



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de gestión de conflictos y el clima institucional en
docentes de las instituciones educativas del Nivel Inicial de
la Red Educativa N°11-UGEL 02-Rímac-2014**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORAS:

**Br. Ada Mercedes Mejía Andrade
Br. Hayley Revoredo Casique.**

ASESORA:

Dra. Yolanda Soria Pérez

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2015

.....
Dr. Roger Iván Soto Quiroz
PRESIDENTE

.....
Mgtr. Miluska Rosario Vega Guevara
SECRETARIA

.....
Dra. Yolanda Soria Pérez
VOCAL

Dedicatoria

A nuestros estudiantes, que son la motivación permanente para innovar nuestros conocimientos y prácticas docentes contribuyendo así a la mejora de la educación peruana.

Agradecimiento

En primer lugar agradecemos a Dios por darnos la vida, la vocación docente y su inmensa misericordia en todo momento.

A nuestra casa de estudio, la Universidad César Vallejo, por la apertura que nos brinda para el conocimiento y la investigación.

No dejamos de lado a las personas que han hecho posible el desarrollo de este trabajo, nuestros profesores, a quienes les debemos nuestra gratitud por el apoyo incondicional e infinitas gracias.

Declaratoria de autenticidad

Las Br. Ada Mercedes Mejía Andrade con DNI N.º 25765770 y Br. Hayley Revoredo Casique, con DNI N.º 07972546 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompañamos es veraz y auténtica.

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

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

Los Olivos, noviembre de 2014.

Br. Ada Mercedes Mejía Andrade
DNI N.º 25765770

Br. Hayley Revoredo Casique
DNI N.º 07972546

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el Grado de Magíster en Educación, con mención en docencia y gestión educativa de la Universidad Privada “César Vallejo”, se pone a su disposición la tesis titulada: Estilos de gestión de conflictos y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N°11-ugel 02-Rímac-2014.

Los capítulos y contenidos que se desarrollan son:

En el capítulo I, contiene la introducción, los antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística, la justificación, el problema, las hipótesis y los objetivos, en el capítulo II, comprende el marco metodológico, las variables de estudio Estilos de gestión de conflictos y el clima institucional, la operacionalización de variables, la metodología, el tipo de estudio, el diseño, la población, muestra y muestreo, además las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos. En seguida continúa en el capítulo III los resultados de la investigación, en el capítulo IV la discusión, capítulo V las conclusiones, el capítulo VI las recomendaciones y finalmente el capítulo VII donde se ubican las referencias bibliográficas. Así como los anexos donde están los documentos sustentatorios y evidencias del estudio realizado.

Esperando que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

Las autoras

Índice

	Pág.
CARÁTULA	
PÁGINAS PRELIMINARES	
Página 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 Marco Teórico	18
1.3 Justificación	39
1.4 Problema	40
1.4.1 Realidad problemática	40
1.4.2 Formulación del problema	42
1.5 Hipótesis	43
1.6 Objetivos.	44
II. MARCO METODOLÓGICO	45
2.1. Variables	46
2.2. Operacionalización de variables	46
2.3. Metodología	48
2.3.1 Tipo de estudio	48
2.3.2 Diseño	49
2.4 Población, muestra y muestreo	50
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
2.6 Métodos de análisis de datos	58
III. RESULTADOS	59

3.1 Descripción de las variables	60
3.2 Contratación de la hipótesis	69
IV. DISCUSION	73
V. CONCLUSIONES	74
VI. RECOMENDACIONES	75
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	76
ANEXOS	82

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable 1: Estilos de resolución de conflictos	47
Tabla 2: Operacionalización de la variable 2: Clima institucional	48
Tabla 3: Detalle de población	50
Tabla 4: Distribución de la muestra de docentes	52
Tabla 5: Consolidado de puntuación de juicio de expertos	55
Tabla 6: Consolidado de puntuación de juicio de expertos	56
Tabla 7: Escala para interpretar resultados del análisis de confiabilidad	56
Tabla 8: Resultados del análisis de fiabilidad de las variables de estudio	57
Tabla 9: Descripción de gestión de retirada	60
Tabla 10: Descripción de la variable Clima institucional	61
Tabla 11: Descripción del Estilo de gestión suavizante	62
Tabla 12: Descripción de la variable Clima institucional	63
Tabla 13: Descripción del Estilo de gestión de dominación	64
Tabla 14: Descripción de la variable Clima institucional	65
Tabla 15: Descripción del estilo de gestión de compromiso	66
Tabla 16: Descripción de la variable Clima institucional	67
Tabla 17: Prueba de normalidad	68
Tabla 18: Gestión de conflictos de retirada y clima institucional	69
Tabla 19: Gestión de conflictos suavizante y clima institucional	70
Tabla 20: Gestión de conflictos de dominación y clima institucional	71
Tabla 21: Gestión de conflictos de compromiso y clima institucional	72

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Estilos de gestión de conflictos de Prieto	26
Figura 2	Estilo de gestión de retirada	60
Figura 3	Variable Clima institucional	61
Figura 4	Estilo de gestión suavizante	62
Figura 5	Variable Clima institucional	63
Figura 6	Estilo de gestión de dominación	64
Figura 7	Variable Clima institucional	65
Figura 8	Estilo de gestión de compromiso	66
Figura 9	Variable Clima institucional	67

Resumen

La investigación de estudio tuvo como objetivo: determinar la relación que existe entre los estilos de gestión de conflictos y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

La investigación se realizó bajo el 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 154 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014, la muestra fue probabilística estratificada y estuvo conformada por 140 docentes, para la recopilación de datos se utilizaron dos cuestionarios, una para cada una de las variables de estudio: estilos de gestión de conflictos y el clima institucional, el análisis de los datos se realizó con la correlación de Spearman.

Los resultados de la contrastación de las hipótesis con el estadístico no paramétrico de Spearman nos indica que existe relación significativa alta ($r= 0,758$) entre el estilo de gestión de conflictos de retirada y el clima institucional; existe relación significativa moderada ($r= 0,686$) entre el estilo de gestión de conflictos de suavizante y el clima institucional; existe relación significativa alta ($r= 0,789$) entre el estilo de gestión de conflictos de dominación y el clima institucional y existe relación significativa alta ($r= 0,758$) entre el estilo de gestión de conflictos de compromiso y el clima institucional.

Palabras claves: estilos, gestión, conflictos, clima, institucional

Abstract

The research study aimed to: determine the relationship between conflict management styles and organizational climate in teachers of educational institutions of the Initial Level of Educational Red No. 11, 02-Rímac Ugel 2014.}

The results of the testing of hypotheses with the nonparametric Spearman statistic indicates that there is a high significant correlation ($r = 0.758$) between the style of conflict management of withdrawal and the institutional environment ; There is moderate significant correlation ($r = 0.686$) between the style of conflict management softener and institutional climate; There is high significant relationship ($r = 0.789$) between conflict management style of domination and institutional climate and there is a high significant relationship ($r = 0.758$) between the style of conflict management commitment and institutional climate.

The results of the testing of general hypothesis with the nonparametric Spearman statistic indicates that there is high significant correlation ($r = 0.782$) between the conflict management style and organizational climate in Educational Institutions of the Initial Level Educational Network N 11-Ugel 02-Rímac 2014.

Keywords: styles, management, conflict, climate, institutional

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Investigaciones internacionales

Souza (2010), en su tesis Competencias Emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula, presentada para obtener el grado de magíster 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, 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.

Olivar y Romero (2008), realizaron la tesis Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de la I y II etapa de Educación Básica, presentada para obtener el grado de magíster en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela. Se ubica en la modalidad de proyecto factible fundamentado en una investigación de campo descriptiva. La población estuvo constituida por treinta y dos (32) docentes y tres (03) directivos. Llegando a los siguientes resultados: una de las competencias más importantes del gerente para administrar conflictos es la habilidad comunicacional; por ello llama la atención que un alto

porcentaje de respuestas (diálogo como forma de negociación) se ubique en la alternativa algunas veces (76%); y en la alternativa nunca haya merecido en 25% de respuestas. Estos resultados pueden estar reflejando deficiencias en esta competencia tan importante en la gerencia moderna. En relación con la práctica del reconocimiento por escrito y verbal de la actuación pedagógica, el 100% consideró que algunas veces el directivo lo ejecuta. En cuanto a si el directivo colabora en la búsqueda de una solución factible mediante la discusión abierta y franca acerca del conflicto, el 69% respondió que algunas veces lo hacen y un 31% manifestó que siempre ocurre. Sin embargo en el ítem 13, el 25% señaló que nunca escuchan los puntos de vista de todos antes de emitir juicios, el 69% considera que algunas veces lo hacen y el 6% restante opina que siempre escuchan sus puntos de vista.

Abrego, González 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 para obtener el grado de magíster 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 como se siente con respecto a la decisión que se ha tomado.

Investigaciones nacionales

Coz (2010), investigó acerca de La cultura institucional desde la perspectiva de los directivos, docentes, alumnos, personal administrativo y de servicio de una Institución Educativa, presentada para obtener el grado de magíster en la Pontificia Universidad Católica del Perú, arribando a la conclusión que: La cultura institucional según los diferentes estamentos de la Institución Educativa estudiada, es un concepto que esté relacionado con la gestión y organización, así como su aplicación por parte de cada agente educativo. Además, que el interés y preocupación de los diversos estamentos se centra en las relaciones interpersonales, en su clima institucional, así como en los valores y creencias de la Institución Educativa. El resultado más relevante es que existe una correlación positiva moderada de 0,65 entre la cultura institucional y la gestión de los directivos de una Institución Educativa.

Bustamante (2007), en su investigación La comunicación interna en una organización escolar y el proceso de gestión educativa aborda el tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas. Presentada para obtener el grado de magíster en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Se trata de una investigación descriptiva realizada en el colegio Salcantay situado en el distrito de Surco, en la ciudad de Lima. El problema de investigación inicial fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar? Tal fue la información que buscaron respondiendo a su objetivo general. Para comprobar hipótesis y variables diseñó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Todos ellos pasaron una aplicación piloto y luego, una consulta técnica a dos profesores expertos. Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima institucional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. Finalmente, elaboró una propuesta para mejorar el sistema de comunicación interna

en el colegio investigado. Como resultado se observa que la comunicación interna en una organización escolar y el proceso de gestión educativa están relacionados positivamente según la correlación de Spearman en 0,781, representando ésta una correlación alta entre las variables.

López (2008), en su estudio *Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de la negociación en la gestión educativa: un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral*, presentada para obtener el grado de magíster tuvo como objetivo principal conocer las percepciones de los directores de los centros educativos públicos respecto a la importancia y aplicabilidad de la negociación en la gestión educativa y sugerir alternativas para mejorar la producción de Normas tanto a nivel Interno (Institución Educativa) como a nivel externo (Nacional). En cuanto al tipo y diseño, se trató de una Investigación descriptiva - cualitativa, con el uso de técnicas de recolección de información como la entrevista semi estructurada y el análisis documental. La muestra representativa estuvo constituida por 17 directores de Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral. Se usaron las técnicas de triangulación y análisis de contenido para efectuar el proceso de análisis de los resultados. En los resultados de la investigación se aprecia el conocimiento superficial que tienen los directores respecto de las normas de Gestión Educativa emanadas por el Ministerio de Educación, debido a que ellos consideran que las normas actuales no se ajustan a sus realidades, porque se contradicen entre ellas y por la dificultad que encuentran en la comprensión de las mismas. Por lo tanto, los directores no traducen las normas actuales de gestión educativa en sus normas internas de gestión. Los directores sugieren que las normas de negociación en la gestión educativa deben elaborarse a un nivel mucho más cercano a los que aplican las normas, y deben de participar en su elaboración los directamente involucrados en ellas.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Definiciones de la variable Estilos de gestión de conflictos

En la presente investigación se asume el enfoque teórico que plantean Blake y Mouton (1970) respecto a los estilos de gestión de conflictos, definiéndola como “los distintos tipos de comportamiento que adoptan los gerentes, cayendo cada uno de ellos en algún lugar dentro de su trabajo diario”. (p. 31). En el ámbito educativo implica asumir con responsabilidad los enfrentamientos y oposiciones a nivel interno y externo.

La gestión de conflictos conlleva el desempeño de un conjunto de acciones, por parte de los directivos, para alcanzar los objetivos de la organización. Kinicki y Kreitner sostienen 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 (2003, p. 24).

Dicha gestión 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.

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

La negociación del conflicto consiste en la comunicación entre dos o más partes, que desean alcanzar un acuerdo para mejorar sus relaciones interpersonales o resolver el conflicto existente entre ellos.

En Project Management Institute (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).

Picard (2009, p.34) señala un grupo de creencias básicas que si las poseemos o tratamos de sustituir nuestras creencias negativas por ellas, favorecen que el conflicto sea constructivo para las partes participantes:

Creer en la flexibilidad, en el sentido de que las personas pueden modificarse, ajustarse en las relaciones conflictivas sin que esto signifique perder su esencia e identidad personal.

Creer que el conflicto no debe permanecer sin resolverse.

Creer que mi punto de vista acerca de la situación conflictiva puede ser erróneo o distorsionado y por tanto es importante y hasta decisivo, escuchar el punto de vista del otro u otros.

Creer que se puede encontrar una alternativa o solución que concilie los intereses de las partes implicadas.

De ese modo se entiende que el manejo de conflictos es un conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa. El manejo de conflictos se considera entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Folberg (2009, p. 12) menciona:

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

El problema del conflicto no se encuentra en el conflicto mismo, sino en las creencias de las personas. Las creencias son muy difíciles de erradicar o alterar. A menudo las personas prefieren mantener una creencia y no aceptar la evidencia de sus sentidos.

Se debe entender entonces que el conflicto es una parte constitutiva de la naturaleza humana, y tenemos que convivir con él de modo cotidiano.

1.2.2 Dimensiones de la variable Estilos de gestión de conflictos

En la investigación se asumen como dimensiones los estilos determinados por Blake y Mouton (1970)

La conceptualización de términos enfocados a definir un estilo, estrategia o dimensión para atender los conflictos institucionales, 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. (p.32)

Los estilo de retirada, suavizante, de dominación y de compromiso son desarrollados a continuación.

1.2.3 Definición de las dimensiones de la variable estilos de gestión de conflictos

Dimensión 1: Estilo de retirada

Blake y Mouton (1970) 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” (p.34).

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.

Camaño (2008) al respecto señala: “el Jefe no aborda los desacuerdos. Si la cuestión de desacuerdo es importante para la otra persona puede intensificar la situación de conflicto” (p. 1) Este procedimiento se puede utilizar por el jefe para permitir calmarse a la otra parte o para conseguir tiempo y poder estudiar la cuestión con más profundidad.

De Diego y Guillén sostienen 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. (2008, p. 91). A veces es conveniente evitar conflictos en los que se crea que la otra parte es peligrosa, bien porque la persona pueda llegar a ser destructiva, o bien porque sea demasiado poderosa para negociar con usted de igual a igual.

Dimensión 2: Estilo suavizante

Blake y Mouton (1970) 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. (1970, p.34)

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.

Camaño (2008) dice: “Destaca áreas comunes de acuerdo y resta importancia a las áreas de diferencia. El estilo suavizante puede no responder a las cuestiones reales de desacuerdo”. (p.1). La conciliación es un modo más eficiente, sin embargo, puesto que al identificar áreas de acuerdo puede ayudar a definir mejor las áreas de desacuerdo, y además el proyecto puede continuar en áreas donde existe acuerdo de las partes.

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” (p. 32).

Además es usada para minimizar la pérdida cuando la mayoría no comparte las mismas opiniones, cuando la armonía y la estabilidad tienen prioridad para permitir que otras partes se desarrollen al aprender de sus errores.

Dimensión 3: Estilo de dominación

Blake y Mouton menciona al respecto:

Alto interés por uno y bajo interés por los demás. Es un estilo que ha sido identificado como una orientación de ganador-perdedor. Se trata de un tipo de persona que procurará por todos los medios lograr sus objetivos y que, como consecuencia de ello, ignorará bastante a menudo las necesidades y expectativas de su oponente” (1970, p. 54)

El conflicto surge cuando un sistema de creencias cree que los valores que de él se desprenden deben ser aplicados en todas partes, y adopta como misión que esto suceda.

Camaño (2008) lo caracteriza como “Imponer el punto de vista de uno a costa del otro”. (p. 2) La fuerza se utiliza a veces como el último recurso por los jefes, puesto que puede provocar resentimiento y deterioro del clima laboral.

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.

De Diego y Guillén (2008) mencionan:

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)

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.

Dimensión 4: Estilo de compromiso

Blake y Mouton (1970) “Se trata de una concesión asertiva de las partes en la cual ambas ceden proporcionalmente de sus intereses para llegar a una solución” (p. 14) Así, por medio del compromiso se genera una situación de yo gano en parte y tú también” (p.32) 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.

Camaño (2008) lo caracteriza como “regatear y buscar soluciones que aportan algún grado de satisfacción a las partes involucradas en el conflicto” (p.2) puesto que el compromiso da resultados sub óptimos, el jefe debe valorarlo en relación a los objetivos institucionales.

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.

De Diego y Guillén (2008):

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” señala El beneficio principal, está en la convicción conjunta de tomar la mejor decisión al conflicto. (p. 14).

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.

1.2.4 Teorías de la variable estilos de gestión de conflictos

Blake y Mouton (1970) 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 (1964) identificaron cinco modos de manejo de conflictos dependiendo del grado en que los sujetos tuviesen interés por la producción y/o por las personas. 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).

El modelo bidimensional ha inspirado a otros autores a profundizar en la propuesta de Blake y Mouton quienes a pesar de incorporar leves modificaciones, coinciden con Blake y Mouton respecto a la relación existente entre las cogniciones del sujeto y la selección de un estilo de afrontamiento ante un determinado conflicto. En la Figura 2 se presenta dicha propuesta (Blake y Mouton, 1964; Hall, 1969; Lawrence y Lorsch, 1967).

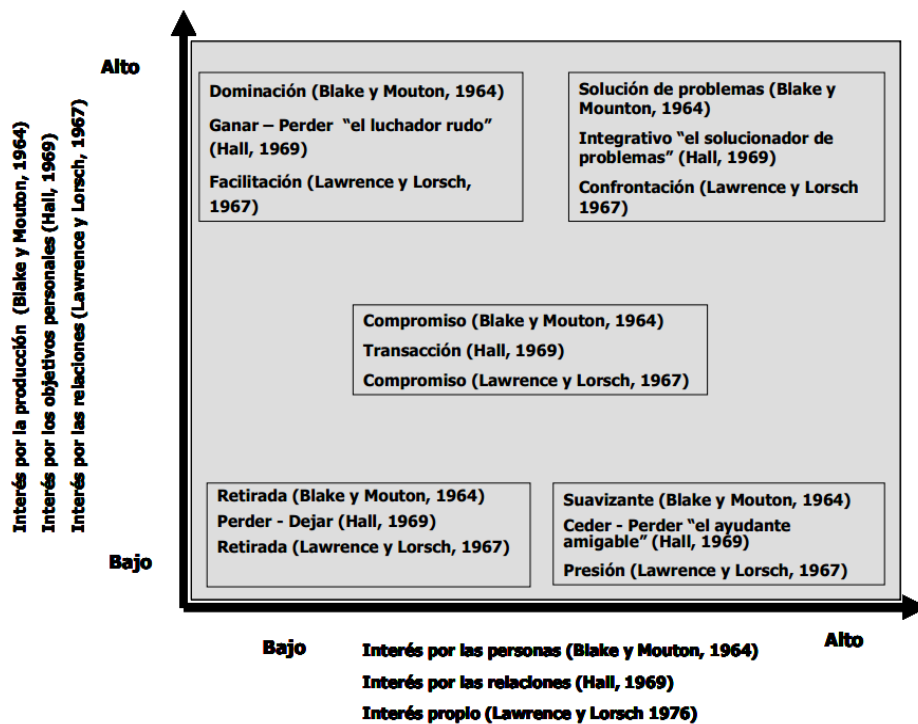


Figura 1: Estilos de gestión de conflictos en Prieto (2012, p. 28)

Según Falley (1975, 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.

1.2.5 Definición de la variable Clima institucional

Litwin y Stringer (1968) definen al Clima institucional como “Las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influyen en sus motivaciones y conductas”. (p. 34). En el caso específico de la presente investigación son las percepciones de los docentes sobre cuestiones internas y externas a ellos, que determinan las buenas relaciones dentro de las instituciones educativas.

Los autores proponen el Clima institucional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo., toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima institucional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema institucional generan un determinado Clima institucional.

Álvarez señala que:

El Clima Institucional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen (2010, p. 78)

El clima institucional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida. Los factores institucionales como la estructura o los tipos de recompensas que se usan son entendidos por los trabajadores en base a sus percepciones.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Bustos y Miranda señalan que el clima institucional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima institucional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. (2007, p 152)

La medición del clima institucional responde a la pregunta: cómo me siento trabajando aquí. Mide las percepciones de la gente sobre la institución en la que trabaja de acuerdo a un modelo estructurado. Esta medición arroja un mapa diagnóstico sobre aspectos que el personal en su conjunto percibe como favorables y aquellos percibidos como oportunidades de cambio o mejora.

1.2.6 Dimensiones de la variable Clima institucional

Partiendo del enfoque de Litwin y Stinger (1968) definen como “elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p. 69)

Con el estudio del clima institucional en las instituciones educativas del Nivel Inicial en estudio, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger (1968), que establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima institucional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. (p. 72)

1.2.7 Definición de las dimensiones de la variable clima institucional

Dimensión 1: Estructura, responsabilidad y estándares

Estructura

Litwin y Stringer, respecto a esta dimensión dicen:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. (1968, p. 12)

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Institucional.

Gross señala que:

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado

en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. (2012, p. 83)

La conformación de una adecuada estructura institucional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Covey hace referencia: “La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro”. (2011, p. 5). Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

Responsabilidad

Litwin y Stringer sostienen que:

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (1968, p. 15)

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Gross (2012) manifiesta que “para cada uno, independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice, si está desarrollando la actividad que les place hacer, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que se está aportando un grano de arena a la organización” (p. 84). Esa importancia se mide con una relación directa

vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume con los mejores resultados.

Covey (2011):

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autónomas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión. (2011, p. 5)

Independientemente del cargo que se ocupe o del oficio que se realice, si se está desarrollando la actividad que les place hacer, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que se está haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asuma con los mejores resultados.

Estándares

Litwin y Stringer, (1968) “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento” (p. 19). Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima institucional.

Lograr en la empresa un adecuado clima institucional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación.

Gross (2012) señala que “Un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento” (p. 19). En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad

Covey (2011) señala “Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios” (p. 7) Sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

Dimensión 2: Recompensa y desafío

Recompensa

Litwin y Stringer, (1968) manifiestan: “Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (p. 17)

Dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de conductas y valores que harán parte de la Cultura Institucional.

Gross (2012) menciona que “es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional” (p. 84)

Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas institucionales.

Covey (2011) manifiesta que “solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma”. (p. 6). La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral.

Desafíos

Litwin y Stringer, (1968) sostienen “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (p. 18). Es esencial en la búsqueda de un clima institucional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Gross (2012) dice que “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización” (p. 85).

En el trabajo de todos los días se asume riesgos para alcanzar las metas propuestas despertando un gran compromiso con la organización,

Covey (2011) al respecto señala: “Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o

resistirlos” (p. 6). Es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos.

Dimensión 3: Relaciones e identidad

Relaciones

Litwin y Stringer, (1968) señalan que “es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (p. 18)

La generación de un adecuado clima institucional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

Gross sostiene que:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo. (2012, p. 85)

Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

Covey (2011) manifiesta que: “El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes”. (p. 6) El

medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización.

Identidad

Litwin y Stringer, (1968) “Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p. 19)

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas.

Gross (2012) manifiesta: “Hoy día se la conoce como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización”. La calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Covey (2011) “La gratificación que produce la sincronía entre las metas individuales con aquellas pertenecientes a la organización” (p.7). Resulta ser un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático resultante.

Luego de la revisión teórica de las dimensiones del clima institucional, se puede establecer que las dimensiones del clima institucional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. La Estructura institucional determina las relaciones dentro de la institución, la responsabilidad; de la empresa hacia los trabajadores y viceversa, las retribuciones y recompensas; donde los directivos apoyan, estimulan y dan participación a sus trabajadores, así mismo brindan equidad en la remuneración y

beneficios. El desafío; que propone el puesto de trabajo, los estándares; a los que se quiere llegar en la empresa.

Las relaciones interpersonales; grado en que los trabajadores se ayudan entre sí. Los conflictos; que se generan y cómo se manejan. La disponibilidad de recursos; técnicos, materiales, humanos, con los que cuenta e personal para la realización de su trabajo, la Estabilidad; grado en que los trabajadores ven en la empresa calaras posibilidades de pertenencia, a Identidad de la empresa; cómo se construye y cómo es percibida por el personal. Hoy en día el personal docente es un individuo productor de valor agregado para la empresa, que genera un capital social en la sociedad.

Dimensión 4: Cooperación y conflictos

Cooperación

Litwin y Stringer (1968) sostienen que “es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de los directivos y de otros empleados del grupo. (p. 19). Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización.

Gross (2012) menciona: “Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa” (p. 86) Él énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores dentro de la empresa.

Covey (2011) “Es esencial en la búsqueda de un clima institucional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar” (p.7) Despierta un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Conflictos

Litwin y Stringer, (1968) “Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (p. 19)

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima institucional.

Gross (2012) concluye que “el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo” (p. 87). Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Covey (2011) “Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima institucional” (p.7). Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

1.2.8 Enfoque ecológico del clima institucional

El clima institucional está enmarcado dentro del enfoque ecológico. Al hablar de este enfoque, se hace referencia básicamente, a la relación entre el individuo y su relación con el medio teniendo en cuenta el entorno. Se refiere además, a que relaciona la

polaridad personal de la situación comunidad interdependiente, interrelacionada, interconectada y busca corregir la mutua mala adaptación del otro con el otro.

Bronfenbrenner, U. (1997) al respecto menciona:

Su unidad de atención es el hombre en sus múltiples roles sociales, sus interacciones con el grupo y con el medio ambiente, el que comprende las instituciones sociales, políticas, comerciales, etc.; con lo que vincula también su pertenencia a una cultura, a un grupo étnico y a una clase social. Se centra su acción sobre todo tipo de problemáticas que directa o indirectamente tengan relación con cualquier tipo de entidad.

El enfoque ecológico considera que la gente está constantemente en una situación de intercambio adaptativo con muchos aspectos diferentes de su entorno. Ambos cambian y son cambiados por el entorno.

La propuesta que hace el enfoque ecológico, es el estudio de todos los niveles de interacción internos y externos de la situación problema originados dentro de un sistema humano. Tiene en cuenta que las circunstancias que rodean al sistema, para ellos no hay individuos asilados ya que todo individuo forma parte de un sistema (económico, familiar, etc.)

1.3 Justificación

En la actualidad, se recogen diversas razones o indicadores de la necesidad de investigar la relación que existe entre los estilos de gestión de conflictos y el clima institucional, justificándose a continuación:

1.3.1 Justificación teórica

La educación, para atender los requerimientos de la sociedad no puede estar desvinculada del contexto, se hace imperativo contemplar las demandas educativas concretas, pero éstas no deben ser la única condición, es necesario considerar las dimensiones éticas y psicológicas del director que dirige una institución y de los docentes. Así, la educación facilitará la construcción de una sociedad más justa, participativa, con posibilidades de crecimiento y generadora de propuestas tendientes a los estilos del manejo de conflictos.

1.3.2 Justificación práctica

En lo práctico, los resultados que se generan en esta investigación, ofrecen un modelo de cambio y una serie de recomendaciones para el fortalecimiento del ejercicio directivo y docente en las Instituciones Educativas como posibles alternativas de solución para el mejoramiento de la gestión institucional, de tal manera que puedan estimular con mayor efectividad el cumplimiento de sus funciones y demás tareas.

1.3.3 Justificación metodológica

En el aspecto metodológico, se ofrecerán instrumentos validados y confiables que puedan servir de apoyo a otros investigadores en el mismo campo de acción de las variables que sustentan este estudio, como lo son el manejo de conflictos de las directoras de Educación Inicial y el clima institucional.

1.4 Problema

1.4.1 Realidad problemática

En el ámbito internacional, las instituciones educativas del Nivel Inicial han venido sufriendo una serie de transformaciones en busca de la eficiencia y la eficacia con que debe responder a las demandas actuales, demandas que entre otros aspectos han llevado a cambios en las estructuras institucionales de las entidades que lo componen y en la flexibilización del personal y sus procedimientos.

Las directoras se constituyen como las conductoras fundamentales en las instituciones educativas del Nivel Inicial, y en esta conducción se relacionan con recursos humanos, dinámica institucional, ideas, conocimientos, experiencias, prácticas, etc. que marcan la administración y dirección de la gestión educativa y por ende requieren rescatar las relaciones armónicas de convivencia con los demás agentes educativos. Ello implica asumir con responsabilidad a enfrentamientos y oposiciones a nivel interno y externo de las instituciones educativas. Casamayor (2002) señala que un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima. Ninguna persona se caracteriza por manejar sus conflictos de una sola manera, por el contrario, se puede usar los estilos de gestión de compromiso, suavizante, dominación o retirada, de acuerdo a la situación que se presente, la forma más adecuada a la hora de resolver un conflicto depende de cada contexto específico.

El clima institucional, con sus manifestaciones sociales, morales y culturales en el que están inmersos tanto directivos como educadores, es un factor influyente en la socialización de ambos, por lo que el ambiente educativo se encuentra en una contradicción permanente entre la visión introducida por el directivo y la visión originario del educador. Dentro de este contexto, es donde se desarrollan una serie de interacciones entre los diversos sujetos de la educación, cada uno de ellos,

aportante, de sus diversos problemas de índole personal, familiar, económico, etc., esto trae como consecuencia que las relaciones humanas desarrolladas al interior de la institución educativa, no sean las más adecuadas para lograr un ambiente que favorezca el quehacer educativo en nuestras instituciones educativas.

En el ámbito nacional, en las últimas décadas, se vienen implementando una serie de cambios sustanciales al interior de las instituciones educativas, específicamente del Nivel Inicial con la finalidad de mejorar la gestión de conflictos; uno de ellos es establecer un mejor clima institucional a partir también del Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2007) en el que se señala que una de las políticas de Estado es, “convertir a la institución educativa en espacios acogedores, organizados expresamente para propiciar la cohesión de los estudiantes, así como la convivencia grata y productiva en el aula y en el centro educativo entre todos los estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa”. No obstante aún existe un clima institucional deficiente en gran parte de las instituciones educativas estatales, en dichas actuaciones los directores constantemente asumen situaciones difíciles que requieren debate y discusión para afrontar tendencias contradictorias que generan negatividad institucional, y que ineludiblemente ocurren, entre estas situaciones tenemos: Insatisfacción a nivel personal de docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, desacuerdos en los pactos asumidos entre dirección, docentes, personal administrativo y padres de familia, divergencia de intereses en discusiones conjuntos en asuntos administrativos, académicos e institucionales, controversias en el modo de gestionar pedagógica, administrativa e institucionalmente y falta de distinción de gestión moderna y gestión antigua.

Las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N.º 11-Ugel 02-Rímac-2014, presentan tensiones entre el cuerpo directivo y las docentes que es necesario explicar, pues todos están conscientes que el clima institucional es tenso y todo parece indicar que es problema de las interacciones de los agentes educativos. Los conflictos que se presentan son variados y complejos y en muchos casos se combinan entre los diferentes actores que conviven en las instituciones educativas o

se relacionan con ellas circunstancialmente. Por lo expuesto, consideramos, razones suficientes para desarrollar la presente investigación:

1.4.2 Formulación del problema

Problema Específico 1

¿Qué relación existe entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014?

1.5 Hipótesis

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

1.6 Objetivos.

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

Definición conceptual

Variable: Estilos de gestión de conflictos.

Blake y Mouton (1970) definen los estilos de gestión de conflictos como los distintos tipos de comportamiento que adoptan los gerentes, (cayendo cada uno de ellos en algún lugar dentro de su trabajo diario). En el ámbito educativo implica asumir con responsabilidad los enfrentamientos y oposiciones a nivel interno y externo.

Variable: Clima institucional.

Percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas. Litwin y Stringer, (1968, p. 3)

2.2. Operacionalización de variables

Variable: Estilos de gestión de conflictos.

Los estilos de gestión de conflictos implica asumir con responsabilidad los enfrentamientos y oposiciones a nivel interno y externo, y en la práctica estos estilos pueden ser de retirada, suavizante, dominación y compromiso.

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1: Estilos de resolución de conflictos

Estilos	Indicadores	Ítems	Escala y valores
Retirada	Muestra indiferencia ante el conflicto. Participa en la resolución del conflicto. Promueve la resolución de conflictos	1,2,3,4,5, 6,7,8,9,10	
Suavizante	Se acomoda a las circunstancias. Demuestra comportamiento poco asertivo. Prioriza la satisfacción de los demás. Cede demostrando debilidad ante el conflicto.	11,12,13, 14,15,16, 17,18, 19,20	Nunca (1) Rara vez (2) Con frecuencia (3) Siempre (4)
Dominación	Tiene un comportamiento rígido Demuestra conducta poco cooperativa Se aprecia una relación de dominio	21,22,23, 24,25,26, 27,28, 29,30	
Compromiso	Asume compromisos para mejorar los conflictos Demuestra concesión asertiva Cede de acuerdo a sus intereses	31,32,33, 34,35,36, 37,38, 39,40	

Variable: Clima institucional.

Percepciones directas o indirectas sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral tales como: Estructura, responsabilidad y estándares; recompensa y desafío; relaciones e identidad y cooperación y conflicto.

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Clima institucional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Y rangos
Estructura, responsabilidad y estándares	Rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo Percepción de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites Libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo. Responsabilidad ante el impacto Forma en que la organización Forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.	1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10,11, 12,13,14,15		Inadecuado [40-79]
Recompensa y desafío	Estímulo que la organización da a sus miembros Cumplimiento de sus funciones. Mayor o menor control de los trabajadores sobre su trabajo.	16, 17,18,19,20 ,21,22	Nunca (1) Rara vez (2) Con frecuencia (3) Siempre (4)	Poco adecuado [80-119]
Relaciones e identidad	Sistema relacional entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. Relaciones entre los miembros. Sentimiento de pertenencia a la organización	23, 24,25,26,27 ,28,29,30,3 1,32,33		Adecuado [120-160]
Cooperación y conflicto	Filia asociativa entre los miembros de la organización Satisfacción de necesidades Aceptación de los miembros de la organización de las opiniones discrepantes.	34,35,36,3 7,38,39,40		

2.3. Metodología

2.3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es básica como lo manifiesta Sánchez y Reyes (2002): Búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación. Recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes. (p. 44).

2.3.2 Diseño

La investigación tiene un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional.

El diseño de estudio es no experimental, pues no existió manipulación de variables, observándose los hechos o fenómenos, tal como se dan en su contexto natural.

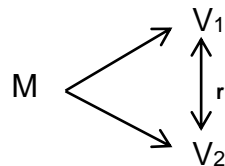
Es de corte transversal. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010) escriben:

“Los diseños de investigación de corte transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (p.151).

El nivel es correlacional. Este diseño “se orientó a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados”. Sánchez y Reyes (2002, p.79)

Sánchez y Reyes (2002) señalan que “Este tipo de estudio nos permitió afirmar en qué medida las variaciones en una variable o evento están asociadas con las variaciones en la otra u otras variables o eventos”.

El esquema del diseño no experimental, transversal, correlacional es el siguiente:



Donde:

M: Muestra en la que se realiza el estudio.

O₁: Observación realizada a la Variable x: Estilos de gestión de conflictos

O₂: Observación realizada a la Variable y: clima institucional

r: Relación entre O₁ y O₂.

2.4 Población, muestra y muestreo

Población

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

La población está constituida por 154 docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-UGEL 02-Rímac-2014.

Tabla 3

Detalle de población

I.E.I. Red Educativa N° 11	Docentes	Total
I.E.I. N.° 3044	15	15
I.E.I. N.° 011	10	10
I.E.I. N.° 2032	25	25
I.E.I. N.° 016	10	10
I.E.I. N.° 02	18	18
I.E.I. N.° 3033	15	15
I.E.I. N.° 3030	23	23
I.E.I. Condevilla 01	18	18
I.E.I. Condevilla 02	20	20
Total	154	154

Fuente: Estadística Red Educativa N° 11-UGEL 02-Rímac-2014.

Muestra

Según Carrasco (2013):

Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los

resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (p. 237).

La muestra de estudio corresponde a las denominadas muestras probabilísticas.

Tamaño de la muestra

Se determinó el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula que tiene en cuenta el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza redondeado y el margen de error.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (154)}{(0.05)^2 (154-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$
$$n = 140$$

El tamaño de la muestra es de 140 docentes

Muestreo estratificado

Después de calcular el tamaño de la muestra, se utilizó el tipo de muestreo probabilístico proporcional “estratificado” en la medida que la población está dividida en sub grupos de acuerdo a los grados de procedencia y “proporcional” ya que el tamaño de cada estrato se ha fijado teniendo en cuentas la población de estudiantes de cada grado.

Para calcular los estratos se aplicó la siguiente fórmula:

$$Fh=n/N$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Tabla 4

Distribución de la muestra de docentes

I.E.I. Red Educativa N° 11	Total	Fh	Muestra estratificada
I.E.I. N.° 3044	15	$\frac{15 \times 140}{154}$	14
I.E.I. N.° 011	10	$\frac{10 \times 140}{154}$	9
I.E.I. N.° 2032	25	$\frac{25 \times 140}{154}$	22
I.E.I. N.° 016	10	$\frac{10 \times 140}{154}$	9
I.E.I. N.° 02	18	$\frac{18 \times 140}{154}$	16
I.E.I. N.° 3033	15	$\frac{15 \times 140}{154}$	14
I.E.I. N.° 3030	23	$\frac{23 \times 140}{154}$	22
I.E.I. Condevilla 01	18	$\frac{18 \times 140}{154}$	16
I.E.I. Condevilla 02	20	$\frac{20 \times 140}{154}$	18
Total	154		140

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de selección

Criterios de inclusión

Se consideró a los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial, específicamente de la Red Educativa N° 11-UGEL 02-Rímac-2014.

Criterios de exclusión

No se consideró a los docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial, de otras Redes Educativas de la UGEL 02-Rímac-2014.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

Según Hernández, et. al (2010) recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir información con un propósito específico. Para llevar a cabo la recolección de datos la técnica elegida fue la encuesta considerando la naturaleza de las variables y el diseño correlacional causal del estudio por su versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene.

Instrumento de recolección de datos

Según Hernández, et. al (2010) un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, es decir, la realidad de lo que quiere medir.

Habiéndose elegido al cuestionario como instrumento apropiado para la recolección de datos.

Cuestionario sobre Estilo de gestión de conflictos

Ficha técnica

Nombre original: Cuestionario de gestión de conflictos

Adaptado por las investigadoras de la propuesta teórica de Blake y Mouton (1970).

Procedencia: Lima – Perú, 2014

Objetivo: Medir los estilos de gestión de conflictos en las II.EE. del Nivel Inicial de la Red Educativa N.º 11-Ugel 02-Rímac-2014.

Administración: Individual y colectiva

Duración: Aproximadamente de 20 a 30 minutos

Significación: El cuestionario está referido a medir la percepción desde el punto de vista de los docentes sobre los estilos de gestión de manejo de conflictos en cuatro áreas: estilo de retirada, estilo suavizante, estilo de dominación y estilo de compromiso

Estructura: El cuestionario consta de 40 ítems, con alternativas de respuesta con opción múltiple, de tipo Likert. 1) Nunca, 2) Rara vez 3) Con frecuencia y 4) siempre. La calificación se da en cuatro puntos con una dirección positiva donde la puntuación parte de 4 a 1 puntos.

Cuestionario sobre Clima institucional

Ficha técnica

Nombre original: Cuestionario de clima institucional

Adaptado por las investigadoras del cuestionario de Litwin y Stringer, (1968).

Procedencia: Lima – Perú, 2014

Objetivo: Medir el clima institucional en las II.EE. del Nivel Inicial de la Red Educativa N.º 11-Ugel 02-Rímac-2014.

Administración: Individual y colectiva

Duración: Aproximadamente de 20 a 30 minutos

Significación: El cuestionario está referido a medir la percepción desde el punto de vista de los docentes sobre el clima institucional en cuatro áreas: estructura, responsabilidad y estándares, recompensa y desafío, relaciones e identidad y cooperación y conflicto

Estructura: El cuestionario consta de 40 ítems, con alternativas de respuesta con opción múltiple, de tipo Likert. 1) Nunca, 2) Rara vez 3) Con frecuencia y 4) Siempre.

La calificación se da en cuatro puntos con una dirección positiva donde la puntuación parte de 4 a 1 puntos.

Validez y confiabilidad

Validez

La validez de constructo de un instrumento se confirma cuando las correlaciones entre el mismo constructo medidas por el mismo y por diferentes métodos son significativamente mayores. (Cambell y Fiske, 1951, p. 81)

Este cuestionario de estilos de gestión de conflictos ha sido sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres profesores entre Magíster y Doctores en Educación, quienes estuvieron de acuerdo en que el instrumento de investigación es viable para su aplicación a la muestra seleccionada.

Tabla 5

Consolidado de puntuación de juicio de expertos

Validador	Opinión
Juez 1	Aplicable
Juez 2	Aplicable
Juez 3	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario de clima institucional ha sido sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres profesores entre Magíster y Doctores en Educación, quienes estuvieron de acuerdo en que el instrumento de investigación es viable para su aplicación a la muestra seleccionada.

Tabla 6

Consolidado de puntuación de juicio de expertos

Validador	Opinión
Juez 1	Aplicable
Juez 2	Aplicable
Juez 3	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

“La confiabilidad es una propiedad de las puntuaciones obtenidas cuando se administra la prueba a un grupo particular de personas en una ocasión particular y bajo condiciones específicas” (Thompson, 1994, p. 67).

Para establecer la confiabilidad, utilizando el coeficiente de Cronbach, se ha aplicado el programa SPSS Versión 21.0, donde están integrados todos los procesos que conducen a la obtención de la confiabilidad total (alfa de Cronbach). Para interpretar los resultados de confiabilidad se usó de la Escala de interpretación de resultados del análisis de fiabilidad que a continuación se detalla:

Tabla 7

Escala para interpretar resultados del análisis de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,001 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Fuente: Ruíz (2007).

Para la variable Estilos de gestión de conflictos y clima institucional, se tomó una prueba piloto a 25 docentes con 40 ítems y luego se procesaron los datos en el programa SPSS Versión 21.0. Donde se calculó la confiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach.

Tabla 8

Resultados del análisis de fiabilidad de las variables de estudio

Variables	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Retirada	0,81	10
Suavizante	0,80	10
Dominación	0,81	10
Compromiso	0,80	10
Estilos de gestión de conflictos	0,81	40
Estructura, responsabilidad y estándares	0,79	15
Recompensa y desafío	0,80	7
Relaciones e identidad	0,78	11
Cooperación y conflicto	0,80	7
Clima institucional	0,79	40

Fuente: Elaboración propia de las autoras

En la tabla 8 se presentan como resultados de la prueba de confiabilidad de las variables de estudio; para la variable Estilos de gestión de conflictos se observa un resultado del alfa de Cronbach de 0,81, lo que indica que se encuentra en un nivel de fuerte confiabilidad y para su dimensión retirada es de 0,81, para la dimensión suavizante 0,80, para la dimensión dominación 0,81, y para a dimensión compromiso presenta un alfa de 0,81; así mismo, para la variable clima institucional se observa un resultado del alfa de Cronbach de 0,79, lo que indica que se encuentra en un nivel de fuerte confiabilidad y para su dimensión Estructura, responsabilidad y estándares 0,79, para la dimensión Recompensa y desafío 0,80, para la dimensión Relaciones e identidad 0,78 y para la dimensión Cooperación y conflicto presenta un alfa de 0,80.

Por lo obtenido en la prueba piloto, se pudo concluir que los instrumentos presentan una fuerte confiabilidad por lo que se procede a aplicar a la muestra seleccionada de la población.

2.6 Métodos de análisis de datos

El análisis descriptivo de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 21, donde se determinaron los rangos para cada variable, asimismo las frecuencias por dimensiones.

Se determinó a través de la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov si la estadística fue paramétrica o no paramétrica.

Finalmente, para determinar la correlación entre las variables se utilizó el coeficiente correlacional no paramétrico de Spearman, que es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos de la muestra puedan ordenarse por rangos (categorías) Hernández, et.al, (2010, p.332). Para el cálculo de la correlación de Spearman se utilizó la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

d = diferencia entre rangos (x menos y).

n = número de datos.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de las variables de investigación

1. Descripción del Estilo de gestión de retirada y el clima institucional

Descripción del Estilo de gestión de retirada

Como se observa en la tabla 9 y figura 2 el 6% presenta un estilo de gestión de retirada, el 16% regular, el 34% bueno y el 44% muy bueno.

Tabla 9

Descripción de gestión de retirada

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	6.00%
Regular	6	16.00%
Bueno	12	34.00%
Muy bueno	15	44.00%
Total	35	100 %

Fuente: Elaboración propia de las autoras

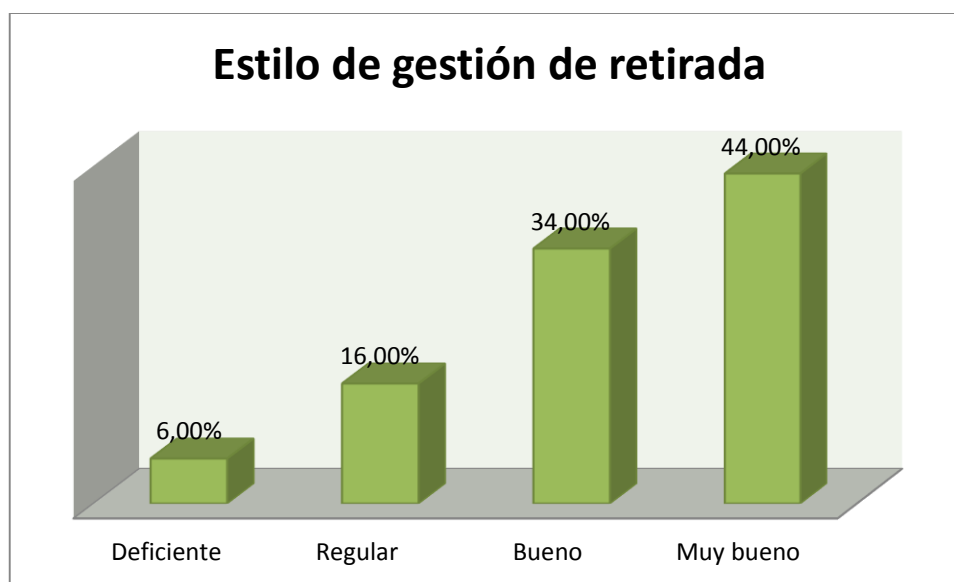


Figura 2: Estilo de gestión de retirada

Descripción de la variable Clima institucional

Como se observa en la tabla 10 y figura 3 el 2 % presenta un clima institucional inadecuado, el 65% poco adecuado y el 33% adecuado.

Tabla 10

Descripción de la variable Clima institucional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	1	2%
Poco adecuado	23	65%
Adecuado	11	33 %
Total	35	100 %

Fuente: Elaboración propia de las autoras

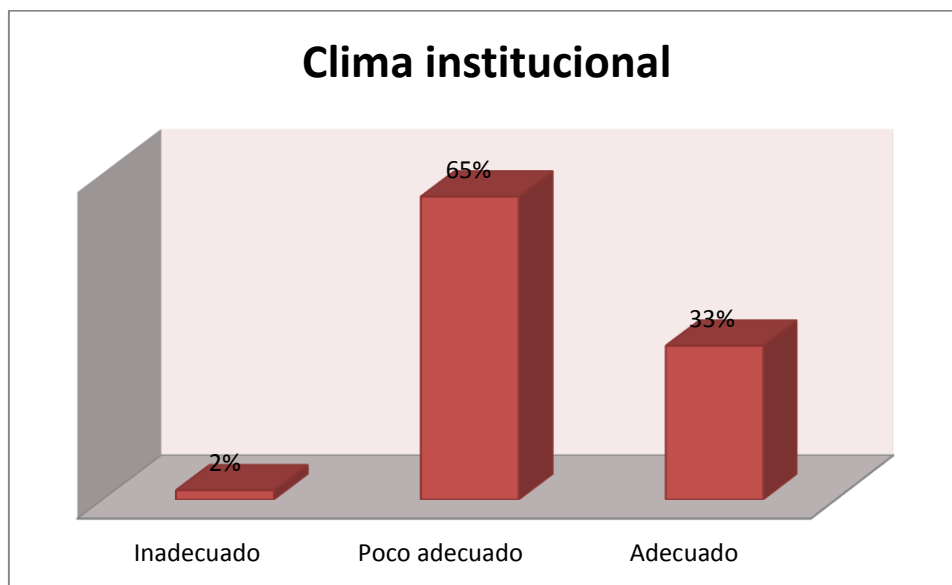


Figura 3: Variable Clima institucional

2. Descripción del Estilo de gestión suavizante y el clima institucional

Descripción del Estilo de gestión suavizante

Como se observa en la tabla 11 y figura 4 el 4 % observa un estilo de gestión suavizante, el 19% regular, el 27% bueno y el 50% muy bueno.

Tabla 11

Descripción del Estilo de gestión suavizante

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	4%
Regular	6	19 %
Bueno	8	27 %
Muy bueno	15	50%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia de las autoras

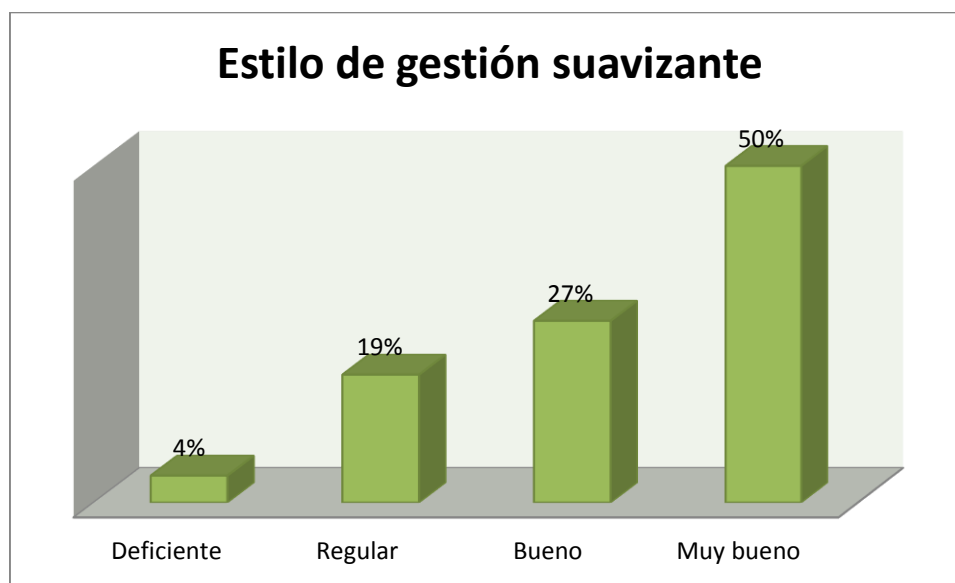


Figura 4: Estilo de gestión suavizante

Descripción de la variable Clima institucional

Como se observa en la tabla 12 y figura 5 el 0 % presenta un clima institucional inadecuado, el 35% poco adecuado y el 65% adecuado.

Tabla 12

Descripción de la variable Clima institucional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	0	0%
Poco adecuado	11	35%
Adecuado	19	65 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia de las autoras

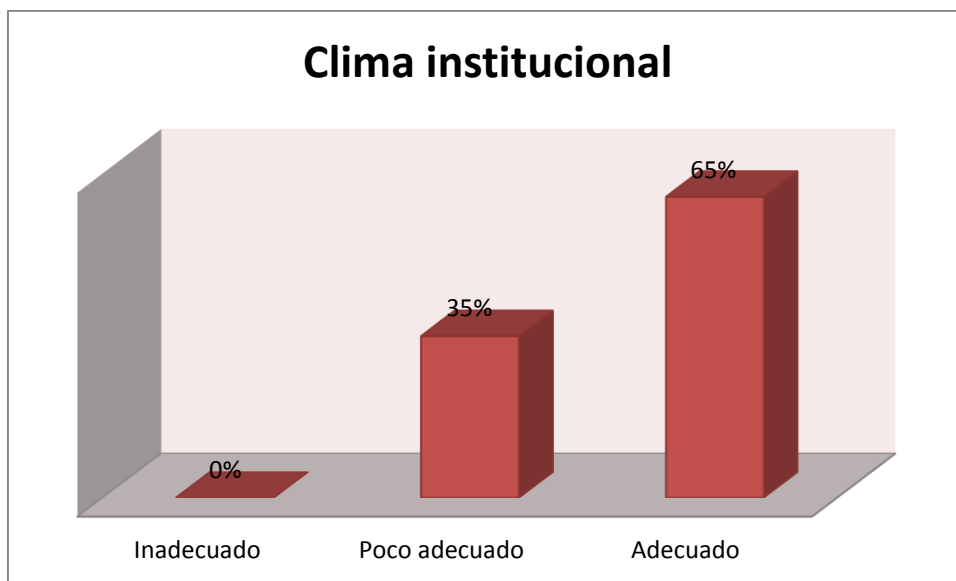


Figura 5: Variable Clima institucional

3. Descripción del Estilo de gestión de dominación y el clima institucional

Descripción del Estilo de gestión de dominación

Como se observa en la tabla 13 y figura 6, el 20% presenta un estilo de gestión de dominación, el 70% regular, el 8% bueno y el 2% muy bueno.

Tabla 13

Descripción del Estilo de gestión de dominación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	9	20 %
Regular	32	70 %
Bueno	3	8 %
Muy bueno	1	2 %
Total	45	100 %

Fuente: Elaboración propia de las autoras

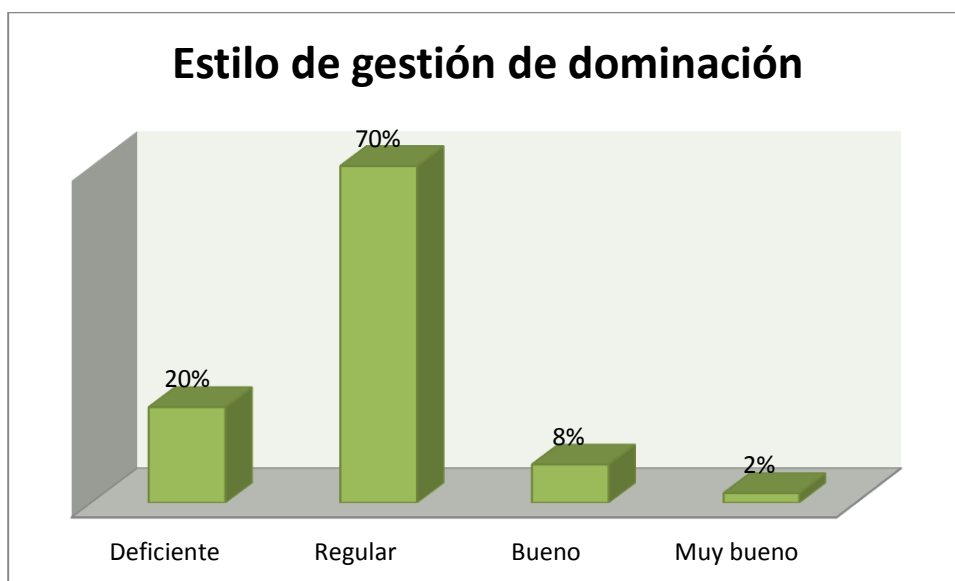


Figura 6: Estilo de gestión de dominación

Descripción de la variable Clima institucional

Como se observa en la tabla 14 y figura 7 el 70 % presenta un clima institucional inadecuado, el 30% poco adecuado y el 0% adecuado.

Tabla 14

Descripción de la variable Clima institucional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	32	70%
Poco adecuado	13	30%
Adecuado	0	0 %
Total	45	100 %

Fuente: Elaboración propia de las autoras

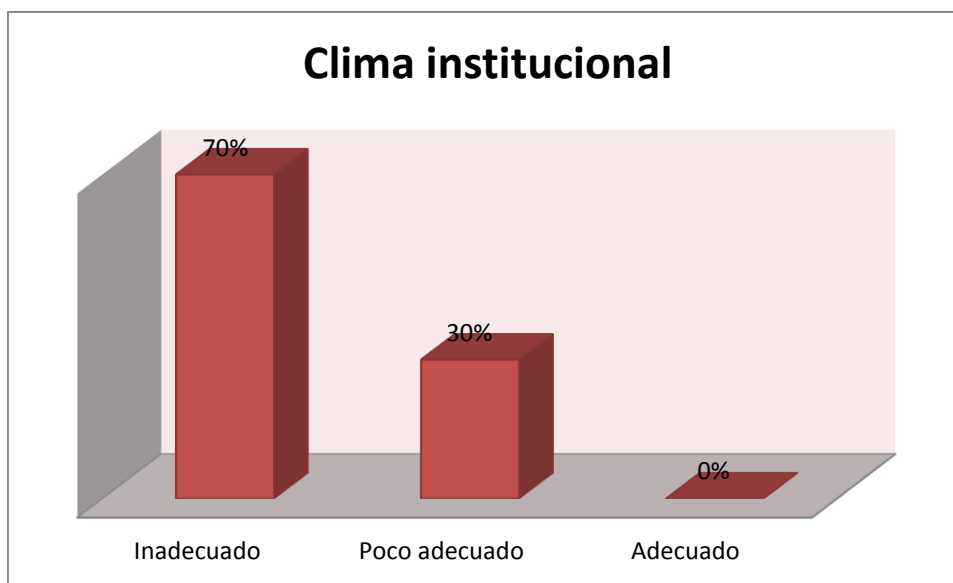


Figura 7: Variable Clima institucional

4. Descripción del estilo de gestión de compromiso y el clima institucional

Descripción del estilo de gestión de compromiso

Como se observa en la tabla 15 y figura 8, el 0 % observa un estilo de gestión de compromiso, el 19 % regular, el 31% bueno y el 50% muy bueno.

Tabla 15

Descripción del estilo de gestión de compromiso

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Regular	6	19 %
Bueno	9	31 %
Muy bueno	15	50%
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia de las autoras

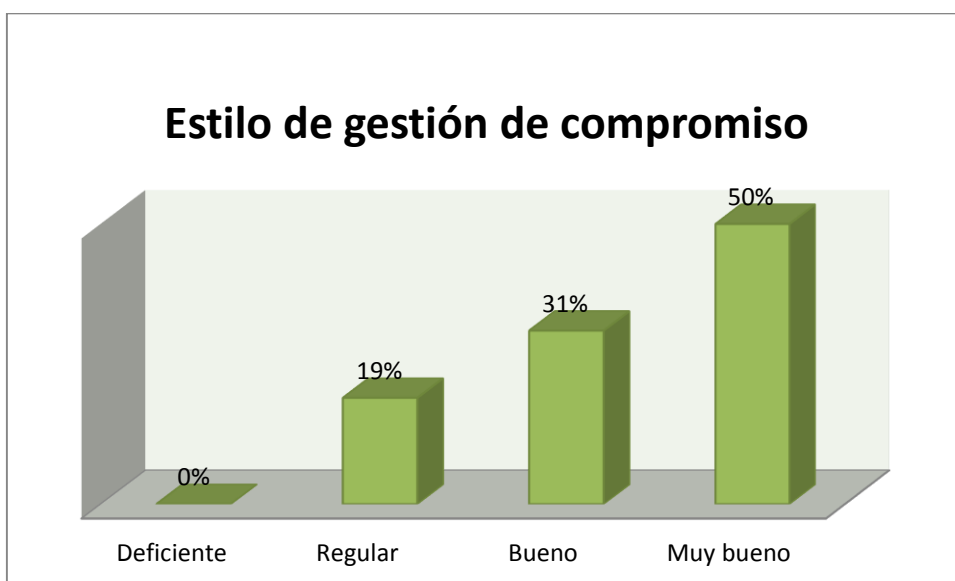


Figura 8: Estilo de gestión de compromiso

Descripción de la variable Clima institucional

Como se observa en la tabla 16 y figura 9 el 2 % presenta un clima institucional inadecuado, el 65% poco adecuado y el 33% adecuado.

Tabla 16

Descripción de la variable Clima institucional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	1	2%
Poco adecuado	20	65%
Adecuado	9	33 %
Total	30	100 %

Fuente: Elaboración propia de las autoras

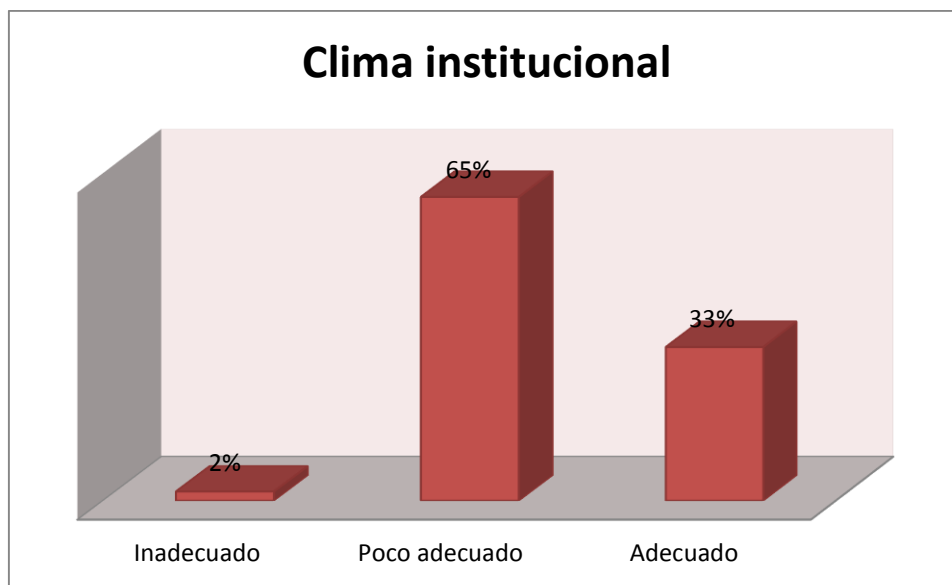


Figura 9: Variable Clima institucional

3.2 Contrastación de hipótesis

3.2.1 Prueba de normalidad

Antes de realizar la prueba de hipótesis debemos determinar el tipo de instrumento que se utilizará para la contrastación de hipótesis, aquí usaremos la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov para establecer si los instrumentos obedecerán a la estadística paramétrica o no paramétrica.

Tabla 17

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable: Estilos de gestión de conflictos	,143	140	,000
Variable: Clima institucional	,161	140	,000

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del procesamiento de los instrumentos de recogida de datos de la muestra de estudio.

Sobre la variable Estilos de gestión de conflictos, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor de 0.143 con 140 grados de libertad, el valor de significancia es igual a 0.00, como este valor es inferior a 0.05 se infiere que los datos no presentan distribución normal en la medición de esta variable.

Sobre la variable Clima institucional, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor de 0.161 con 140 grados de libertad, el valor de significancia es igual a 0.00, como este valor es inferior a 0.05 se infiere que los datos presentan distribución no normal en la medición de esta variable.

Conclusión: Las variables presentan distribución no normal, es decir que no se asemeja a la curva de distribución normal, por lo que para la prueba de hipótesis hacemos uso de la estadística no paramétrica que para investigaciones de alcance correlacional tienen al coeficiente de Spearman un gran aliado para determinar el coeficiente de correlación entre las variables.

Hipótesis específica 1

H₀ : No existe relación significativa entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

H₁ : Existe relación significativa entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

$\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Regla de decisión: Acepta H₀ (**p > .005)

Tabla 18

Gestión de conflictos de retirada y clima institucional

			Gestión de conflictos de retirada (agrupado)	Clima institucional (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión de conflictos de retirada (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,758**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Clima institucional (agrupado)	Coeficiente de correlación	,758*	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

Fuente: Base de datos

Como se muestra en la tabla 18, el valor de significatividad es ,000 (**p < .005), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que existe relación significativa entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Siendo esta correlación alta positiva (Rho = ,758).

Hipótesis específica 2

H₀ : No existe relación significativa entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

H₁ : Existe relación significativa entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

$\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Regla de decisión: Acepta H₀ (**p > .005)

Tabla 19

Gestión de conflictos suavizante y clima institucional

			Gestión de conflictos Suavizante (agrupado)	Clima institucional (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión de conflictos Suavizante(agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,686**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Clima institucional (agrupado)	Coeficiente de correlación	,686*	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	30	30

** La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

Fuente: Base de datos

Como se muestra en la tabla 19, el valor de significatividad es ,000 (**p < .005), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que existe relación significativa entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Siendo esta correlación moderada positiva (Rho = ,686).

Hipótesis específica 3

H₀ : No existe relación significativa entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

H₁ : Existe relación significativa entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

$\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Regla de decisión: Acepta H₀ (**p > .005)

Tabla 20

Gestión de conflictos de dominación y clima institucional

			Gestión de conflictos de dominación (agrupado)	Clima institucional (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión de conflictos de dominación (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,789**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
	Clima institucional (agrupado)	Coeficiente de correlación	,789*	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		45	45	

** . La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

Fuente: Base de datos

Como se muestra en la tabla 20, el valor de significatividad es ,000 (**p < .005), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que existe relación significativa entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Siendo esta correlación alta positiva (Rho = ,789).

Hipótesis específica 4

H₀ : No existe relación significativa entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

H₁ : Existe relación significativa entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.

$\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Regla de decisión: Acepta H₀ (**p > .005)

Tabla 21

Gestión de conflictos de compromiso y clima institucional

		Gestión de conflictos de compromiso (agrupado)	Clima institucional (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión de conflictos de compromiso agrupado	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,758** 30
	Clima institucional (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,758* ,000 30

** La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

Fuente: Base de datos.

Como se muestra en la tabla 21, el valor de significatividad es ,000 (**p < .005), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que existe relación significativa entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Siendo esta correlación alta positiva (Rho = ,758).

IV. DISCUSIÓN

Luego del análisis descriptivo e inferencial de las variables estilos de gestión de conflictos y clima institucional se confrontó teóricamente con estudios anteriores, siendo como sigue:

Existe una relación significativa alta ($r= 0,758$) entre el estilo de gestión de conflictos de retirada y el clima institucional en las I.E.I de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Sobre el mismo tema Coz (2010), señala que el interés y preocupación de los diversos estamentos se centra en las relaciones interpersonales, en su clima institucional, así como en los valores y creencias de la Institución Educativa.

Existe una relación significativa moderada ($r= 0,686$) entre el estilo de gestión de conflictos suavizante y el clima institucional en las I.E.I de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Respecto a este punto Abrego, González y Lullo (2012), relevan que muchas veces el estilo directivo a la hora de tomar decisiones es una combinación de pensamiento y forma de sentir; pocos se centran en un pensamiento racional y objetivo.

Existe una relación significativa alta ($r= 0,789$) entre el estilo de gestión de conflictos de dominación y el clima institucional en las I.E.I de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. De acuerdo con Bustamante (2007), sugiere la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima institucional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución.

Existe una relación significativa alta ($r= 0,758$) entre el estilo de gestión de conflictos de compromiso y el clima institucional en las I.E.I de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. López (2008), en su tesis destaca el conocimiento superficial que tienen los directores respecto de las normas de Gestión Educativa por lo mismo consideran que las normas actuales no se ajustan a sus realidades, además encuentran dificultad en la comprensión de las mismas.

V. CONCLUSIONES

- Primera : Existe una relación significativa alta ($r= 0,758$) entre el estilo de gestión de conflictos de retirada y el clima institucional en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Además, el valor de significatividad es ,000 ($***p < .005$), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Segunda : Existe una relación significativa moderada ($r= 0,686$) entre el estilo de gestión de conflictos suavizante y el clima institucional en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Además, el valor de significatividad es ,000 ($***p < .005$), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna
- Tercera : Existe una relación significativa alta ($r= 0,789$) entre el estilo de gestión de conflictos de dominación y el clima institucional en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Además, el valor de significatividad es ,000 ($***p < .005$), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna
- Cuarta : Existe una relación significativa alta ($r= 0,758$) entre el estilo de gestión de conflictos de compromiso y el clima institucional en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Además, el valor de significatividad es ,000 ($***p < .005$), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

VI. RECOMENDACIONES

- Primera : Se sugiere a los Especialistas del Ministerio de Educación dar lineamientos educativos para establecer un sistema de evaluación continua y pertinente a los directores, que permita desarrollar en ellos el manejo de conflictos en sus instituciones educativas, para mejorar la calidad educativa.
- Segunda : Las Unidades de gestión educativa local N° 02 deben contribuir al proceso de formación de los docentes para que puedan apropiarse de las teorías que desarrollen sus relaciones interpersonales de manera óptima evitando situaciones conflictivas.
- Tercera : Los directores de la Red N° 02 debe fomentar el desarrollo formativo del personal docente que se desenvuelve en las Instituciones Educativas, con el fin de promover la formación de un profesional idóneo para la sociedad actual.
- Cuarta : Aunque los docentes en su mayoría planifican y preparan su clase el líder directivo, debe impulsar otros esfuerzos por fortalecerlo mediante un programa de actualización e innovación docente y fomentando a su vez para que los docentes se auto disciplinen para la autoformación.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abrego, R.; González, 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*. Universidad Central de Venezuela.
- Alcalá, E. (2011). *El clima institucional en una institución pública de Educación Superior*. Universidad del Papaloapan. México.
- Alcalde, J. (2011). *Teorizaciones del Clima*. Recuperado el 12 de enero de 2014 de <http://betzhold.blogspot.com>.
- Álvarez, G. (2010). *El constructo clima institucional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 11, 1-2, 25-50.
- Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima institucional como factores relevantes en la eficacia*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Barroso P. (2003). *Dimensiones del clima institucional*. Recuperado el 12 de enero de 2014 de <http://www.actualidad.co.r/293/18.empresa.htm>
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *Breakthrough in Organization Development*. Harvard Business Review, 42 (6), 133-155 Recuperado el 24 de agosto de 2014 de <files.eric.ed.gov/fulltext/ED078158.pdf>
- Bronfenbrenner, U. (1997). *El sentido ecológico del desarrollo humano*. México: Paidós.

- Bustamante, R. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa aborda el tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2007). *Clima Institucional*. Recuperado el 03 de noviembre de 2013 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Camaño, J. (2008). Liderazgo y dirección de personas. Recuperado el 2 de octubre de 2013, <https://www.xing.com/communities/posts/estilos-de-resolucion-de-conflictos-1003329698>
- Cambell, A. y Fiske, S. (1991). *Controlling other people: The impact of power on stereotyping*. *American Psychologist*, 48, 621-628
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica-Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de Investigación*. Perú: San Marcos.
- Casamayor, G. (2002). *Cómo dar respuesta a los conflictos*. Barcelona: Grao.
- Castillo, K. (2003). *Visión antropológica del Manejo de conflictos como proceso directivo*. Perú: Universidad de Piura.
- Codina, A. (2011). *Manejo de conflictos para una dirección efectiva*. Cuba: Universidad de La Habana.
- Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Corichi, A. Hernández, J. y García, M. (2012) *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. Recuperado el 2 de diciembre de 2014 de <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html#refe1>

Covey, S. (2011). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, Paidós: Barcelona.

Coz, T. (2010). *La cultura institucional desde la perspectiva de los directivos, docentes, alumnos, personal administrativo y de servicio de una Institución Educativa*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

De Diego R. y Guillén, C. (2008). *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.

Divergent Perceptions of Bias in Self Versus Others. *Psychological Review*. Recuperado el 2 de agosto de 2014 de <https://psych.princeton.edu/psychology/research/pronin/publications.php>

Eslava, A. (2009) *Gestión del Talento Humano en las Organizaciones*. Recuperado el 16 de noviembre de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

Eslava, J., & Parra, N. (2010). *La alta gerencia y el manejo del conflicto*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Farré, S. (2006). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona: Ariel

Folberg, J. (2009). *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.

Goncalves, A. (1997) *Clima organizacional*. Recuperado el 16 de noviembre de 2014 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.

Harris, P. (2010). *Democracia y Conflictos Profundamente Arraigados: Opciones para la Negociación*. Sweden: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill

Hiam, A. (2002). *Instrumento para la resolución de conflictos*. Massachusetts: HRD Press, Inc. Amherst.

Kreitner, R. y Kinicky, A (2003). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Lazzati, S. y Sanguineti, E. (2003). *Gerencia y liderazgo*. Argentina: Macchi grupo editor.

Litwin G. Y Stinger H. (1968). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster

Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.

Maturana, H. (1979). *Formación Humana y Capacitación*. Santiago de Chile: UNICEF/ Dolmen.

Mc Millan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson

Medina A. y Ávila A. (2002). *Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la Psicología Institucional*. en Revista Cubana de Psicología, Vol. 19, No.3:262-273.

Olivar R. y Romero, Y. (2008). *Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de la I y II etapa de Educación Básica*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela.

Osteicochea, J. (2010). *Manejo de conflictos y relaciones interpersonales del personal directivo y docentes de educación básica nivel inicial*. Venezuelala: Universidad Rafael Urdaneta.

Palma, S. (2012). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Perú: Cartolan.

Picard, Ch. (2009). *Mediación entre condiscípulos para escuelas secundarias*. Centro Félix Varela. La Habana: Acuario.

Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizaje*. BsAs: Aique.

Prieto, J. (2012). *gredos.usal.es*. Recuperado el 02 de julio de 2013, de gredos.usal.es:
http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/115597/1/DPETP_Prieto_Benitez_J.G._Calidad_de_Vida.pdf

Pronin, E., Gilovich, T. y Ross, L. (2004). *Objectivity in the Eye of the Beholder*:

Proyect Magament Institute. (2013). www.corporacionelite.org. Recuperado el 20 de Julio de 2013, :<http://www.corporacionelite.org/php/ch15.php>

Pruitt, D. (2011). *Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw Hill.

Ruiz, J. (2007). *Metodología de la Investigación cualitativa*. (4ª ed.) Bilbao: Universidad de Deusto.

Sánchez, H. Y Reyes, C. (2002) *Metodología y diseños en la investigación*. Lima: Universitaria.

Sánchez, I. (2012). *Diagnóstico de clima institucional mediante la Contrastación de mediciones al área directiva versus el Área operativa en una empresa exportadora*. Colombia: Universidad de la Sabana.

Souza, D. (2010). *Competencias Emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Thompson, B. (1994). Guidelines for authors. Educational and Psychological Measurement. Recuperado el 12 de enero de 2014 de [http:// psychology.concordia.ca/fac/.../thompson.pdf](http://psychology.concordia.ca/fac/.../thompson.pdf)

Von, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Petrópolis: Vozes.

ANEXOS

Estilos de gestión de conflictos y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N°11-UGEL 02-Rímac-2014

Título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Población muestra
Estilos de gestión de conflictos y el clima institucional en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014	Problema específico 1 ¿Qué relación existe entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014?	Objetivo específico 1 Determinar la relación que existe entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.	Hipótesis específica 1 Existe relación significativa entre el estilo de retirada y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.	V1 - : Estilos de gestión de conflictos Estilo de retirada Estilo suavizante Estilo de dominación Estilo de compromiso	Población 154 Docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014. Muestra 140 Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.
	Problema específico 2 ¿Qué relación existe entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014?	Objetivo específico 2 Determinar la relación que existe entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.	Hipótesis específica 2 Existe relación significativa entre el estilo suavizante y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.	V2.-: Clima institucional Estructura, responsabilidad y estándares Recompensa y desafío Relaciones e identidad Cooperación y conflicto	
	Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014?	Objetivo específico 3 Determinar la relación que existe entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.	Hipótesis específica 3 Existe relación significativa entre el estilo de dominación y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.		
	Problema específico 4 ¿Qué relación existe entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014?	Objetivo específico 4 Determinar la relación que existe entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.	Hipótesis específica 4 Existe relación significativa entre el estilo de compromiso y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red Educativa N° 11-Ugel 02-Rímac-2014.		

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

V	Estilos	Indicadores	Ítems	Escala y valores	
Estilos de resolución de conflictos	Retirada	Muestra indiferencia ante el conflicto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ante un conflicto de trabajo con las docentes procura no ponerse en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo. 2. Cuando se trata de problemas generalmente evita discutir abiertamente con el docente. 3. Procura ignorar los problemas surgidos en la Institución Educativa. 		
		Participa en la resolución del conflicto.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Evita la discusión de sus diferencias con los demás. 5. Evade situaciones enojosas y desagradables con los docentes. 6. Evita que se note el conflicto con los demás. 		
		Promueve la resolución de conflictos	<ol style="list-style-type: none"> 7. Intenta no mostrar desacuerdo con los docentes. 8. Procura que los temas sean resueltos de la mejor manera posible. 9. Intenta que no se noten las diferencias con los demás. 10. Evita que le llamen la atención en las asambleas de docentes. 		
	Suavizante	Se acomoda a las circunstancias.	<ol style="list-style-type: none"> 11. Generalmente actúa como desean los docentes. 12. Ante una dificultad de trabajo con un docente, generalmente acepta concesiones. 13. Adecua su actitud de acuerdo a las circunstancias que se presentan. 		Nunca (1)
		Demuestra comportamiento poco asertivo.	<ol style="list-style-type: none"> 14. Se adecúa a lo que los demás deciden. 15. Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto. 16. Demuestra una actitud cooperativa para solucionar los conflictos. 		Rara vez (2)
		Prioriza la satisfacción de los demás.	<ol style="list-style-type: none"> 17. Trata de no expresar sus desacuerdos con los demás a fin de no herir sentimientos. 18. Antepone el bienestar de los demás en la resolución de conflictos. 		Con frecuencia (3)
		Cede demostrando debilidad ante el conflicto.	<ol style="list-style-type: none"> 19. Ante un problema de trabajo, generalmente trata de satisfacer los deseos del docente. 20. Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto. 		Siempre (4)
	Dominación	Tiene un comportamiento rígido	<ol style="list-style-type: none"> 21. Ante una situación problemática con los docentes, generalmente se muestra firme para procurar imponer su punto de vista 22. En ocasiones usa todos los recursos a su alcance para solucionar los conflictos 23. Trata de ganar en una situación de competencia con los docentes. 		
		Demuestra conducta poco cooperativa	<ol style="list-style-type: none"> 24. Mantiene sus argumentos con los demás para demostrar que su postura es la mejor. 25. Demuestra conducta poco cooperativa con los docentes. 		
		Se aprecia una relación de dominio	<ol style="list-style-type: none"> 26. Consigue que sus ideas sean aceptadas. 27. Procura utilizar todos los recursos a su alcance para conseguir sus objetivos. 28. Usa la autoridad que le confiere para presionar a su favor. 29. Usa su prestigio profesional para presionar a su favor. 30. Usa sus conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones le favorezcan. 		

Compromiso	Asume compromisos para mejorar los conflictos	31. Trata de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución. 32. Ante problemas de trabajo, procura llegar a acuerdos con los docentes. 33. Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con los docentes, a veces tiene que ir cediendo para conseguir su objetivo.
	Demuestra concesión asertiva	34. Ante una dificultad de trabajo con los docentes, intenta analizar la situación con ellos para encontrar una solución aceptable para ambos. 35. Ante una situación problemática con los docentes, intenta integrar sus ideas y las de ellos para alcanzar una decisión en conjunto.
	Cede de acuerdo a sus intereses	36. Trata de analizar con el docente las soluciones a los problemas que los beneficien a ambos. 37. Ante una situación problemática con un docente, la información que intercambio con él (ella) es siempre auténtica 38. Ante un problema de trabajo con los docentes, trata de plantear los intereses comunes, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible. 39. Colabora con los docentes para llegar a soluciones aceptables para ambos. 40. Ante un problema de trabajo con los docentes, intenta analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.

V	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Clima institucional	Estructura, responsabilidad y estándares	Rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo	1. Existe flexibilidad razonable al momento de tomar decisiones. 2. En su I.E. hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas	Nunca (1) Rara vez (2) Con frecuencia (3) Siempre (4)	Inadecuado [40-79] Poco adecuado [80-119] Adecuado [120-160]
		Percepción de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites	3. En su Institución Educativa el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios es estricto. 4. En su Institución Educativa se prioriza los procedimientos escritos. 5. Existe una buena coordinación entre diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos de trabajo. 6. En general los procedimientos que afectan su trabajo están documentados.		
		Libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo.	7. En su Institución Educativa usted toma sus propias decisiones. 8. En su Institución Educativa usted no tiene excesivo control. 9. Se considera su propio jefe.		
		Responsabilidad ante el impacto	10. Asume las consecuencias de su propio comportamiento y trabajo. 11. Asume riesgos calculados orientadas al bien común		
		Forma en que la organización	12. Considera Ud. que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo. 13. Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente		
		Forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas	14. Tanto usted como los directivos se preocupan por mejorar los estándares del desempeño. 15. Tanto usted como los directivos se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros.		

Recompensa y desafío	Estímulo que la organización da a sus miembros	16. En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente. 17. En su trabajo usted recibe más estímulos que sanciones 18. En esta institución educativa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo
	Cumplimiento de sus funciones.	19. Existen oportunidades de crecimiento profesional en la I. E. 20. Se siente realizado con su labor desempeñada en su Institución educativa.
	Mayor o menor control de los trabajadores sobre su trabajo.	21. En su trabajo de todos los días, asume riesgos para alcanzar las metas propuestas. 22. Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen en su centro de trabajo.
Relaciones e identidad	Sistema relacional entre trabajadores o entre éstos y sus jefes.	23. Usted se considera comprendido por el personal directivo. 24. Usted cree que en la institución educativa se practica el apoyo mutuo entre colegas. 25. La comunicación dentro de su I.E. funciona correctamente
	Relaciones entre los miembros.	26. Considera que las relaciones entre los directivos y docentes son armoniosas 27. Mantiene buenas relaciones con los demás agentes educativos.
	Sentimiento de pertenencia a la organización	28. Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos institucionales. 29. Lo que hace en la Institución Educativa es por vocación 30. Puede observar un compromiso personal de los directivos en la mejora de los servicios que ofrece la institución educativa. 31. Considera que su I.E. es modelo de referencia en la aplicación de valores. 32. Su institución es reconocida por su gestión educativa de calidad 33. Percibe una buena calidad de servicio ofrecido por la I.E. a la comunidad.
Cooperación y conflicto	Filia asociativa entre los miembros de la organización	34. Usted cree que en la I.E. se practica el apoyo mutuo entre directivos y docentes. 35. Tiene claro qué es lo que se espera de su labor docente, en cuanto a rendimiento.
	Satisfacción de necesidades	36. Se observa que hay una mutua satisfacción de necesidades entre I.E. y agentes educativos-
	Aceptación de los miembros de la organización de las opiniones discrepantes	37. Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con los directivos. 38. Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos personales. 39. Se responde adecuadamente en tiempo y forma a sus quejas y sugerencias. 40. Cree que la imagen de su institución educativa asociado al exterior es positiva.

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO

ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

DATOS INFORMATIVOS:

Institución Educativa:

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) docente, el presente instrumento sirve para identificar, desde su percepción, la gestión de manejo de conflictos del(a) director(a) que existe en la Institución Educativa donde labora.

A continuación le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ellos exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Rara Vez	3. Con Frecuencia	4. Siempre
-----------------	--------------------	--------------------------	-------------------

Dimensión / ítems		1	2	3	4
1	Conflicto de trabajo con las docentes procura no ponerse en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.				
2	Cuando se trata de problemas generalmente evita discutir abiertamente con el docente.				
3	Procura ignorar los problemas surgidos en la Institución Educativa.				
4	Evita la discusión abierta de sus diferencias con los demás.				
5	Intenta evitar situaciones enojosas y desagradables con los docentes.				
6	Evita que el conflicto con los demás se note.				
7	Intenta no mostrar desacuerdo con los docentes.				
8	Procura que los temas sean resueltos de la mejor manera posible.				
9	Trata de evitar que se noten las diferencias con los demás.				
10	Evita que le llamen la atención en las asambleas de docentes.				
11	Generalmente actúa como desean los docentes.				
12	Ante una dificultad de trabajo con un docente, generalmente acepta concesiones.				
13	Adecua su actitud de acuerdo a las circunstancias que se presentan.				
14	Se adecúa a lo que los demás deciden.				
15	Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto.				
16	Demuestra una actitud cooperativa para solucionar los conflictos.				
17	Trata de no expresar sus desacuerdos con los demás a fin de no herir sentimientos.				
18	Prioriza la satisfacción de los demás en la resolución de conflictos.				

19	Ante un problema de trabajo, generalmente trata de satisfacer los deseos del docente.				
20	Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto.				
21	Ante una situación problemática con los docentes, generalmente se muestra firme para procurar imponer su punto de vista				
22	En ocasiones uso todos los recursos a su alcance para solucionar los conflictos				
23	Trata de ganar en una situación de competencia con los docentes.				
24	Mantiene sus argumentos con los demás para demostrar que su postura es la mejor.				
25	Demuestra conducta poco cooperativa con los docentes.				
26	Consigue que sus ideas sean aceptadas.				
27	Procuo utilizar todos los recursos a su alcance para conseguir sus objetivos.				
28	Usa la autoridad que le confiere para presionar a su favor.				
29	Usa su prestigio profesional para presionar a su favor.				
30	Usa sus conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones le favorezcan.				
31	Trata de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.				
32	Ante problemas de trabajo, procura llegar a acuerdos con los docentes.				
33	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con los docentes, a veces tiene que ir cediendo para conseguir su objetivo.				
34	Ante una dificultad de trabajo con los docentes, intenta analizar la situación con ellos para encontrar una solución aceptable para ambos.				
35	Ante una situación problemática con los docentes, intenta integrar sus ideas y las de ellos para alcanzar una decisión en conjunto.				
36	Trato de analizar con el docente las soluciones a los problemas que los beneficien a ambos.				
37	Ante una situación problemática con un docente, la información que intercambio con él (ella) es siempre auténtica				
38	Ante un problema de trabajo con los docentes, trato de plantear los intereses comunes, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible.				
39	Colabora con los docentes para llegar a soluciones aceptables para ambos.				
40	Ante un problema de trabajo con los docentes, intenta analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.				

Gracias por su colaboración

**Anexo 4: CUESTIONARIO
CLIMA INSTITUCIONAL**

DATOS INFORMATIVOS:

Institución Educativa:

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) docente, el presente instrumento sirve para identificar, desde su percepción, el clima institucional que existe en la Institución Educativa donde labora.

A continuación le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ellos exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Rara Vez	3. Con Frecuencia	4. Siempre
-----------------	--------------------	--------------------------	-------------------

Gracias por su colaboración

Dimensión / ítems		1	2	3	4
1	Existe flexibilidad razonable al momento de tomar decisiones.				
2	En la I.E. hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas				
3	En su Institución Educativa el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios es estricto.				
4	En su Institución Educativa se prioriza los procedimientos escritos.				
5	Existe una buena coordinación entre diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos de trabajo.				
6	En general los procedimientos que afectan mi trabajo están documentados.				
7	En su Institución Educativa usted toma sus propias decisiones.				
8	En su Institución Educativa usted no tiene excesivo control.				
9	Usted se considera su propio jefe.				
10	Los docentes asumen las consecuencias de su propio comportamiento y trabajo.				
11	Los docentes asumen riesgos calculados orientadas al bien común				
12	En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente.				
13	En su trabajo usted recibe más estímulos que sanciones				
14	En esta institución educativa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo				
15	Existen oportunidades de crecimiento profesional en la I. E.				
16	Se siente realizado con su labor desempeñada en su Institución educativa.				
17	En su trabajo de todos los días, asume riesgos para alcanzar las metas propuestas				
18	Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen en su centro de trabajo.				
19	Usted se considera comprendido por el personal directivo.				
20	Usted cree que en la institución educativa se practica el apoyo mutuo entre colegas.				

21	La comunicación interna en mi I.E. funciona correctamente				
22	Considera que las relaciones entre los directivos y docentes son armoniosas				
23	Mantiene buenas relaciones con los demás agentes educativos.				
24	Usted cree que en la I.E. se practica el apoyo mutuo entre directivos y docentes.				
25	Tiene claro qué es lo que se espera de su labor docente, en cuanto a rendimiento.				
26	Se observa que hay una mutua satisfacción de necesidades entre I.E. y agentes educativos.				
27	Considera Ud. que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo.				
28	Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente				
29	Tanto los directivos como los docentes se preocupan por mejorar los estándares del desempeño.				
30	Tanto los directivos como los docentes se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros.				
31	Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con los directivos.				
32	Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos personales.				
33	Se responde adecuadamente en tiempo y forma a sus quejas y sugerencias.				
34	Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos institucionales				
35	Lo que hace en la Institución Educativa es por vocación				
36	Puedo observar un compromiso personal de los directivos en la mejora de los servicios que ofrece la institución educativa				
37	Considero que mi I.e. es modelo de referencia en la aplicación de valores.				
38	La institución es reconocida por su gestión educativa de calidad				
39	Percibo una buena calidad de servicio ofrecido por la I.E. a la comunidad.				
40	Creo que la imagen de mi institución educativa asociado al exterior es positiva				

Gracias por su colaboración

Anexo 5: Confiabilidad de instrumentos

Estilo de gestión de conflictos COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH

Suj	ITEMS DEL TEST																																								Total			
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Total			
1	1	4	1	2	1	4	2	1	1	1	1	4	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	57	113	
2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	2	2	1	1	1	1	52	102
3	1	1	1	1	1	2	1	4	4	1	1	4	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	55	109
4	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	54	107
5	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	4	2	1	1	1	1	4	3	1	1	3	1	1	2	1	4	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	64	126	
6	2	1	1	1	4	1	1	4	2	1	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	1	1	60	118	
7	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	4	1	2	1	1	2	2	2	1	2	57	113		
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	48	95	
9	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	2	3	1	2	1	4	1	1	59	117		
10	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	4	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	54	107	
11	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	4	1	1	1	52	103		
12	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	49	96		
13	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	48	95		
14	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	47	93		
15	2	4	1	1	1	2	2	2	1	1	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	2	1	1	1	1	57	112		
16	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	1	4	2	1	1	1	1	2	1	1	1	59	116		
17	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	4	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	4	1	2	59	117			
18	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	53	105			
19	1	1	4	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	4	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	57	113			
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	46	91			
21	1	1	1	4	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	56	111			
22	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	52	102		
23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	87			
24	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	59	117			
25	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	52	102			
$\alpha_c =$	0.23	1	0.36	0.46	0.36	0.76	0.19	0.84	0.75	0.52	0.52	1.41	0.5	0.42	0.69	1.08	0.34	0.56	0.82	0.22	0.36	0.5	1.67	0.36	0.59	0	0.5	0.73	0.21	0.36	1.31	0.44	0.51	0.92	0	0.71	0.51	0.71	0	25.17	σ_1^2			
																																										$\Sigma\sigma_1^2$		

$r_{11} = ,810$

CLIMA INSTITUCIONAL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH

Suj	ITEMS DEL TEST																																								Total			
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Total			
1	2	2	1	2	1	4	2	1	1	2	1	4	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	57	112	
2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	1	3	1	2	2	1	1	1	1	57	112
3	1	1	1	1	3	2	1	4	4	1	1	4	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	57	113
4	1	4	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	1	2	2	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	63	125
5	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	4	2	1	1	1	1	4	3	1	1	3	1	1	1	2	1	4	1	1	2	1	4	4	1	1	1	1	68	134	
6	2	1	1	1	4	3	1	4	2	1	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	1	64	126	
7	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	4	1	3	1	1	2	2	2	1	2	59	117	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	51	101		
9	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	4	1	1	1	4	1	2	1	3	2	1	1	2	1	2	3	1	2	1	4	1	1	65	129		
10	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	62	123		
11	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2	4	1	1	52	103		
12	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	49	96	
13	1	1	4	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	57	113		
14	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	3	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	54	107		
15	2	4	1	1	1	2	2	2	1	1	1	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	2	1	1	1	57	112		
16	2	1	1	4	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	1	4	2	1	1	4	4	2	1	1	1	68	134		
17	4	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	2	1	1	4	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	4	1	1	2	1	1	2	4	1	2	67	130			
18	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	4	2	4	1	1	1	1	1	1	58	115			
19	1	1	4	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	1	2	1	2	1	4	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	60	119			
20	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	1	56	111			
21	1	1	1	4	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	56	111		
22	2	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	2	2	1	1	61	120		
23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	87			
24	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	59	117		
25	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	52	102		
$\sigma_i =$	0.51	0.73	0.71	0.84	0.81	1.04	0.91	0.84	0.75	0.93	0.52	1.41	0.5	0.42	0.81	0.92	0.59	0.56	0.82	0.54	1.34	0.63	2	0.36	0.59	0	0.5	0.77	0.21	1.26	1.36	0.74	0.82	1.01	1.26	1.04	0.51	0.71	0	35.36	σ_i^2			

$r_{11} =$.790

[REGRESAR AL MENU](#)

Anexo 6: Base de datos

VARIABLE: ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
1.	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	3	1	4	3	1	
2.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
3.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	1	3	4	1	3	
4.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
5.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	4	3	1	4	3	
6.	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
7.	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	3	1	4	3	1	
8.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
9.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	
10.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
11.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4
12.	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
13.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4
14.	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	
15.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
16.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
17.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	
18.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1

19.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3							
20.	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4							
21.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3							
22.	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	4	3	1					
23.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4						
24.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3			
25.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1					
26.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3			
27.	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4				
28.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3			
29.	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4			
30.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4			
31.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4				
32.	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1			
33.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4				
34.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3			
35.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1		
36.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3
37.	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4
38.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3
39.	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	
40.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4

41.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4				
42.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3		
43.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1				
44.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3				
45.	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4		
46.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	
47.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4		
48.	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1
49.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4		
50.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3
51.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1		
52.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3		
53.	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	
54.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3		
55.	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4		
56.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4
57.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4		
58.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3
59.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1	
60.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
61.	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4		

62.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3				
63.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4			
64.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4			
65.	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	2	3	1			
66.	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4				
67.	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3			
68.	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	2	4	1		
69.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3			
70.	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4			
71.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3			
72.	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4			
73.	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4			
74.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4				
75.	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3		
76.	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	
77.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4			
78.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	
79.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	
80.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3
81.	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4
82.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3
83.	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4
84.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4

85.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4				
86.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3		
87.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1		
88.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3		
89.	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4		
90.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3		
91.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4		
92.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4		
93.	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1		
94.	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4		
95.	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3		
96.	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1		
97.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3		
98.	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4		
99.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3		
100.	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3		
101.	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3		
102.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		
103.	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1
104.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4		

121.	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4				
122.	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3				
123.	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	2	4	1	4	1	2	4	1				
124.	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	4	3	1		
125.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4			
126.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3
127.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1		
128.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3		
129.	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4		
130.	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3		
131.	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4		
132.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4		
133.	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4			
134.	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3
135.	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1		
136.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3		

137.	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	3	1	4	
138.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
139.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4
140.	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4

VARIABLE: CLIMA INSTITUCIONAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1
	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3
	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1
	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3
	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4
	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1
	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3
	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1
	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3
	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4

3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4				
4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4				
1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3			
4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1			
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3			
1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	3	1	4			
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3		
3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	
3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	
3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	
4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4			
1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3
4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1		
4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	
1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	1	4	2	1	4	1	4	2	1	4	1	4	2	1	4	1	4	2	1	4	1	4	2	1	4	1	4		
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3		
3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	
3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		
1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	
3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3
4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4			
1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	

3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4							
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4						
3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1			
4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4				
1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3		
4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1			
4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3			
1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4		
4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3			
3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4			
3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4	
4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4			
1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3		
4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3
1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4

4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3								
3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4							
3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	4							
3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1							
4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4							
1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	1	3	2	1	3					
4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	4	1	2	4	1							
3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	1	3	1	4	3	1					
4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4							
1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3					
4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1				
4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3		
1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1			
4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	1	4	3		
3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	
3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4

4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4						
1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	4	1	3	1	3	1	3	4	1	3				
4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	1	4	1					
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3				
1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4	1	4	1	4	3	1	4		
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	
3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4
3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	1	3	4

Anexo 7: Certificados de validez de instrumentos

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: RETIRADA								
1	Ante un conflicto de trabajo con las docentes procura no ponerse en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.	✓		✓		✓		
2	Cuando se trata de problemas generalmente evita discutir abiertamente con el docente.	✓		✓		✓		
3	Procura ignorar los problemas surgidos en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
4	Evita la discusión de sus diferencias con los demás.	✓		✓		✓		
5	Evade situaciones enojosas y desagradables con los docentes.	✓		✓		✓		
6	Evita que se note el conflicto con los demás.	✓		✓		✓		
7	Intenta no mostrar desacuerdo con los docentes.	✓		✓		✓		
8	Procura que los temas sean resueltos de la mejor manera posible.	✓		✓		✓		
9	Intenta que no se noten las diferencias con los demás.	✓		✓		✓		
10	Evita que le llamen la atención en las asambleas de docentes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: SUAVIZANTE								
11	Generalmente actúa como desean los docentes.	✓		✓		✓		
12	Ante una dificultad de trabajo con un docente, generalmente acepta concesiones.	✓		✓		✓		
13	Adecua su actitud de acuerdo a las circunstancias que se presentan.	✓		✓		✓		
14	Se adecúa a lo que los demás deciden.	✓		✓		✓		
15	Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto.	✓		✓		✓		
16	Demuestra una actitud cooperativa para solucionar los conflictos.	✓		✓		✓		
17	Trata de no expresar sus desacuerdos con los demás a fin de no herir sentimientos.	✓		✓		✓		
18	Antepone el bienestar de los demás en la resolución de conflictos.	✓		✓		✓		
19	Ante un problema de trabajo, generalmente trata de satisfacer los deseos del docente.	✓		✓		✓		
20	Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: DOMINACIÓN								
21	Ante una situación problemática con los docentes, generalmente se muestra firme para procurar imponer su punto de vista.	✓		✓		✓		
22	En ocasiones usa todos los recursos a su alcance para solucionar los conflictos.	✓		✓		✓		
23	Trata de ganar en una situación de competencia con los docentes.	✓		✓		✓		
24	Mantiene sus argumentos con los demás para demostrar que su postura es la mejor.	✓		✓		✓		
25	Demuestra conducta poco cooperativa con los docentes.	✓		✓		✓		
26	Consigue que sus ideas sean aceptadas.	✓		✓		✓		
27	Procura utilizar todos los recursos a su alcance para conseguir sus objetivos.	✓		✓		✓		
28	Usa la autoridad que le confiere para presionar a su favor.	✓		✓		✓		
29	Usa su prestigio profesional para presionar a su favor.	✓		✓		✓		
30	Usa sus conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones le favorezcan.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: COMPROMISO								
31	Trata de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.	✓		✓		✓		
32	Ante problemas de trabajo, procura llegar a acuerdos con los docentes.	✓		✓		✓		

33	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con los docentes, a veces tiene que ir cediendo para conseguir su objetivo.	✓		✓		✓	
34	Ante una dificultad de trabajo con los docentes, intenta analizar la situación con ellos para encontrar una solución aceptable para ambos.	✓		✓		✓	
35	Ante una situación problemática con los docentes, intenta integrar sus ideas y las de ellos para alcanzar una decisión en conjunto.	✓		✓		✓	
36	Trata de analizar con el docente las soluciones a los problemas que los beneficien a ambos.	✓		✓		✓	
37	Ante una situación problemática con un docente, la información que intercambia con él (ella) es siempre auténtica	✓		✓		✓	
38	Ante un problema de trabajo con los docentes, trata de plantear los intereses comunes, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible.	✓		✓		✓	
39	Colabora con los docentes para llegar a soluciones aceptables para ambos.	✓		✓		✓	
40	Ante un problema de trabajo con los docentes, intenta analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Setiembre de 2014.

Apellidos y nombres del juez evaluador: CALDERÓN ALVA, ADA DNI: 19846084

Especialidad de la evaluadora: Temática

Ada Calderón Alva
INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
0060065

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

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

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

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

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Estructura, responsabilidad y estándares	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Existe flexibilidad razonable al momento de tomar decisiones.	✓		✓		✓		
2	En su I.E. hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas	✓		✓		✓		
3	En su Institución Educativa el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios es estricto.	✓		✓		✓		
4	En su Institución Educativa se prioriza los procedimientos escritos.	✓		✓		✓		
5	Existe una buena coordinación entre diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos de trabajo.	✓		✓		✓		
6	En general los procedimientos que afectan su trabajo están documentados.	✓		✓		✓		
7	En su Institución Educativa usted toma sus propias decisiones.	✓		✓		✓		
8	En su Institución Educativa usted no tiene excesivo control.	✓		✓		✓		
9	Se considera su propio jefe.	✓		✓		✓		
10	Asume las consecuencias de su propio comportamiento y trabajo.	✓		✓		✓		
11	Asume riesgos calculados orientados al bien común	✓		✓		✓		
12	Considera Ud. que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo.	✓		✓		✓		
13	Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente	✓		✓		✓		
14	Tanto usted como los directivos se preocupan por mejorar los estándares del desempeño.	✓		✓		✓		
15	Tanto usted como los directivos se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Recompensa y desafío	Si	No	Si	No	Si	No	
16	En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente.	✓		✓		✓		
17	En su trabajo usted recibe más estímulos que sanciones	✓		✓		✓		
18	En esta institución educativa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo	✓		✓		✓		
19	Existen oportunidades de crecimiento profesional en la I. E.	✓		✓		✓		
20	Se siente realizado con su labor desempeñada en su Institución educativa.	✓		✓		✓		
21	En su trabajo de todos los días, asume riesgos para alcanzar las metas propuestas.	✓		✓		✓		
22	Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen en su centro de trabajo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Relaciones e Identidad	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Usted se considera comprendido por el personal directivo.	✓		✓		✓		
24	Usted cree que en la institución educativa se practica el apoyo mutuo entre colegas.	✓		✓		✓		
25	La comunicación dentro de su I.E. funciona correctamente	✓		✓		✓		
26	Considera que las relaciones entre los directivos y docentes son armoniosas	✓		✓		✓		
27	Mantiene buenas relaciones con los demás agentes educativos.	✓		✓		✓		
28	Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos organizacionales.	✓		✓		✓		
29	Lo que hace en la Institución Educativa es por vocación	✓		✓		✓		
30	Puede observar un compromiso personal de los directivos en la mejora de los servicios que ofrece la Institución educativa.	✓		✓		✓		
	Considera que su I.E. es modelo de referencia en la aplicación de valores.	✓		✓		✓		

31	Su institución es reconocida por su gestión educativa de calidad	✓		✓		✓	
32	Permite una buena calidad de servicio ofrecido por la I.E. a la comunidad.	✓		✓		✓	
DIMENSION 4: Cooperación y conflicto		Si	No	Si	No	Si	No
33	Usted cree que en la I.E. se practica el apoyo mutuo entre directivos y docentes.	✓		✓		✓	
34	Tiene claro qué es lo que se espera de su labor docente, en cuanto a rendimiento.	✓		✓		✓	
35	Se observa que hay una mutua satisfacción de necesidades entre I.E. y agentes educativos-	✓		✓		✓	
36	Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con los directivos.	✓		✓		✓	
37	Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos personales.	✓		✓		✓	
38	Se responde adecuadamente en tiempo y forma a sus quejas y sugerencias.	✓		✓		✓	
39	Cree que la imagen de su institución educativa asociada al exterior es positiva.	✓		✓		✓	
40	Usted cree que en la I.E. se practica el apoyo mutuo entre directivos y docentes.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Setiembre de 2014.

Apellidos y nombres del juez evaluador: CALDERÓN ALVA, ADA DNI: 19846084

Especialidad de la evaluadora: Temática


 Ada Calderón Alva
 Dra. EDUCACIÓN DE LA EDUCACIÓN
 OCEB066

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: RETIRADA								
1	Ante un conflicto de trabajo con los docentes procura no ponerse en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.	/		/		/		
2	Cuando se trata de problemas generalmente evita discutir abiertamente con el docente.	/		/		/		
3	Procura ignorar los problemas surgidos en la Institución Educativa.	/		/		/		
4	Evita la discusión de sus diferencias con los demás.	/		/		/		
5	Evade situaciones enojosas y desagradables con los docentes.	/		/		/		
6	Evita que se note el conflicto con los demás.	/		/		/		
7	Intenta no mostrar desacuerdo con los docentes.	/		/		/		
8	Procura que los temas sean resueltos de la mejor manera posible.	/		/		/		
9	Intenta que no se noten las diferencias con los demás.	/		/		/		
10	Evita que le llamen la atención en las asambleas de docentes.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: SUAVIZANTE		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Generalmente actúa como desean los docentes.	/		/		/		
12	Ante una dificultad de trabajo con un docente, generalmente acepta concesiones.	/		/		/		
13	Adecua su actitud de acuerdo a las circunstancias que se presentan.	/		/		/		
14	Se adecúa a lo que los demás deciden.	/		/		/		
15	Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto.	/		/		/		
16	Demuestra una actitud cooperativa para solucionar los conflictos.	/		/		/		
17	Trata de no expresar sus desacuerdos con los demás a fin de no herir sentimientos.	/		/		/		
18	Antepone el bienestar de los demás en la resolución de conflictos.	/		/		/		
19	Ante un problema de trabajo, generalmente trata de satisfacer los deseos del docente.	/		/		/		
20	Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: DOMINACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Ante una situación problemática con los docentes, generalmente se muestra firme para procurar imponer su punto de vista.	/		/		/		
22	En ocasiones usa todos los recursos a su alcance para solucionar los conflictos.	/		/		/		
23	Trata de ganar en una situación de competencia con los docentes.	/		/		/		
24	Mantiene sus argumentos con los demás para demostrar que su postura es la mejor.	/		/		/		
25	Demuestra conducta poco cooperativa con los docentes.	/		/		/		
26	Consigue que sus ideas sean aceptadas.	/		/		/		
27	Procura utilizar todos los recursos a su alcance para conseguir sus objetivos.	/		/		/		
28	Usa la autoridad que le confiere para presionar a su favor.	/		/		/		
29	Usa su prestigio profesional para presionar a su favor.	/		/		/		
30	Usa sus conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones le favorezcan.	/		/		/		
DIMENSIÓN 4: COMPROMISO		Si	No	Si	No	Si	No	
31	Trata de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.	/		/		/		
32	Ante problemas de trabajo, procura llegar a acuerdos con los docentes.	/		/		/		
33	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con los docentes, a veces tiene que ir cediendo para conseguir su objetivo.	/		/		/		

34	Ante una dificultad de trabajo con los docentes, intenta analizar la situación con ellos para encontrar una solución aceptable para ambos.	/		/		/	
35	Ante una situación problemática con los docentes, intenta integrar sus ideas y las de ellos para alcanzar una decisión en conjunto.	/		/		/	
36	Trata de analizar con el docente las soluciones a los problemas que los benefician a ambos.	/		/		/	
37	Ante una situación problemática con un docente, la información que intercambio con él (ella) es siempre auténtica.	/		/		/	
38	Ante un problema de trabajo con los docentes, trata de plantear los intereses comunes, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible.	/		/		/	
39	Colabora con los docentes para llegar a soluciones aceptables para ambos.	/		/		/	
40	Ante un problema de trabajo con los docentes, intenta analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Setiembre de 2014.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mgr. JARAMILLO OSTOS, Dennis DNI: 10754317

Especialidad del evaluador: Metodólogo

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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


 Mgr. DENNIS JARAMILLO OSTOS
 DOCENTE UNIVERSITARIO
 No1398678

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

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ⁴		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Estructura, responsabilidad y estándares							
1	Existe flexibilidad razonable al momento de tomar decisiones.	✓		✓		✓		
2	En su I.E. hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas	✓		✓		✓		
3	En su Institución Educativa el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios es estricto.	✓		✓		✓		
4	En su Institución Educativa se prioriza los procedimientos escritos.	✓		✓		✓		
5	Existe una buena coordinación entre diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos de trabajo.	✓		✓		✓		
6	En general los procedimientos que afectan su trabajo están documentados.	✓		✓		✓		
7	En su Institución Educativa usted toma sus propias decisiones.	✓		✓		✓		
8	En su Institución Educativa usted no tiene excesivo control.	✓		✓		✓		
9	Se considera su propio jefe.	✓		✓		✓		
10	Asume las consecuencias de su propio comportamiento y trabajo.	✓		✓		✓		
11	Asume riesgos calculados orientados al bien común	✓		✓		✓		
12	Considera Ud. que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo.	✓		✓		✓		
13	Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente	✓		✓		✓		
14	Tanto usted como los directivos se preocupan por mejorar los estándares del desempeño.	✓		✓		✓		
15	Tanto usted como los directivos se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Recompensa y desafío	Si	No	Si	No	Si	No	
16	En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente.	✓		✓		✓		
17	En su trabajo usted recibe más estímulos que sanciones	✓		✓		✓		
18	En esta institución educativa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo	✓		✓		✓		
19	Existen oportunidades de crecimiento profesional en la I. E.	✓		✓		✓		
20	Se siente realizado con su labor desempeñada en su institución educativa.	✓		✓		✓		
21	En su trabajo de todos los días, asume riesgos para alcanzar las metas propuestas.	✓		✓		✓		
22	Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen en su centro de trabajo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Relaciones e identidad	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Usted se considera comprendido por el personal directivo.	✓		✓		✓		
24	Usted cree que en la institución educativa se practica el apoyo mutuo entre colegas.	✓		✓		✓		
25	La comunicación dentro de su I.E. funciona correctamente	✓		✓		✓		
26	Considera que las relaciones entre los directivos y docentes son armoniosas	✓		✓		✓		
27	Mantiene buenas relaciones con los demás agentes educativos.	✓		✓		✓		
28	Usted considera que la institución Educativa satisface sus objetivos organizacionales.	✓		✓		✓		
29	Lo que hace en la Institución Educativa es por vocación	✓		✓		✓		
30	Puede observar un compromiso personal de los directivos en la mejora de los servicios que ofrece la institución educativa.	✓		✓		✓		
	Considera que su I.E. es modelo de referencia en la aplicación de valores.	✓		✓		✓		

31	Su institución es reconocida por su gestión educativa de calidad	/		/		/	
32	Percebe una buena calidad de servicio ofrecido por la I.E. a la comunidad.	/		/		/	
DIMENSIÓN 4: Cooperación y conflicto		Si	No	Si	No	Si	No
33	Usted cree que en la I.E. se practica el apoyo mutuo entre directivos y docentes.	/		/		/	
34	Tiene claro qué es lo que se espera de su labor docente, en cuanto a rendimiento.	/		/		/	
35	Se observa que hay una mutua satisfacción de necesidades entre I.E. y agentes educativos-	/		/		/	
36	Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con los directivos.	/		/		/	
37	Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos personales.	/		/		/	
38	Se responde adecuadamente en tiempo y forma a sus quejas y sugerencias.	/		/		/	
39	Cree que la imagen de su institución educativa asociado al exterior es positiva.	/		/		/	
40	Usted cree que en la I.E. se practica el apoyo mutuo entre directivos y docentes.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Setiembre de 2014.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mgtr. JARAMILLO OSTOS, Dennis DNI: 10754317

Especialidad del evaluador: Metodólogo

- ¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


 Mgtr. DENNIS JARAMILLO OSTOS
 DOCENTE UNIVERSITARIO
 No 306576

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: RETIRADA								
1	Ante un conflicto de trabajo con los docentes procura no ponerse en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.	X		X		X		
2	Cuando se trata de problemas generalmente evita discutir abiertamente con el docente.	X		X		X		
3	Procura ignorar los problemas surgidos en la Institución Educativa.	X		X		X		
4	Evita la discusión de sus diferencias con los demás.	X		X		X		
5	Evade situaciones enojosas y desagradables con los docentes.	X		X		X		
6	Evita que se note el conflicto con los demás.	X		X		X		
7	Intenta no mostrar desacuerdo con los docentes.	X		X		X		
8	Procura que los temas sean resueltos de la mejor manera posible.	X		X		X		
9	Intenta que no se noten las diferencias con los demás.	X		X		X		
10	Evita que le llamen la atención en las asambleas de docentes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: SUAVIZANTE								
11	Generalmente actúa como desean los docentes.	X	No	X	No	X	No	
12	Ante una dificultad de trabajo con un docente, generalmente acepta concesiones.	X		X		X		
13	Adecua su actitud de acuerdo a las circunstancias que se presentan.	X		X		X		
14	Se adecúa a lo que los demás deciden.	X		X		X		
15	Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto.	X		X		X		
16	Demuestra una actitud cooperativa para solucionar los conflictos.	X		X		X		
17	Trata de no expresar sus desacuerdos con los demás a fin de no herir sentimientos.	X		X		X		
18	Antepone el bienestar de los demás en la resolución de conflictos.	X		X		X		
19	Ante un problema de trabajo, generalmente trata de satisfacer los deseos del docente.	X		X		X		
20	Cede con facilidad demostrando debilidad ante el conflicto.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: DOMINACIÓN								
21	Ante una situación problemática con los docentes, generalmente se muestra firme para procurar imponer su punto de vista.	X		X		X		
22	En ocasiones usa todos los recursos a su alcance para solucionar los conflictos.	X		X		X		
23	Trata de ganar en una situación de competencia con los docentes.	X		X		X		
24	Mantiene sus argumentos con los demás para demostrar que su postura es la mejor.	X		X		X		
25	Demuestra conducta poco cooperativa con los docentes.	X		X		X		
26	Consigue que sus ideas sean aceptadas.	X		X		X		
27	Procura utilizar todos los recursos a su alcance para conseguir sus objetivos.	X		X		X		
28	Usa la autoridad que le confiere para presionar a su favor.	X		X		X		
29	Usa su prestigio profesional para presionar a su favor.	X		X		X		
30	Usa sus conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones le favorezcan.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: COMPROMISO								
31	Trata de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.	X	No	X	No	X	No	
32	Ante problemas de trabajo, procura llegar a acuerdos con los docentes.	X		X		X		
33	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con los docentes, a veces tiene que ir cediendo para conseguir su objetivo.	X		X		X		

34	Ante una dificultad de trabajo con los docentes, intenta analizar la situación con ellos para encontrar una solución aceptable para ambos.	<		<	<		
35	Ante una situación problemática con los docentes, intenta integrar sus ideas y las de ellos para alcanzar una decisión en conjunto.	<		<	<		
36	Trata de analizar con el docente las soluciones a los problemas que los benefician a ambos.	<		<	<		
37	Ante una situación problemática con un docente, la información que intercambio con él (ella) es siempre auténtica.	<		<	<		
38	Ante un problema de trabajo con los docentes, trata de plantear los intereses comunes, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible.	<		<	<		
39	Colabora con los docentes para llegar a soluciones aceptables para ambos.	<		<	<		
40	Ante un problema de trabajo con los docentes, intenta analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	<		<	<		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Setiembre de 2014.

Apellidos y nombres del juez evaluador: REYES BLÁCIDO, IRMA DNI: 06808836

Especialidad de la evaluadora: Metodóloga


 Dra. Irma Reyes Blácido
 DIRECTORA INSTITUTO INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
 ESCUELA DE POSTGRADO UPE

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ⁴		Claridad ⁷		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Estructura, responsabilidad y estándares							
1	Existe flexibilidad razonable al momento de tomar decisiones.	X		X		X		
2	En su I.E. hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas	X		X		X		
3	En su Institución Educativa el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios es estricto.	X		X		X		
4	En su Institución Educativa se prioriza los procedimientos escritos.	X		X		X		
5	Existe una buena coordinación entre diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos de trabajo.	X		X		X		
6	En general los procedimientos que afectan su trabajo están documentados.	X		X		X		
7	En su Institución Educativa usted toma sus propias decisiones.	X		X		X		
8	En su Institución Educativa usted no tiene excesivo control.	X		X		X		
9	Se considera su propio jefe.	X		X		X		
10	Asume las consecuencias de su propio comportamiento y trabajo.	X		X		X		
11	Asume riesgos calculados orientados al bien común	X		X		X		
12	Considera Ud. que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo.	X		X		X		
13	Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente	X		X		X		
14	Tanto usted como los directivos se preocupan por mejorar los estándares del desempeño.	X		X		X		
15	Tanto usted como los directivos se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Recompensa y desafío							
16	En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente.	X		X		X		
17	En su trabajo usted recibe más estímulos que sanciones	X		X		X		
18	En esta Institución educativa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo	X		X		X		
19	Existen oportunidades de crecimiento profesional en la I. E.	X		X		X		
20	Se siente realizado con su labor desempeñada en su Institución educativa.	X		X		X		
21	En su trabajo de todos los días, asume riesgos para alcanzar las metas propuestas.	X		X		X		
22	Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen en su centro de trabajo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Relaciones e identidad							
23	Usted se considera comprendido por el personal directivo.	X		X		X		
24	Usted cree que en la institución educativa se practica el apoyo mutuo entre colegas.	X		X		X		
25	La comunicación dentro de su I.E. funciona correctamente	X		X		X		
26	Considera que las relaciones entre los directivos y docentes son armoniosas	X		X		X		
27	Mantiene buenas relaciones con los demás agentes educativos.	X		X		X		
28	Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos organizacionales.	X		X		X		
29	Lo que hace en la Institución Educativa es por vocación	X		X		X		
30	Puede observar un compromiso personal de los directivos en la mejora de los servicios que ofrece la institución educativa.	X		X		X		
	Considera que su I.E. es modelo de referencia en la aplicación de valores.	X		X		X		
31	Su institución es reconocida por su gestión educativa de calidad	X		X		X		
32	Percibe una buena calidad de servicio ofrecido por la I.E. a la comunidad.	X		X		X		

DIMENSIÓN 4: Cooperación y conflicto		Si	No	Si	No	Si	No
33	Usted cree que en la I.E. se practica el apoyo mutuo entre directivos y docentes.	X		X		X	
34	Tiene claro qué es lo que se espera de su labor docente, en cuanto a rendimiento.	X		X		X	
35	Se observa que hay una mutua satisfacción de necesidades entre I.E. y agentes educativos.	X		X		X	
36	Fronte a un conflicto usted es partidario de consultarlo con los directivos.	X		X		X	
37	Usted considera que la Institución Educativa satisface sus objetivos personales.	X		X		X	
38	Se responde adecuadamente en tiempo y forma a sus quejas y sugerencias.	X		X		X	
39	Cree que la imagen de su institución educativa asociado al exterior es positiva.	X		X		X	
40	Usted cree que en la I.E. se practica el apoyo mutuo entre directivos y docentes.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Setiembre de 2014.

Apellidos y nombres del juez evaluador: REYES BLÁCIDO, IRMA DNI: 06808836

Especialidad de la evaluadora: Metodóloga


 Irma Reyes Blácido
 DISEÑO INSTITUTO MARIANO GARCÍA
 ESCUELA DE POSTGRADO IAE

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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