	2
Docente 68	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	5
Docente 69	2	1	3	3	4	5	5	5	5	1	5	2	3	2	4	3	5	4	5	3
Docente 70	3	2	2	5	3	4	5	3	3	5	4	4	4	3	2	3	2	4	3	3
Docente 71	5	2	3	4	4	3	4	1	5	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4
Docente 72	3	1	5	5	4	3	2	3	5	3	5	2	4	3	4	2	5	2	3	2
Docente 73	5	3	5	5	5	2	4	3	5	5	2	1	3	4	2	1	3	1	3	5
Docente 74	4	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4
Docente 75	2	5	2	3	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	2	3	3	2
Docente 76	4	3	1	3	5	2	5	4	5	2	2	5	4	5	4	4	2	5	3	3
Docente 77	5	2	4	5	3	5	4	5	5	4	4	1	3	4	5	3	5	4	5	2
Docente 78	3	1	1	2	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	3	5	1	3	4	2
Docente 79	3	1	5	2	3	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2
Docente 80	3	1	4	3	4	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2
Docente 81	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5	1	4	5	5	3	1	5	2	5	5
Docente 82	5	2	3	5	5	4	5	4	3	5	1	2	5	5	3	1	5	2	5	5
Docente 83	3	4	3	5	3	3	2	4	5	5	4	3	2	2	4	4	3	3	5	4
Docente 84	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4
Docente 85	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3
Docente 86	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	2	4	5	4
Docente 87	3	1	5	4	3	3	2	5	4	4	5	2	1	4	3	2	5	4	5	4
Docente 88	2	1	3	2	2	4	4	1	5	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3	1
Docente 89	3	3	5	5	3	5	2	3	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	3
Docente 90	3	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3
Docente 91	3	5	5	3	5	3	4	4	5	2	2	5	4	3	2	4	1	5</		

Docente 101	2	4	4	5	3	1	3	2	4	5	3	2	3	3	4	2	5	4	5	3	
Docente 102	3	4	4	3	3	2	1	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	2	3	4
Docente 103	2	5	3	3	4	5	5	3	5	3	5	5	3	4	3	2	3	5	5		
Docente 104	5	1	5	5	5	5	4	1	4	3	3	5	4	2	2	2	5	3	3	3	
Docente 105	3	1	4	3	2	3	5	2	5	5	4	5	4	4	3	2	4	3	5	4	
Docente 106	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	2	3	5	5	1	
Docente 107	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	
Docente 108	4	1	3	2	3	5	5	1	5	5	3	5	3	3	4	5	5	2	3	3	
Docente 109	5	1	2	3	3	2	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
Docente 110	5	1	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	
Docente 111	4	3	3	3	3	5	4	1	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	4	4	
Docente 112	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	
Docente 113	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	
Docente 114	3	1	3	3	3	5	2	5	5	3	4	3	5	5	2	5	3	5	5	5	
Docente 115	3	1	3	3	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	4	2	3	5	5	5	
Docente 116	3	2	4	4	3	4	3	1	4	5	5	2	4	4	3	4	2	4	3	3	
Docente 117	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	4	
Docente 118	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	5	1	3	1	3	3	2	3	5	5	
Docente 119	5	3	3	3	3	4	4	5	2	4	2	5	5	3	2	3	4	3	2	3	4
Docente 120	5	2	5	3	4	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	
Docente 121	3	5	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	2	1	5	5	5	3	3	2	
Docente 122	3	3	5	4	3	3	5	1	5	5	4	4	4	5	3	5	3	5	5	4	
Docente 123	3	2	4	3	1	5	5	3	4	5	5	4	5	2	3	5	1	2	4	2	
Docente 124	3	1	3	4	5	3	5	1	5	4	5	2	4	3	5	4	2	3	5	3	
Docente 125	3	3	5	2	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
Docente 126	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	3	2	5	5	5	5	
Docente 127	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	2	4	4	3	3	2	
Docente 128	3	2	1	4	2	2	2	5	4	3	2	1	3	4	4	2	5	5	2	3	
Docente 129	5	4	3	5	5	3	5	2	4	5	3	3	4	5	5	4	3	4	5	5	
Docente 130	5	1	3	4	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	2	4	5	4	2	3	
Docente 131	4	1	5	1	1	2	1	1	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	5	5	
Docente 132	5	1	2	2	2	5	5	1	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	5	2	
Docente 133	4	3	5	2	3	5	2	4	5	5	4	3	5	5	4	1	3	5	4	4	
Docente 134	3	1	3	5	3	4	3	2	5	5	4	5	3	5	4	3	2	3	5	4	
Docente 135	2	5	4	3	3	3	4	2	3	5	4	5	5	3	4	5	2	4	2	3	
Docente 136	5	2	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	
Docente 137	2	1	3	3	5	5	5	5	3	3	2	3	5	3	2	3	1	3	5	3	
Docente 138	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	5	
Docente 139	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	2	2	2	1	3	5	2	4	4	5	
Docente 140	3	3	4	3	4	5	5	3	2	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	2	
Docente 141	3	1	3	2	3	4	4	1	4	5	5	4	3	2	3	1	2	5	5	2	
Docente 142	3	1	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	2	
Docente 143	3	5	3	3	2	5	4	3	5	3	5	3	2	5	3	2	3	5	2	3	
Docente 144	3	1	3	5	4	4	1	2	5	5	2	3	4	2	3	2	2	4	5	4	
Docente 145	4	1	2	2	3	4	3	3	5	4	3	5	2	3	3	4	2	2	3	3	
Docente 146	5	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	
Docente 147	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	
Docente 148	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	
Docente 149	3	2	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	
Docente 150	4	2	4	3	5	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	2	
Docente 151	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	5	
Docente 152	2	1	3	3	4	5	5	5	5	1	5	2	3	2	4	3	5	4	5	3	
Docente 153	3	2	2	5	3	4	5	3	3	5	4	4	4	3	2	3	2	4	3	3	
Docente 154	5	2	3	4	4	3	4	1	5	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	
Docente 155	3	1	5	5	4	3	2	3	5	3	5	2	4	3	4	2	5	2	3	2	
Docente 156	5	3	5	5	5	2	4	3	5	5	2	1	3	4	2	1	3	1	3	5	
Docente 157	4	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	
Docente 158	2	5	2	3	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	2	3	3	2	
Docente 159	4	3	1	3	5	2	5	4	5	2	2	5	4	5	4	4	2	5	5	3	
Docente 160	5	2	4	5	3	5	4	5	5	4	4	1	3	4	5	3	5	4	5	2	
Docente 161	3	1	1	2	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	3	5	1	3	4	2	
Docente 162	3	1	5	2	3	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2	
Docente 163	3	1	4	3	4	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2	
Docente 164	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5	1	4	5	5	3	1	5	2	5	5	
Docente 165	5	2	3	5	5	4	5	4	3	5	1	2	5	5	3	1	5	2	5	5	
Docente 166	3	4	3	5	3	3	2	4	5	5	4	3	2	2	4	4	3	3	5	4	
Docente 167	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	
Docente 168	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3	
Docente 169	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	5	4	
Docente 170	3	1	5	4	3	3	2	5	4	4	5	2	1	4	3	2	5	4	5	4	
Docente 171	2	1	3	2	2	4	4	1	5	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3	1	
Docente 172	3	3	5	5	3	5	2	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	
Docente 173	3	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3	
Docente 174	3	5	5	3	5	3	4	4	5	2	2	5	4	3	2	4	1	5	4	5	
Docente 175	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	
Docente 176	4	2	1	1	1	3	5	1	5	1	1	5	5	1	2	1	1	5	5	3	
Docente 177	4	1	1	5	1	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	3	1	2	1	1	
Docente 178	2	3	2	4	4	3	5	1	5	5	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3	
Docente 179	3	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	3	4	3	3	3	2	3	2	2	
Docente 180	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	
Docente 181	3	4	4	3	3	2	4	2	5	3	3	2	4	5	4	4	1	5	4	4	
Docente 182	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	
Docente 183	3	3	4	2	1	2	2	2	3	1	3	4	2	3	1	2	1	3	2	3	
Docente 184	2	4	4	5	3	1	3	2	4	5	3	2	3	3	4	2	5	4	5	3	
Docente 185	3	4	4	3	3	2	1	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	2	3	4	
Docente 186	2	5	3	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	3	5	5	
Docente 187	5	1	5	5	5	5	4	1	4	3	3	5	4	2	2	2	5	3	3	3	
Docente 188	3	1	4	3	2	3	5	2	5	5	4	5	4	4	3	2	4	3	5	4	
Docente 189	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	2	3	5	5	1	
Docente 190	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	
Docente 191	4	1	3	2	3	5	5	1													

Docente 201	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	5	1	3	1	3	3	2	3	5	5
Docente 202	5	3	3	3	3	4	5	2	4	2	5	5	3	2	3	4	3	2	3	4
Docente 203	5	2	5	3	4	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3
Docente 204	3	5	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	2	1	5	5	5	3	3	2
Docente 205	3	3	5	4	3	3	5	1	5	5	4	4	4	5	3	5	3	5	5	4
Docente 206	3	2	4	3	1	5	5	3	4	5	5	4	5	2	3	5	1	2	4	2
Docente 207	3	1	3	4	5	3	5	1	5	4	5	2	4	3	5	4	2	3	5	3
Docente 208	3	3	5	2	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
Docente 209	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	3	2	5	5	5
Docente 210	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	2	4	4	3	3	2
Docente 211	3	2	1	4	2	2	5	4	3	2	1	3	4	4	2	5	5	2	2	3
Docente 212	5	4	3	5	5	3	5	2	4	5	3	3	4	5	5	4	3	4	5	5
Docente 213	5	1	3	4	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	2	4	5	4	2	3
Docente 214	4	1	5	1	1	2	1	1	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	5	5
Docente 215	5	1	2	2	2	5	5	1	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	5	2
Docente 216	4	3	5	2	3	5	2	4	5	5	4	3	5	5	4	1	3	5	4	4
Docente 217	3	1	3	5	3	4	3	2	5	5	4	5	3	5	4	3	2	3	5	4
Docente 218	2	5	4	3	3	3	4	2	3	5	4	5	5	3	4	5	2	4	2	3
Docente 219	5	2	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4
Docente 220	2	1	3	3	5	5	5	5	3	3	2	3	5	3	2	3	1	3	5	3
Docente 221	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	5
Docente 222	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	2	2	2	1	3	5	2	4	4	5
Docente 223	3	3	4	3	4	5	5	3	2	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	2
Docente 224	3	1	3	2	3	4	4	1	4	5	5	4	3	2	3	1	2	5	5	2
Docente 225	3	1	5	1	1	5	1	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	2	
Docente 226	3	5	3	3	2	5	4	3	5	3	5	3	2	5	3	2	3	5	2	3
Docente 227	3	1	3	5	4	4	1	2	5	5	2	3	4	2	3	2	2	4	5	4
Docente 228	4	1	2	2	3	4	3	3	5	4	3	5	2	3	3	4	2	2	3	3
Docente 229	5	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4
Docente 230	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
Docente 231	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3
Docente 232	3	2	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3
Docente 233	4	2	4	3	5	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	2
Docente 234	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	5
Docente 235	2	1	3	3	4	5	5	5	5	1	5	2	3	2	4	3	5	4	5	3
Docente 236	3	2	2	5	3	4	5	3	3	5	4	4	4	3	2	3	2	4	3	3
Docente 237	5	2	3	4	4	3	4	1	5	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4
Docente 238	3	1	5	5	4	3	2	3	5	3	5	2	4	3	4	2	5	2	3	2
Docente 239	5	3	5	5	5	2	4	3	5	5	2	1	3	4	2	1	3	1	3	5
Docente 240	4	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4
Docente 241	2	5	2	3	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	2	3	3	2
Docente 242	4	3	1	3	5	2	5	4	5	2	2	5	4	5	4	4	2	5	5	3
Docente 243	5	2	4	5	3	5	4	5	5	4	4	1	3	4	5	3	5	4	5	2
Docente 244	3	1	1	2	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	3	5	1	3	4	2
Docente 245	3	1	5	2	3	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2
Docente 246	3	1	4	3	4	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	3	2
Docente 247	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5	1	4	5	5	3	1	5	2	5	5
Docente 248	5	2	3	5	5	4	5	4	3	5	1	2	5	5	3	1	5	2	5	5
Docente 249	3	4	3	5	3	3	2	4	5	5	4	3	2	2	4	4	3	3	5	4
Docente 250	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4
Docente 251	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3
Docente 252	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	5	4
Docente 253	3	1	5	4	3	3	2	5	4	4	5	2	1	4	3	2	5	4	5	4
Docente 254	2	1	3	2	2	4	4	1	5	3	2	5	5	4	2	3	5	5	3	1
Docente 255	3	3	5	5	3	5	2	3	5	5	5	3	3	3	5	3	2	3	3	
Docente 256	3	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3
Docente 257	3	5	5	3	5	3	4	4	5	2	2	5	4	3	2	4	1	5	4	5
Docente 258	5	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3
Docente 259	4	2	1	1	1	3	5	1	5	1	1	5	5	1	2	1	1	5	5	3
Docente 260	4	1	1	5	1	1	4	1	5	1	1	5	5	1	5	3	1	2	1	1
Docente 261	2	3	2	4	4	3	5	1	5	5	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3
Docente 262	3	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	3	4	3	3	3	2	3	2	