



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres  
instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca,  
2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de la Educación**

**AUTOR:**

Luna Atalaya, Edson Obed ([orcid.org/0009-0001-0595-9857](https://orcid.org/0009-0001-0595-9857))

**ASESORES:**

Dr. Valencia Morocho, Carlos Arturo ([orcid.org/0000-0003-1515-1760](https://orcid.org/0000-0003-1515-1760))

Dr. Palacios Sánchez, José Manuel ([orcid.org/0000-0002-1267-5203](https://orcid.org/0000-0002-1267-5203))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERITARIA**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA - PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación a Dios, mi esposa, mi hijo, mis padres y hermanos por motivarme a seguir estudiando para obtener este grado en mi formación profesional.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, mi esposa, mi hijo, mis padres, hermanos y docentes por guiarme y motivarme a seguir estudiando para obtener este grado en mi formación profesional.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice de contenidos	iii
Índice de tablas	iv
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	36
VI. CONCLUSIONES	42
VII. RECOMENDACIONES	44
VIII. REFERENCIAS	44
ANEXOS	52

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Distribución de la población	17
Tabla 2 Muestra de estudio	18
Tabla 4 Baremos de las variables y sus dimensiones	19
Tabla 5 Gestión de conflictos y clima laboral docente	22
Tabla 6 Gestión de conflictos y comunicación	23
Tabla 7 Gestión de conflictos y liderazgo	24
Tabla 8 Gestión de conflictos y cultura organizacional	25
Tabla 9 Gestión de conflictos y políticas y prácticas de recursos humanos	26
Tabla 10 Gestión de conflictos y relaciones interpersonales	27
Tabla 11 Información de ajuste del modelo de la hipótesis general	30
Tabla 12 Pseudo R cuadrado de la hipótesis general	30
Tabla 13 Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 1	31
Tabla 14 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1	31
Tabla 15 Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 2	32
Tabla 16 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2	32
Tabla 17 Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 4	33
Tabla 18 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3	33
Tabla 19 Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 4	34
Tabla 20 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 4	34
Tabla 21 Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 5	35
Tabla 22 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 5	35

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Gestión de conflictos y clima laboral docente	22
Figura 2 Gestión de conflictos y comunicación	23
Figura 3 Gestión de conflictos y Liderazgo	24
Figura 4 Gestión de conflictosb y cultura organizacional	25
Figura 5 Gestión de conflictos y política y prácticas de recursos humanos	26
Figura 6 Gestión de conflictos y relaciones interpersonales	27

## Resumen

La presente tesis tuvo como objetivo determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

El estudio fue de tipo aplicada, método hipotético deductivo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población y la muestra estuvo formada por 70 docentes de tres instituciones educativas públicas de la UGEL San Marcos. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario; de escala ordinal tipo Likert, validado por juicio de expertos y su confiabilidad con el alfa de Cronbach con un valor de .911 y .980 respectivamente.

Los resultados que se obtuvieron al realizar la prueba de regresión logística mostraron un p-valor o significancia de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido 0.05 con lo que se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral docente. Además, los resultados del Pseudo R<sup>2</sup> de Cox y Snell de Nagelkerke explicaron los cambios del clima laboral docente a partir de la gestión de conflictos en un 36% y 56.9% respectivamente.

**Palabras clave:** gestión de conflictos, clima laboral docente, UGEL San Marcos, comunicación, liderazgo.

## Abstract

The objective of this thesis was to determine the level of influence of conflict management in the work environment in teachers from three public educational institutions, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

The study was of the applied type, hypothetical deductive method, non-experimental design, quantitative approach. The population and the sample consisted of 70 teachers from three public educational institutions of the UGEL San Marcos. The survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument; Likert-type ordinal scale, validated by expert judgment and its reliability with Cronbach's alpha with a value of .911 and .980 respectively.

The results that were obtained when carrying out the logistic regression test showed a p-value or significance of 0.00, which turns out to be less than the established margin of error of 0.05, with which it is affirmed that there is a positive influence of conflict management in the climate. teacher labor. In addition, the results of Cox's Pseudo R<sup>2</sup> and Nagelkerke's Snell explained the changes in the teacher's work environment from conflict management by 36% and 56.9%, respectively.

**Keywords:** conflict management, teaching work climate, UGEL San Marcos, communication, leadership.



## I. INTRODUCCIÓN

En lo referido a la gestión de conflictos a nivel de centros educativos a nivel internacional podemos encontrar en Chile, Truco y Inostroza (2017) destacan que la falta de una cultura de diálogo y colaboración como el principal problema en la gestión de conflictos entre docentes en los centros educativos en Chile; según el Ministerio, se requiere una mayor promoción de prácticas colaborativas y de diálogo para prevenir y abordar conflictos en el ámbito educativo. En ese contexto, la falta de diálogo y comunicación efectiva entre las partes involucradas en un conflicto es un problema que se presenta en estos centros en Chile. Según el autor, es necesario fomentar la comunicación y el diálogo para poder resolver los conflictos de manera efectiva.

Asimismo, en Colombia, Acevedo et al. (2019) señalan la falta de capacitación en resolución de conflictos como un problema común en las instituciones educativas en Colombia, teniendo en cuenta que muchos docentes no reciben formación en habilidades comunicativas ni en resolución de conflictos durante su formación inicial ni en su formación continua. Los autores indican que la falta de un liderazgo efectivo es un problema que se presenta en la gestión de conflictos entre docentes en Colombia, que puede llevar a una gestión inadecuada de los conflictos y a una falta de claridad en las responsabilidades y roles de los docentes en la gestión de los mismos.

En el Perú, el Ministerio de Educación (2019) destaca la falta de capacitación y formación de los docentes en resolución de conflictos como el problema que más se distingue en lo que respecta al desarrollo de una adecuada gestión de conflictos a nivel de los centros educativos en Perú. Según el Ministerio, se requiere un mayor énfasis en la formación de habilidades y competencias para resolver los conflictos, y una mayor inversión en programas de actualización y capacitación docente. Por otro lado, la Defensoría del Pueblo (2018) destaca que no existe un adecuado enfoque de derechos humanos en la gestión de conflictos en las instituciones educativas en Perú, por ello, es necesario una mayor sensibilización y capacitación de los docentes y autoridades educativas para lograr una protección y promoción efectiva de los derechos humanos en un contexto escolar.

En lo que concierne a la variable clima laboral en las instituciones educativas en Chile, el clima laboral es un tema de interés en la gestión educativa y ha sido abordado por diversas entidades públicas en sus estudios. El Ministerio de Educación de Chile

(2017) en su Encuesta Docente 2017: Informe de Resultados presenta los resultados de la Encuesta Docente 2017, que aborda diversas temáticas relacionadas con la práctica docente, incluyendo el clima laboral. En él se señala que el 58,2% de los docentes considera que el clima laboral en su establecimiento es bueno o muy bueno, mientras que el 22,4% lo considera regular y el 19,4% lo considera malo o muy malo. En ese sentido, la falta de recursos y materiales adecuados para el trabajo docente que puede generar estrés y disminuir la calidad de la enseñanza, así como la falta de reconocimiento y apoyo.

Asimismo, la Defensoría del Pueblo (2018) en su reporte anual acerca de los derechos humanos, incluye un análisis de la situación del clima laboral en las instituciones educativas colombianas, así como recomendaciones para mejorar la situación. Estas instituciones públicas señalan que los principales problemas relacionados al clima laboral son la baja remuneración salarial y falta de incentivos económicos que puede llevar a la insatisfacción laboral y a la falta de motivación en el trabajo, asimismo.

En el Perú, el Ministerio de Educación de Perú ha implementado políticas y estrategias para mejorar en las instituciones educativas el clima laboral. Algunas de estas políticas son: a) Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente: Este programa busca mejorar el conocimiento y las habilidades de los docentes y directivos en temas como liderazgo, trabajo en equipo y gestión del clima laboral (Ministerio de Educación, 2019). b) Programa de Fortalecimiento de las Capacidades Directivas: Este programa busca mejorar las habilidades de liderazgo y gestión de los directivos escolares, para que puedan crear ambientes laborales más saludables y productivos (Ministerio de Educación, 2020). c) Programa de Convivencia Escolar: Este programa busca la prevención y el abordamiento del acoso escolar y otros tipos de violencia en los colegios, por medio de la creación de ambientes seguros y de respeto para todos los participantes a nivel educativo (Ministerio de Educación, 2021).

En estos programas, se señalan que los principales problemas relacionados al clima laboral a nivel de instituciones educativas públicas son la falta de recursos y equipamiento adecuado en las escuelas, la insuficiente remuneración y condiciones laborales precarias para los docentes, la falta de valoración y reconocimiento hacia los docentes, problemas de convivencia y comunicación entre los miembros del equipo docente, la burocracia y falta de flexibilidad en la gestión administrativa y pedagógica, la falta de capacitación y apoyo, la ausencia de políticas claras para resolver y prevenir

los conflictos, la falta de coordinación y liderazgo entre los directivos y docentes.

Cómo se evidencia, a nivel de la gestión de conflictos y del clima laboral, se han desarrollado diversos estudios, asimismo, existen diversos instrumentos, mecanismos y normas tanto a nivel internacional como nacional para que en las instituciones educativas se gestione de forma adecuada los conflictos laborales que puedan acontecer, que pueden afectar el clima laboral en los centros educativos públicos. Dentro de los conflictos más resaltantes que se pueden encontrar desacuerdos sobre decisiones pedagógicas, diferencias en estilos de enseñanza, problemas de comunicación y colaboración, rivalidades personales, y conflictos por recursos y reconocimiento profesional.

Atendiendo a la realidad problemática que se ha planteado, se tiene como problema principal: ¿Cómo influye la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? En cuanto a los problemas específicos se tiene los siguientes: a) ¿Cómo influye la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? b) ¿Cómo influye la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? c) ¿Cómo influye la gestión de conflictos en cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? d) ¿Cómo influye la gestión de conflictos en las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? y e) ¿Cómo influye la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023?

En lo que concierne a la justificación práctica, la investigación es importante y relevante en el ámbito educativo, ya que va a ayudar a identificar las consecuencias y causas de los conflictos y problemas en el ambiente laboral en los centros educativos públicos en la UGEL San Marcos. Al conocer los problemas específicos que enfrentan los docentes, directivos y personal administrativo, se van a implementar medidas y políticas que ayudarán a prevenir y resolver conflictos en el futuro. En ese sentido, una adecuada gestión de conflictos y un clima laboral positivo pueden impactar positivamente en lo que refiere la calidad de la educación. El personal administrativo y los docentes que se sienten valorados y apoyados en su trabajo tienen una mayor motivación y compromiso para brindar una educación de calidad a los estudiantes.

En lo que respecta a la justificación teórica, la investigación en este ámbito contribuiría a ampliar el conocimiento teórico sobre los factores que influyen en la gestión de conflictos y el clima laboral en los centros educativos, lo que a su vez permitiría desarrollar modelos y teorías más completas y precisas sobre el tema. Es importante destacar que tanto el clima laboral como la gestión de conflictos han sido abordados según las teorías de notables investigadores como es el caso de Jiménez et. al (2019), Redorta (2020). En lo que respecta al clima laboral se han abordado las teorías de Robbins y Decenzo (2009), Olaz y Ortiz (2022) y Chiavenato (2022). Estas teorías señalan que un clima laboral positivo y una gestión adecuada de los conflictos laborales en las organizaciones se relaciona con un mayor bienestar de los trabajadores, lo que a su vez puede traducirse en una mayor productividad, compromiso y satisfacción laboral.

En lo que pertenece a la justificación metodológica, la investigación se enmarca dentro de la investigación aplicada. Su objetivo es abordar un problema específico relacionado con la gestión de conflictos y clima laboral en un contexto concreto, con el fin de proporcionar recomendaciones prácticas y aplicables para mejorar las realidades laborales de los docentes; en el estudio se utiliza un nivel de investigación explicativo y aplicado, que permitirá describir y analizar la relación entre las variables de gestión de conflictos y clima laboral. Asimismo, la utilización del enfoque cuantitativo permite recopilar datos numéricos sobre la frecuencia e intensidad de los conflictos, así como sobre la percepción que tiene cada docente sobre el clima laboral. El diseño no experimental permite describir y analizar las características y condiciones, así como la dinámica de los conflictos y el clima laboral en el contexto de los docentes, sin manipular o intervenir directamente en la situación.

Una vez abordada la justificación del estudio, el objetivo de la investigación es: Determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. En lo que respecta a los objetivos específicos tenemos: a) determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca, 2023, b) determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, c) determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos la cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, d)

determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023 y e) determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

La hipótesis es: Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. En lo que respecta a las hipótesis específicas tenemos:

a) existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, b) existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, c) existe una influencia positiva de la gestión de conflictos la cultura organización en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, d) existe una influencia positiva de la gestión de conflictos las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, y e) existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

García (2022), siendo el objetivo del estudio identificar qué elementos inciden en la resolución de conflictos a nivel del ámbito laboral, utilizó un enfoque cualitativo, ya que no se emplearon análisis estadísticos, y se trató de una investigación no experimental, sin control ni manipulación de variables. Dado que se trabajó con una variable dependiente y tres independientes, se trató de un estudio de causalidad y correlación múltiple debido al número de variables involucradas. Además, el diseño del estudio fue transversal, ya que las entrevistas se realizaron a los trabajadores en un periodo de tiempo específico. La población del estudio constó de 25 personas dentro de la institución. Los resultados descriptivos obtenidos son que la gran mayoría (88%) de los encuestados admiten desconocer o no tener información sobre los procedimientos y criterios para gestionar problemas en el trabajo. El restante 12% menciona que quizás haya algún proceso si se acude al departamento de recursos humanos, aunque no están seguros al respecto. Además, un 76% de los participantes sostiene que el "salario emocional" desempeña un papel clave en fomentar un entorno laboral más armonioso, al mantener a los empleados muy satisfechos, lo que conduce a menos conflictos durante la jornada laboral. Los resultados concluyeron que los factores clave, como la personalidad, el liderazgo, las competencias y las relaciones constructivas para la gestión de conflictos, tienen un impacto positivo en la solución de conflictos a nivel laboral, asimismo, se acepta la hipótesis alterna al ser el p valor menor a 0.05.

En lo que concierne a los antecedentes internacionales, Paz (2021), llevó a cabo una intervención en una escuela privada con financiamiento público en Temuco, con el objetivo de mejorar el ambiente organizacional de la institución. Se aplicaron grupos focales y entrevistas semiestructuradas para analizar temas relacionados con el conflicto, el liderazgo y la comunicación. Estas pautas fueron validadas por nueve profesionales, de un total de diecisiete, y se complementaron con investigaciones bibliográficas y documentos oficiales de la escuela. A través del análisis de contenido, se obtuvo una síntesis de los resultados. Se encontraron aspectos positivos como un trato amable generalizado y la disposición del equipo directivo para atender las consultas de los profesionales. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como un liderazgo directivo con elementos burocráticos, acciones ineficientes para resolver conflictos y dificultades de comunicación entre los trabajadores. En conclusión,

se destaca el papel fundamental de los directivos en promover un clima organizacional adecuado y el bienestar de los profesionales de la educación. Esto se logra al gestionar oportunidades laborales que fomenten emociones positivas y relaciones interpersonales armoniosas, en beneficio del recurso humano. Los resultados del estudio indican que al evaluar el clima organizacional se encuentra como una dificultad la alta ineffectividad de la gestión de conflictos (70%), la falta de lineamientos directivos (65%) y la escasa comunicación entre los docentes y la dirección (60%). Asimismo, los principales problemas de la dirección son: falta de involucramiento en general, ejercer un liderazgo burocrático, no acoger las inquietudes pedagógicas de los docentes. El p valor es menor a 0.05.

Lara (2021), en su estudio que abordó la relación existente entre los componentes de la inteligencia emocional y el estilo de gestión de conflictos. La investigación fue cuantitativa y descriptiva, en donde participaron 279 funcionarios líderes de equipo. En cuanto a los resultados de la inteligencia emocional existe una correlación positiva con la resolución de problemas, la autoexpresión y la tolerancia al estrés, siendo el factor clave el liderazgo. Asimismo, los hallazgos revelaron una conexión positiva entre la inteligencia emocional (IE) y los métodos de resolución de conflictos más asertivos y colaborativos, como "Colaboración" y "Compromiso" (p valor menor a 0.000).

Moreta y Santana (2018) en su estudio que tuvo como objetivo de este estudio establecer la influencia del comportamiento organizacional en la gestión de conflictos laborales en un hospital. Se reconoce que el comportamiento desempeña un papel importante en la comprensión de las complejas relaciones interpersonales entre los profesionales de la salud. Se utilizó un enfoque mixto con una metodología transversal para recopilar información sobre la muestra. Se aplicaron cuestionarios confiables y validados que permitieron identificar un inadecuado clima organizacional y un estilo servil en la gestión de conflictos. En cuanto a los resultados descriptivos, la principal característica del clima laboral es que la desmotivación de los docentes es alta siendo la suma de las medias de 5.33 / 10 lo que indica la percepción de que su trabajo no es reconocido ni valorado. La hipótesis fue verificada mediante la correlación de Pearson (pvalor es menor a 0.05), que reveló valores altos y respaldó la hipótesis alternativa, indicando que el comportamiento organizacional tiene un impacto en la gestión de conflictos laborales. Por lo tanto, se desarrolló un Plan para intervenir en el comportamiento organizacional para la gestión de conflictos laborales. El objetivo

principal de este plan es fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores, fomentando grupos de trabajo compartidos y armoniosos que colaboren de manera efectiva para alcanzar cada objetivo del hospital. Se busca implementar acciones útiles, definidas y eficaces, teniendo en cuenta los esfuerzos individuales y colectivos, y evitando el individualismo en el trabajo.

Brasales (2021) en su estudio que tuvo como propósito realizar un diagnóstico sobre el desempeño de los docentes y el clima laboral en la provincia de Chimborazo y establecer su correlación, para lograr dicho cometido el autor preparó dos encuestas, para medir el Clima Laboral utilizó un instrumento del Ministerio de Trabajo, y para la otra variable que fue el utilizó un instrumento del Ministerio de Educación los mismos que fueron aplicados a 77 docentes. Los resultados indican que existe una correlación positiva de tipo mediano entre ambas variables con un Rho de Spearman= 0.412 y un p- valor de 0.000.

En lo que respecta a los antecedentes nacionales, Ramírez (2022), en su estudio que tuvo como objetivo central crear un enfoque para gestionar los conflictos que mejorara el clima organizacional en la Municipalidad de Chiclayo. El estudio abordó temas relacionados con la infraestructura inadecuada, la organización jerárquica y las relaciones conflictivas en el entorno laboral. Para realizar el análisis, el autor utilizó la metodología cuantitativa, con un diseño de investigación básica y no experimental. La población objetivo consistió en 84 trabajadores públicos, que se seleccionaron mediante un muestreo censal no probabilístico. Para recolectar los datos se utilizaron encuestas, utilizando un cuestionario confiable y validado por expertos. Los resultados revelaron que el clima organizacional se clasificó en niveles de Regular (83.3%) y Bueno (16.7%). Se concluyó que la estructura física y organizativa dificultaba la eficiencia en las actividades laborales, y que existía insatisfacción personal y profesional en el ambiente de trabajo, además de una falta de regulación y autocontrol en la actuación y el comportamiento de los empleados.

Huyhua (2022) en su estudio que tuvo como propósito investigar si existe relación entre el clima de la organización y la gestión educativa en los centros educativos del distrito de Samuel Pastor en el año 2021. La metodología empleada es de tipo correlacional y descriptiva, utilizando un diseño no experimental. La población objetivo se compuso de 119 estudiantes pertenecientes a las IE del mencionado distrito. Para recopilar los datos, se aplicó una encuesta utilizando un cuestionario como instrumento de medición, que previamente fue validado y sometido a prueba de



fiabilidad por expertos. Los resultados que se obtuvieron por medio del análisis de Rho de Spearman mostraron una correlación significativa (0,566) y un p-valor menor a .05, por ello, se aceptó la hipótesis alternativa, lo que indica que sí existe una relación entre las variables.

Soto (2021), en su estudio que tuvo como propósito examinar la posible asociación entre el estilo de manejo del conflicto y la inteligencia emocional en docentes de la Ugel N02, siendo el enfoque que se utilizó correlacional, y se trabajó con una muestra compuesta por 116 docentes. Se utilizaron dos cuestionarios como herramientas de medición: uno para evaluar la inteligencia emocional utilizando el enfoque de BarOn, y otro para medir el estilo de manejo de conflictos utilizando el enfoque de Thomas Killman. Los resultados revelaron que no se encontró una correlación significativa entre las variables estudiadas ni con las dimensiones de los estilos de manejo de conflictos. En otras palabras, no se observó una relación entre la inteligencia emocional y la forma en que los docentes afrontan los conflictos.

Zegarra (2019), en su investigación se evaluó la vinculación entre la gestión de conflictos y el estilo de liderazgo de los directivos en centros educativos de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra, utilizando un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo correlacional. Se recopiló información por medio de un cuestionario dirigido a una muestra de 100 docentes. Para garantizar la fiabilidad de los resultados, se realizó la prueba de Alfa de Cronbach y se utilizó la fórmula de Rho de Spearman. La hipótesis general que considera la correlación entre las variables fue de  $Rho = .626$ . La mayoría de los docentes consideró que los estilos de liderazgo directivo son adecuados en ciertas ocasiones, lo que afecta la gestión de conflictos a nivel institucional. En cuanto a las hipótesis específicas, que se refieren a las dimensiones de comunicación cordial, manejo de la mediación y el uso de la negociación en relación con los estilos de liderazgo, se encontró una correlación moderada con valores de Rho de .505, .514 y .474 respectivamente.

Jara (2018), en su investigación busco relacionar la Gestión de Conflictos con el Clima dentro de una institución educativa en Ica en el periodo 2017, se trató de un estudio descriptivo con bajo un enfoque correlacional. Los resultados señalaron una correlación muy significativa de 0.852, es decir una relación positiva entre las variables. El valor correlacional señala una conexión lineal entre ambas variables. Al analizar las respuestas de los encuestados, se encontró que el 49% señaló la Gestión de Conflictos en un nivel regular, mientras que el 48% de los docentes y directivos participantes

calificaron de igual manera el Clima Laboral.

En lo que respecta a las teorías de las variables de estudio, se inicia por definir primero la teoría de la variable V1: gestión de conflictos. La gestión de conflictos es un proceso interdisciplinario que busca resolver los desacuerdos, las disputas y los enfrentamientos de forma pacífica y constructiva. Diversos autores han abordado este tema y ofrecen distintas definiciones y enfoques para entender la gestión de conflictos, a continuación, se presentan algunas de ellas. Jiménez et. al (2019) señalan que la gestión de conflictos es un proceso integral que se enfoca en resolver las disputas de manera colaborativa y constructiva, promoviendo la comunicación abierta y el respeto mutuo entre cada parte implicada. Por ello, se hace necesario que se identifiquen las causas relacionadas al conflicto, el desarrollo de soluciones mutuamente beneficiosas y la implementación de acuerdos sostenibles a largo plazo. Asimismo, señala que la gestión de conflictos se basa en la premisa de que todos los involucrados en el conflicto tienen una perspectiva única y valiosa que debe ser considerada en el proceso de resolución. Como se observa, los conflictos pueden ser una ocasión para el crecimiento y el cambio positivo, siempre y cuando se manejen adecuadamente.

En la gestión de conflictos, es importante establecer un ambiente de confianza y colaboración entre las partes involucradas, promoviendo la empatía y el entendimiento. El uso de técnicas de comunicación efectiva, la negociación y la mediación son herramientas valiosas en este proceso. En ese sentido, Redorta (2020), señala que la gestión de conflictos es el proceso de abordar, identificar y resolver un conflicto de forma productiva y efectiva. Para ello, es necesario que se conozcan las causas relacionadas al conflicto, y se exploren los deseos y necesidades de cada parte involucrada y la creación de soluciones sostenibles y duraderas. La autora señala que la gestión de conflictos se enfoca en el diálogo constructivo y la negociación colaborativa para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso. A través del uso de técnicas de comunicación efectiva, empatía y comprensión, se busca minimizar el impacto negativo del conflicto y maximizar el resultado positivo.

Es importante destacar y reconocer que todo conflicto debe ser abordado de manera adecuada para evitar un impacto negativo en las relaciones interpersonales y organizacionales teniendo en cuenta que muchas veces que los conflictos en muchos casos son inevitables y en algunos contextos pueden ser saludables en la medida si se encuentra una solución óptima puede generar sinergias positivas entre las personas. La Rosa y Rivas (2020), indica que la gestión de conflictos se refiere al

conjunto de procesos y estrategias que se utilizan para manejar los conflictos de manera efectiva. Esta disciplina se enfoca en prevenir, resolver y transformar los conflictos, con el objetivo de lograr resultados beneficiosos para todas las partes involucradas. Asimismo, señala que la gestión de conflictos implica la identificación y análisis de las causas que se relacionan con el conflicto, así como evaluar de forma efectiva las pretensiones y necesidades de todas las partes involucradas. A través de la mediación, la negociación y otras técnicas para resolver conflictos, se busca llegar a soluciones mutuamente aceptables y sostenibles.

Teniendo en cuenta ello, la gestión de conflictos involucra la transformación de los conflictos, es decir, el cambio de la dinámica subyacente que genera el conflicto para crear relaciones más saludables y productivas. Esto implica abordar las causas subyacentes del conflicto y trabajar para mejorar la colaboración y comunicación entre las partes involucradas. En ese sentido, Kfir y Hecht (2020) indica que la gestión de conflictos es crucial para el éxito en cualquier contexto, ya sea en el ámbito personal, profesional o político. La capacidad de manejar conflictos de manera efectiva es esencial para lograr un liderazgo efectivo y una adecuada toma de decisiones, así como para el mantenimiento de relaciones saludables y productivas. Lo señalado por la autora, infiere que la gestión de conflictos puede ayudar a prevenir conflictos futuros al abordar las causas subyacentes del conflicto actual y trabajar para mejorar la relación y comunicación entre las partes, asimismo, la gestión de conflictos es esencial para el éxito y la productividad en cualquier contexto.

En ese contexto, una teoría ampliamente estudiada en el campo de la gestión de conflictos es la teoría de la negociación establecida por Fisher et al. (1991), los autores señalan que, la negociación se centra en encontrar soluciones mutuamente beneficiosas a través del diálogo y la colaboración. Esta teoría destaca la importancia de que se separe a las personas del problema y se enfoque principalmente en los intereses escondidos, para lograr acuerdos duraderos. Otra teoría relevante es la teoría de la resolución de conflictos basada en principios, propuesta por Folger et al. (2021). Esta teoría se centra en la búsqueda de una solución equitativa y justa, y promueve la comunicación abierta y el respeto mutuo. Se basa en la premisa de que resolver los conflictos de manera cooperativa puede generar beneficios tanto para los individuos involucrados como para la organización en general.

En lo que respecta a las dimensiones de la gestión de conflictos, Redorta (2020) señala que la gestión de conflictos posee cuatro dimensiones principales que son: a)

La prevención, se refiere a todas aquellas acciones que se llevan a cabo para evitar que los conflictos surjan en primer lugar. Esto puede incluir el fomento de una cultura organizacional de diálogo y colaboración, la identificación de posibles fuentes de conflicto y la implementación de estrategias de resolución temprana. b) La resolución, se centra en la identificación y la implementación de soluciones para los conflictos existentes. Esto puede implicar el uso de estrategias de negociación, mediación o arbitraje para llegar a acuerdos mutuamente aceptables. c) La transformación, se enfoca en el cambio de la dinámica subyacente que genera el conflicto. Esto puede implicar un cambio en la forma en que se observa el conflicto y en la forma en que se relacionan las partes involucradas. d) El aprendizaje, se refiere a la reflexión sobre el proceso de gestión de conflictos y la identificación de las lecciones aprendidas para mejorar la capacidad de gestión de conflictos en el futuro.

Ahora se procede a explicar la teoría del clima laboral, Robbins y Decenzo (2009) define el clima laboral como el ambiente psicológico y emocional percibido en las organizaciones. Los autores destacan que el clima laboral es de suma importancia para lograr el éxito institucional, en la medida en que afecta la motivación y el rendimiento a los trabajadores. Además, indica que el clima laboral es influenciado por factores como la del liderazgo, cultura organizacional y la comunicación. Es importante destacar que el clima puede ser positivo o negativo, y puede tener un gran efecto a nivel de satisfacción y motivación del trabajador, así como en su productividad y rendimiento.

Por otro lado, Olaz y Ortiz (2022) definen el clima laboral como una percepción compartida de los empleados sobre las condiciones y características de su entorno laboral, incluyendo los valores, normas, prácticas y procedimientos que rigen el comportamiento organizacional y el ambiente social. Este clima puede influir en la satisfacción, motivación, el bienestar psicológico, el compromiso y la productividad de los trabajadores. En ese sentido, el clima organizacional es fundamental a nivel institucional, ya que puede influir en diversos aspectos que afectan el desempeño, el bienestar y la productividad de los trabajadores, con el fin de que se logre el éxito de la organización en sí misma.

Asimismo, Uribe (2015) indican que el clima laboral está referido al ambiente emocional y psicológico que se percibe en un lugar de trabajo, influenciado por factores como la del liderazgo, cultura organizacional, las relaciones interpersonales y las políticas de recursos humanos. Este ambiente puede ser negativo o positivo, y tiene

un gran impacto en el bienestar, la motivación y el rendimiento del trabajador. En ese contexto, atendiendo a esta definición, un clima organizacional positivo posee un impacto adecuado en la motivación, la salud, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, así como en el éxito de la organización en sí misma. De tal forma que, es fundamental que a nivel empresarial e institucional se preste atención al clima organizacional, por ello, deben tomarse medidas para fomentar un ambiente laboral saludable y positivo.

También es importante destacar la definición que da Chiavenato (2022) sobre el clima laboral, para el autor es una percepción compartida por los empleados de las características y condiciones emocionales y psicológicas de su entorno laboral. Este clima se refiere a la forma en que los empleados experimentan y valoran su lugar de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, la cultura organizacional, la supervisión, la seguridad, la calidad de vida y justicia en el trabajo. El clima laboral puede influir en el compromiso, la motivación, el agrado y el rendimiento de los trabajadores.

En lo que respecta a las teorías del clima laboral, se destaca a García et al. (2021), que sostienen que los climas organizacionales son el resultado de las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y valores organizacionales. Según García et al. (2021), el clima de trabajo influye en la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. Asimismo, también se debe destacar a Gan y Triginé (2012), quienes señalan que la organización es un sistema abierto que trasciende con el entorno y que el clima organizacional es una manifestación de estas interacciones. Según los autores los climas organizacionales pueden afectar la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso de los empleados.

En general, el clima laboral está referido a la percepción que posee cada trabajador en relación a su entorno laboral, incluyendo los aspectos físicos, sociales y psicológicos del trabajo. Este clima puede influir en la satisfacción, motivación, bienestar y productividad del empleado, y es influenciado por factores como las políticas de recursos humanos, la cultura y el liderazgo, así como la comunicación y las relaciones interpersonales. En lo que respecta a las dimensiones del clima laboral, Según Chiavenato (2022), el clima laboral se compone de varias dimensiones que pueden afectar la percepción que poseen los trabajadores acerca de su entorno laboral. Estas dimensiones son importantes porque pueden influir en la motivación y el

compromiso de los trabajadores, así como en su rendimiento y desempeño laboral. Estas dimensiones son la comunicación, el liderazgo, las políticas y prácticas de recursos humanos, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.

En lo que respecta a la comunicación, está referido a la forma como se comparte y se recibe información en la organización, y puede ser una dimensión crítica del clima laboral. Una comunicación efectiva puede aumentar la claridad y la transparencia en la organización, y puede mejorar la relación entre gerencia y empleados. Por otro lado, una comunicación deficiente puede llevar a confusiones, malentendidos y desconfianza entre los empleados, lo que puede generar un clima laboral negativo (Chiavenato, 2022). En lo que respecta al liderazgo, se refiere al estilo y las prácticas de liderazgo de la gerencia en la organización, y puede ser una dimensión crítica del clima laboral. Un liderazgo efectivo puede fomentar compromiso, respeto y la confianza entre los empleados, mientras que un liderazgo ineficaz o autoritario puede generar un clima laboral negativo y disminuir la productividad y la motivación de los empleados (Chiavenato, 2022).

En lo que respecta a la cultura Organizacional, está referido a los valores, normas y creencias que rigen los comportamientos de los empleados a nivel institucional, y puede influir en el clima laboral. Una cultura organizacional positiva y coherente puede mejorar la colaboración y cohesión entre los empleados, mientras que una cultura organizacional disfuncional puede generar un clima laboral negativo y disminuir la satisfacción y motivación de los empleados (Chiavenato, 2022). En lo que concierne a las políticas y prácticas de recursos humanos, se refiere a las prácticas y políticas que se relacionan con la administración del recurso humano en la organización, y puede influir en el clima laboral. En ese contexto, las políticas y prácticas justas y equitativas pueden acrecentar la motivación y satisfacción de los empleados, mientras que las políticas y prácticas injustas o inconsistentes pueden generar un clima laboral negativo (Chiavenato, 2022).

En lo que pertenece a las relaciones interpersonales, se refiere a las relaciones entre los empleados en la organización, y puede influir en el clima laboral. Las relaciones interpersonales positivas pueden fomentar la colaboración y la cohesión entre los empleados, mientras que las relaciones interpersonales conflictivas pueden generar un clima laboral negativo y disminuir la motivación y la satisfacción de los empleados (Chiavenato, 2022).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Teniendo en cuenta el enfoque, el estudio es cuantitativo, según Guerrero y Guerrero (2020), la investigación cuantitativa se centra en la medición de números y el análisis estadístico de los datos para evaluar las relaciones entre variables. Este tipo de investigación busca recopilar datos objetivos y confiables a través de métodos estructurados y estandarizados, como encuestas y experimentos controlados, para responder preguntas de investigación específicas y establecer relaciones causales entre las variables. En el estudio se recopilan datos de las variables a través de encuestas para medir y evaluar su relación.

En lo que respecta al tipo de investigación, el estudio es aplicada, según Castro et al. (2023), este tipo de estudio tiene como objetivo principal la creación de conocimiento que pueda ser directamente aplicado para resolver los problemas que enfrenta la sociedad o la industria. Su enfoque principal radica en aprovechar los descubrimientos resultantes de la investigación fundamental, desempeñando un papel crucial en la conexión entre la teoría y la producción de productos o soluciones prácticas. La presente tesis es de tipo aplicada debido a que se enfoca en la aplicación práctica de estrategias y medidas concretas para abordar y mejorar la gestión de conflictos y el clima laboral en tres instituciones educativas públicas de la UGEL San Marcos. El estudio no se limita a la teoría, sino que busca proporcionar soluciones reales y orientadas a la mejora de la calidad de vida laboral de los docentes y, por ende, del ambiente educativo en estas instituciones.

Por otro lado, el estudio es explicativo, un estudio explicativo, según Hernández y Mendoza (2018), es un tipo de investigación en el cual, el objetivo es establecer relaciones de causalidad y explicar las razones o factores que generan ciertos fenómenos o comportamientos. En un estudio explicativo, se busca identificar las variables independientes que influyen en una variable dependiente y comprender cómo y por qué se produce esa relación causal. En la investigación se busca establecer la causalidad entre la gestión de conflictos y el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

Asimismo, en la tesis se ha utilizado el método hipotético- deductivo, que se utiliza principalmente en la investigación. Según Pereyra (2020), este método está basado en formular hipótesis que pueda ser sometida a prueba empírica por medio de

recopilar y analizar datos. El proceso de investigación comienza con la formulación de una hipótesis que se deriva de una teoría existente o a partir de observaciones. Luego, se recopilan datos empíricos para probar la hipótesis. La hipótesis se acepta o se rechaza teniendo en cuenta el resultado obtenido. La hipótesis de la investigación es existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. En cuanto al diseño, el estudio es no experimental que es un enfoque de investigación que no implica la manipulación de las variables. En términos de temporalidad, este estudio se lleva a cabo utilizando un enfoque transversal, lo que implica que la recopilación de datos se realiza durante un período específico de tiempo. Ñaupas et al. (2018) sostiene que los estudios no experimentales de nivel explicativo y que son de corte transversal tienen el siguiente esquema:



Dónde: x está representada por la variable independiente (gestión de conflictos), y está representada por la variable dependiente (clima laboral) y la  $\rightarrow$  es cómo influye x en y.

### **3.2. Variables y operacionalización**

Variable 1: gestión de conflictos

Definición conceptual: Jiménez et. al (2019) señalan que la gestión de conflictos es un proceso integral que se enfoca en resolver las disputas de manera colaborativa y constructiva, promoviendo la comunicación abierta y el respeto mutuo entre las partes involucradas. Este proceso implica la identificación de las causas subyacentes del conflicto, el desarrollo de soluciones mutuamente beneficiosas y la implementación de acuerdos sostenibles a largo plazo.

Definición operacional: La gestión de conflictos se puede medir a partir de cuatro dimensiones, que son la prevención, la resolución y la transformación y el aprendizaje. Se sigue una escala Likert a partir de cinco puntos en donde 1 que significa muy poco hasta 5 que significa totalmente.

Variable 2: clima laboral docente

Definición conceptual: Para Chiavenato (2022), el clima laboral es una percepción compartida por los empleados de las características y condiciones emocionales y



psicológicas de su entorno laboral. Este clima se refiere a la forma en que los empleados experimentan y valoran su lugar de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, la cultura organizacional, la supervisión, la seguridad, la calidad de vida y justicia en el trabajo.

Definición operacional: El clima laboral se puede medir a partir de las siguientes dimensiones, que son la comunicación, el liderazgo, las prácticas y políticas de recursos humanos, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales. Se sigue una escala Likert a partir de cinco puntos en donde 1 que significa muy poco hasta 5 que significa totalmente.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

En cuanto a la población, Hernández y Mendoza (2018), la definen como el grupo de individuos, eventos, objetos o fenómenos que comparten una o varias características comunes y que se desea estudiar. La población es el universo a partir del cual se selecciona la muestra, y su tamaño se determina por el alcance del objetivo del estudio y el recurso disponible para llevar a cabo el estudio. En la investigación la población está formada por los docentes de tres instituciones educativas de la UGEL San Marcos que asciende a 70 docentes tal como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Distribución de la población*

Docentes	I.E.I 163 - La primavera Inicial	I.E. 821075 – Huayobamba Primaria	I.E. Alberto Bueno Tirado Secundaria	Nº de docentes
Nivel inicial	3	4	4	11
Nivel primario	9	8	10	27
Nivel secundario	11	11	10	32
Total	23	23	24	70

En lo que respecta a la muestra, Hernández y Mendoza (2018) la definen como un subconjunto que representa a la población y que es utilizado para la realización de inferencias sobre ésta. La muestra se selecciona de forma aleatoria o no aleatoria y debe cumplir con criterios de representatividad, homogeneidad y suficiencia con el fin de que los resultados se pueden generalizar a la población de estudio. En la investigación, la muestra es censal, Hernández y Mendoza (2018) mencionan que una

muestra censal se refiere a la inclusión de cada elemento de la población con el fin de que sea considerado como muestra. Según los autores, este tipo de muestra se utiliza cuando la población es pequeña, cuando el costo y el tiempo para estudiar a cada elemento de la población son razonables, o cuando se necesita una alta precisión y representatividad en los resultados. Teniendo en cuenta ello, la muestra estará formada por el total de la población, es decir 70 docentes.

**Tabla 2**

*Muestra de estudio*

Docentes	I.E.I 163 - La primavera Inicial	I.E. 821075 – Huayobamba Primaria	I.E. Alberto Bueno Tirado Secundaria	Nº de docentes
Nivel inicial	3	4	4	11
Nivel primario	9	8	10	27
Nivel secundario	11	11	10	32
Total	23	23	24	70

Criterios de inclusión: Ser un docente de alguna de las tres I.E. que forman parte de la UGEL San Marcos, que se encuentren laborando en actualidad y que deseen ser voluntarios para realizar la encuesta.

Criterios de exclusión: Docentes que no forman parte de las tres I.E. que forman parte de la UGEL San Marcos y encuestas viciadas.

**3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En la tesis, la técnica usada fue la encuesta, Pereyra (2020) indican que es una técnica que se refiere a la recolección sistemática de datos a través de preguntas que se han estandarizado que se dirigen a la muestra que representa a la población, con el fin de obtener información con respecto a las creencias, actitudes, opiniones, comportamientos y características sociodemográficas.

El instrumento selecciona fue el cuestionario, Hernández y Mendoza (2018) señala que es un instrumento consistente en un conjunto de preguntas estandarizadas que se presentan a los participantes con el fin de acceder a información sobre sus actitudes, opiniones, comportamientos o características sociodemográficas. El cuestionario de gestión de conflictos consta de 20 preguntas que guardan relación con sus dimensiones, y el de clima laboral docente consta de 20 preguntas teniendo en cuenta sus dimensiones.

Es importante destacar que se ejecutó una prueba piloto para determinar la

confiabilidad de cada instrumento por medio del Índice de Alpha de Cronbach. Según Hernández y Mendoza (2018), la confiabilidad de los instrumentos de medición se refiere a la estabilidad y consistencia de los resultados obtenidos a través de un instrumento en diferentes momentos y situaciones. Es decir, si un instrumento es confiable, debería producir resultados similares cada vez que se usa para medir la misma variable. Asimismo, el alpha de Cronbach como instrumento para medir la confiabilidad, se maneja comúnmente en la investigación social para evaluar la consistencia interna de un conjunto de ítems que miden una variable o constructo específico (Taber, 2018).

Los resultados de alpha de Cronbach para el cuestionario de gestión de conflictos fueron de 0.898 y para el de clima laboral docente fue de 0.879, lo que indica que los dos instrumentos son confiables y aplicables. Asimismo, se aplicó la validez de juicio de expertos en ambas encuestas para determinar la aplicabilidad y claridad de ambos instrumentos y si realmente

logran medir a las variables de la investigación. Según Cohen et al. (2018), la validez de juicio de expertos se refiere a la evaluación realizada por expertos en un tema determinado sobre la validez de un instrumento de medición o de una investigación en general. Los expertos son seleccionados por su conocimiento y experiencia en el área específica de la investigación y se les pide que revisen el instrumento o la investigación para asegurar que mide lo que pretende medir y que es relevante para el área de estudio.

**Tabla 4**

*Baremos de las variables y sus dimensiones*

Variable independiente	Bajo	Medio	Alto
Gestión de conflictos	20-46	47-73	74-100
D1: Prevención	5-11	12-18	19-25
D2: Resolución	5-11	12-18	19-25
D3: Transformación	5-11	12-18	19-25
D4: Aprendizaje	5-11	12-18	19-25
Variable dependiente	Bajo	Medio	Alto
Clima laboral docente	20-46	47-73	74-100
D1: Comunicación	6-13	14-21	22-30
D2: Liderazgo	5-11	12-18	19-25
D3: Política y práctica de recursos humanos	3-6	7-10	11-15
D4: Cultura organizacional	3-6	7-10	11-15
D5: Relaciones interpersonales	3-6	7-10	11-15

### Ficha técnica de la variable gestión de conflictos

Nombre	clima laboral docente - Cuestionario
Autor	Luna Atalaya, Edson Obed
Año	2023
Lugar	Provincia de San Marcos, departamento de Cajamarca
Objetivo	Recoger datos del clima laboral docente
Dimensión	Comunicación, Liderazgo, Política y prácticas de recursos humanos, Cultura organizacional, Relaciones interpersonales
Nivel y rango	Bajo= 20-46, Medio= 47-73, Alto= 74-100
Confiabilidad	0.980 de Alfa de Cronbach
Escala	Ordinal Likert: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo
Total de ítems	20
Tiempo	20 minutos aproximadamente

### Ficha técnica de la variable clima laboral docente

Nombre	clima laboral docente - Cuestionario
Autor	Luna Atalaya, Edson Obed
Año	2023
Lugar	Provincia de San Marcos, departamento de Cajamarca
Objetivo	Recoger datos del clima laboral docente
Dimensión	Comunicación, Liderazgo, Política y prácticas de recursos humanos, Cultura organizacional, Relaciones interpersonales
Nivel y rango	Bajo= 20-46, Medio= 47-73, Alto= 74-100
Confiabilidad	0.980 de Alfa de Cronbach
Escala	Ordinal Likert: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo
Total de ítems	20
Tiempo	20 minutos aproximadamente

## 3.5. Procedimientos

La investigación se desarrolló a partir de las variables gestión de conflictos y clima laboral docente, a partir de los cuales se desarrollaron dos instrumentos basados en la escala de Likert, los mismos que fueron evaluados por expertos y se midió su confiabilidad. Es importante destacar que se solicitó la autorización para poder realizar el estudio en las instituciones educativas. Posteriormente se realizó una prueba piloto utilizando formularios Google y los resultados fueron sistematizados en SPSS V25.

## 3.6. Método de análisis de datos

Después de completar la recolección de datos mediante las encuestas, se formuló una base de datos utilizando Excel con el fin de almacenar toda la información. Luego, se transfirió esta base de datos a un software estadístico (SPSS v26) para llevar a cabo el análisis descriptivo e inferencial de cada variable. Asimismo, se realizó la

prueba normalidad para evaluar si cada variable está distribuida de forma normal en la población de la cual la muestra fue extraída. En el estudio se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov -Smirnov a partir de que la muestra está formada por más de 50 personas. La prueba compara la distribución de los datos con la distribución normal y proporcionan un valor de  $p$ , en la cual se indica el nivel de probabilidad de que los datos de las encuestas se distribuyen normalmente. Si el nivel de significancia que se ha establecido es menor que el valor de  $p$ , no se cuenta con suficiente certeza para que se rechace la hipótesis de que los datos poseen una distribución normal.

### **3.7. Aspectos éticos**

En la investigación los participantes han sido informados sobre cada objetivo que posee el estudio, los procedimientos y toda información relevante antes de dar su consentimiento para participar, el consentimiento es voluntario. Asimismo, los datos y la información personal de la investigación son manejados de manera confidencial y los participantes tienen la opción de permanecer anónimos si lo desean. La tesis ha sido desarrollada teniendo en cuenta el Código de Ética de la Universidad César Vallejo.

Por otro lado, la investigación es auténtica, por lo que se procedió a firmar una declaración jurada que garantiza su originalidad, en el desarrollo de la investigación se ha respetado los derechos autor, y todas las referencias han sido consignadas según las normas APA en su séptima edición.

#### IV. RESULTADOS

### Resultados descriptivos de gestión de conflictos vs clima laboral docente

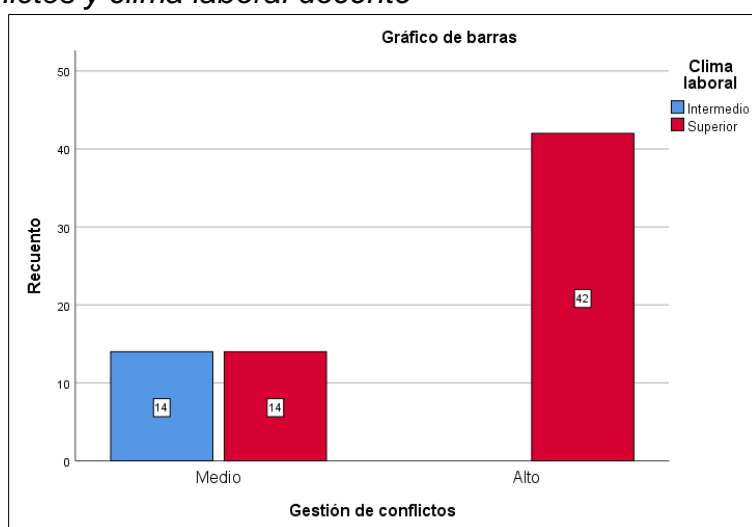
**Tabla 5**

*Gestión de conflictos y clima laboral docente*

		Clima laboral			
			Intermedio	Superior	Total
Gestión de conflictos	Medio	Recuento	14	14	28
		% del total	20,0%	20,0%	40,0%
	Alto	Recuento	0	42	42
		% del total	0,0%	60,0%	60,0%
Total		Recuento	14	56	70
		% del total	20,0%	80,0%	100,0%

**Figura 1**

*Gestión de conflictos y clima laboral docente*



Se observa en la figura 1 y tabla 5, que el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, asimismo, el 20% (14) ubicaron el clima laboral docente en un nivel intermedio y el 20% (14) lo ubica en un nivel superior. Por otro lado, 60% (42) señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos, asimismo, el 100% (42) ubicaron el clima laboral docente en un nivel superior. Por ello, se afirma que la mayoría de docentes tienen la percepción que la gestión de conflictos en un nivel alto en cuanto a la prevención, resolución, transformación y aprendizaje y percibieron el clima laboral docente en un nivel superior en cuanto a comunicación, liderazgo, políticas y prácticas de recursos humanos,

cultura organizacional y relaciones interpersonales.

## Gestión de conflictos vs comunicación

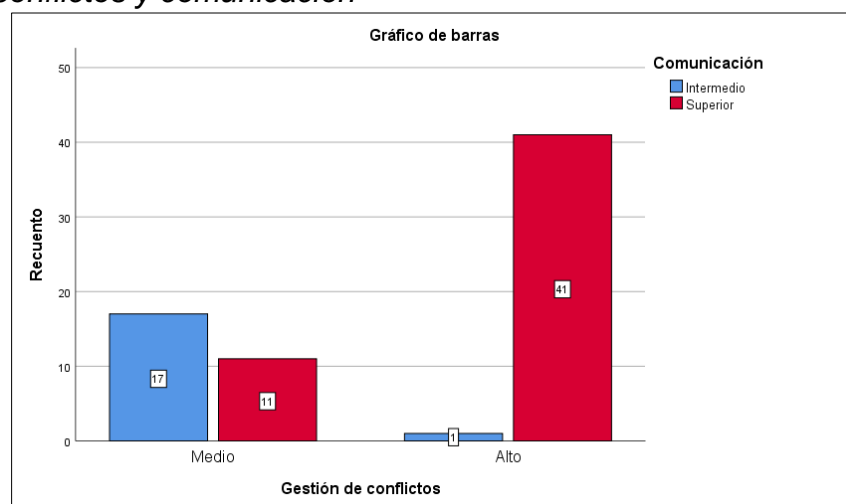
**Tabla 6**

*Gestión de conflictos y comunicación*

		Comunicación			
		Intermedio	Superior	Total	
Gestión de conflictos	Medio	Recuento	17	11	28
		% del total	24,3%	15,7%	40,0%
	Alto	Recuento	1	41	42
		% del total	1,4%	58,6%	60,0%
Total	Recuento	18	52	70	
	% del total	25,7%	74,3%	100%	

**Figura 2**

*Gestión de conflictos y comunicación*



En la figura 2 y tabla 6, se apreció que el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, asimismo, el 24.3% (17) indican en un nivel intermedio la comunicación y el 15.7% (11) a un nivel superior. Por otro lado, el 60% (42) señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos, el 1.4% (1) ubicaron en un nivel intermedio la comunicación y el 58.6% (41) lo ubicó en un nivel superior. Por ello, Por ello, se afirma que la mayoría de docentes tienen la percepción que la gestión de conflictos tiene un nivel alto y percibieron la comunicación en un nivel superior.

## Gestión de conflictos y liderazgo

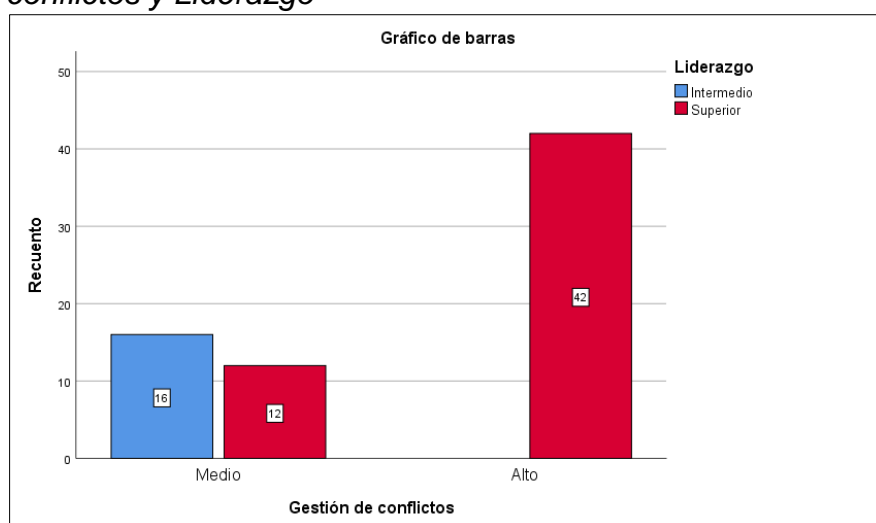
**Tabla 7**

*Gestión de conflictos y liderazgo*

		Liderazgo			
		Intermedio	Superior	Total	
Gestión de conflictos	Medio	Recuento	16	12	28
		% del total	22,9%	17,1%	40,0%
	Alto	Recuento	0	42	42
		% del total	0,0%	60,0%	60,0%
Total		Recuento	16	54	70
		% del total	22,9%	77,1%	100,0%

**Figura 3**

*Gestión de conflictos y Liderazgo*



En la figura 3 y la tabla 7, se apreció que el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, el 22.9% (16) ubicaron en un nivel intermedio el liderazgo y el 17.1% (12) lo ubicaron a un nivel superior. Por otro lado, el 60% (42) de cada docente encuestado señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos y el 100% ubicó el liderazgo en un nivel superior. Por ello, se afirma que la mayoría de docentes tienen la percepción que la gestión de conflictos tiene un nivel alto y percibieron el liderazgo en un nivel superior.



## Gestión de conflictos y cultura organizacional

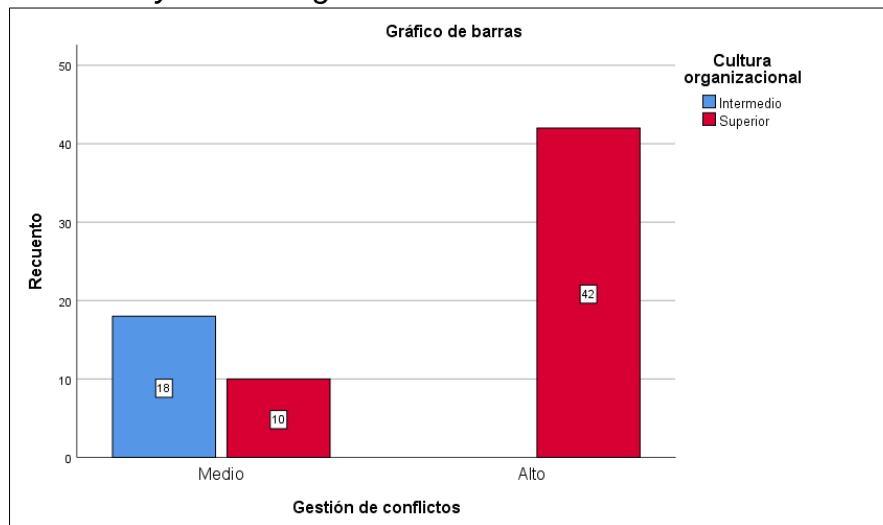
**Tabla 8**

*Gestión de conflictos y cultura organizacional*

		Cultura organizacional			
		Intermedio	Superior	Total	
Gestión de conflictos	Medio	Recuento	18	10	28
		% del total	25,7%	14,3%	40,0%
	Alto	Recuento	0	42	42
		% del total	0,0%	60,0%	60,0%
Total	Recuento	18	52	70	
	% del total	25,7%	74,3%	100,0%	

**Figura 4**

*Gestión de conflictos y cultura organizacional*



En la tabla 8 y figura 4, se apreció que el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, el 25.7% (18) ubicó en un nivel intermedio la cultura organizacional y el 14.3% (10) lo ubicó a un nivel superior. Por otro lado, 60% (42) de cada docente encuestado señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos y el 100% ubicó en un nivel superior la cultura organizacional. Por ello, se afirma que la mayoría de docentes tienen la percepción que la gestión de conflictos en un nivel alto y percibieron la cultura organizacional en un nivel superior.

## Gestión de conflictos y políticas y prácticas de recursos humanos

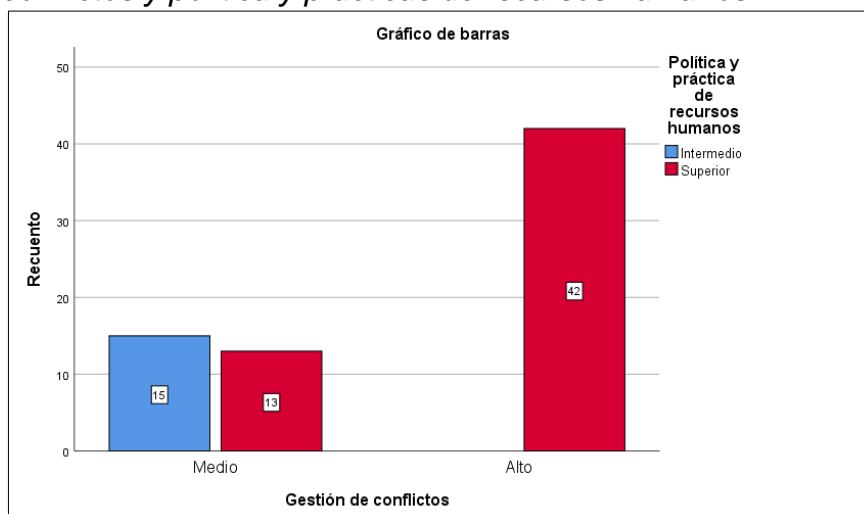
**Tabla 9**

*Gestión de conflictos y políticas y prácticas de recursos humanos*

		Políticas y prácticas de recursos humanos			
		Intermedio	Superior	Total	
Gestión de conflictos	Medio	Recuento	15	13	28
		% del total	21,4%	18,6%	40,0%
	Alto	Recuento	0	42	42
		% del total	0,0%	60,0%	60,0%
Total		Recuento	15	55	70
		% del total	21,4%	78,6%	100,0%

**Figura 5**

*Gestión de conflictos y política y prácticas de recursos humanos*



En la figura 5 y tabla 9, se apreció que el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, de los cuales el 21.4% (15) ubicaron en un nivel intermedio las políticas y prácticas de recursos humanos, el 18.6% (13) lo ubicó a un nivel superior. Por otro lado, el 60% (42) de cada docente encuestado señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos y el 100% ubicó en un superior alto las política y práctica de recursos humanos. Por ello, se afirma que la mayoría de docentes tienen la percepción que la gestión de conflictos en un nivel alto y percibieron en un nivel superior la política y práctica de recursos humanos.

## Gestión de conflictos y relaciones interpersonales

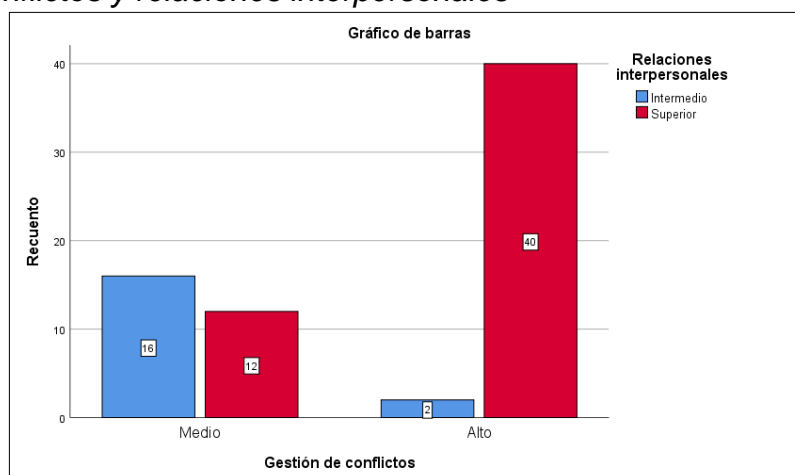
**Tabla 10**

*Gestión de conflictos y relaciones interpersonales*

			Relaciones interpersonales		
			Intermedio	Superior	Total
Gestión de conflictos	Medio	Recuento	16	12	28
		% del total	22,9%	17,1%	40,0%
	Alto	Recuento	2	40	42
		% del total	2,9%	57,1%	60,0%
Total	Recuento		18	52	70
	% del total		25,7%	74,3%	100,0%

**Figura 6**

*Gestión de conflictos y relaciones interpersonales*



En la figura 6 y tabla, se apreció que el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, el 22.9% (16) ubicaron en un nivel intermedio las relaciones interpersonales y el 17.1% (12) lo ubicaron en un nivel superior. Por otro lado, 60% (42) de cada docente encuestado señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos, asimismo el 2.9% (2) ubicaron en un nivel intermedio las relaciones interpersonales y el 57.1% (40) ubicaron en un nivel superior las relaciones interpersonales. Por ello, se afirma que la mayoría de docentes tienen la percepción de un nivel alto la gestión de conflictos y percibieron en un nivel superior las relaciones interpersonales.

## Resultados inferenciales

Se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov -Smirnov para establecer si los datos recolectados de las encuestas seguían una distribución normal. Se usó esta prueba porque la muestra consistía en 70 docentes, lo cual superaba el umbral de 50 casos recomendado. Es importante destacar que esta información es importante porque va a permitir elegir la prueba de hipótesis precisa para proporcionar resultados adecuados. Para ello, se plantearon dos posibles eventos que pueden darse luego de realizada la prueba:

- H<sub>0</sub>: La gestión de conflictos, el clima organizacional y cada dimensión poseen una distribución normal.
- H<sub>a</sub>: La gestión de conflictos, el clima organizacional y cada dimensión no poseen una distribución normal.

Asimismo, el p- valor se escogió como método con el fin de establecer si se rechaza o alguno de los supuestos mencionados teniendo en cuenta:

- $\alpha \leq 0.05$  = rechazo H<sub>0</sub>,
- $\alpha > 0.05$  = se acepta H<sub>0</sub>,

En donde la significancia está considerada por el valor  $\alpha$ , siendo la confiabilidad del 95 % y 5% el margen de error. A continuación, se muestra la prueba realizada.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de conflictos	,391	70	,000	,622	70	,000
Clima laboral	,490	70	,000	,490	70	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se obtuvo como resultado de la prueba que las variables gestión de conflictos y clima laboral docente, así como sus dimensiones, no seguían una distribución normal. Esto significa que estas variables y dimensiones son no paramétricas.

Teniendo en cuenta que cada variable no posee una distribución normal, se utiliza en la tesis para la prueba de hipótesis la estadística no paramétrica con el fin de analizar las hipótesis, para ello se utiliza la regresión logística ordinal.

## Regresión logística ordinal

En el ámbito de las ciencias sociales, es común la necesidad de medir fenómenos que

se presentan en categorías cualitativas. Estas categorías suelen ser limitadas y se clasifican en escalas nominales u ordinales. Para analizar este tipo de datos, se emplean técnicas como la regresión logística ordinal y la regresión probit. La principal diferencia entre estas técnicas radica en que no requieren que las variables sigan una distribución normal. Morales (2018), señala que en situaciones en las que la condición de normalidad no se cumple, algunos expertos recomiendan utilizar la regresión logística ordinal. Esta técnica es una extensión de la regresión logística binaria y emplea un modelo logístico acumulativo para la variable ordinal en cada una de sus categorías. El objetivo de este análisis es que se comprenda la relación que existe entre una variable ordinal y sus categorías, representada como "Y", y de cada la variable independiente

### **Decisión estadística**

Para establecer si se va aceptar o rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), se emplean suposiciones coherentes, y una medida comúnmente utilizada es el valor p. El valor p indica la probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta y se utiliza para verificar si los fenómenos observados son probablemente el resultado de eventos al azar. Si  $\alpha \leq 0.05$ , la hipótesis nula es rechazada; si  $\alpha > 0.05$  la hipótesis nula no es rechazada. En este contexto,  $\alpha$  representa la significancia en donde el margen de error es de 0.05 a un nivel de confianza del 95% (Mendenhall et al., 2010).

### **Prueba de hipótesis general**

$H_0$ : No existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca, 2023.

$H_1$ : Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca, 2023.

En el análisis presentado en la tabla 11, se encontró que el pvalor o significancia fue de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido (0.05). Por ello, se procede a la aceptación de la hipótesis alternativa. En ese sentido, se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos,

Cajamarca, 2023.

**Tabla 11**

*Información de ajuste del modelo de la hipótesis general*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	35,042			
Final	3,802	31,240	1	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis presentando en la tabla 12, teniendo en cuenta estos valores de la prueba Pseudo R2 de Cox y Snell, el clima laboral docente es explicado por la gestión de conflictos en un 36% y según la prueba de Nagelkerke indica que el clima laboral docente es explicado por la gestión de conflictos en un 56.9%; de tal forma que, el nivel de ajuste del modelo con respecto a los datos es moderado. El estadístico R2 de Cox y Snell fue utilizado para comparar el modelo nulo, que representa el clima laboral docente, con el modelo que incluye m parámetros relacionados con la gestión de conflictos.

**Tabla 12**

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis general*

Cox y Snell	,360
Nagelkerke	,569
McFadden	,446

Función de enlace: Logit.

### **Prueba de hipótesis específica 1**

H0: No existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca, 2023.

Hi: Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca, 2023.

En el análisis presentado en la tabla 13, se encontró que el pvalor o significancia fue de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido (0.05). Por ello, se procede a la aceptación de la hipótesis alternativa. En ese sentido, se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la

comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

**Tabla 13**

*Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 1*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	38,567			
Final	5,732	32,835	1	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis presentando en la tabla 14, teniendo en cuenta estos valores de la prueba Pseudo R2 de Cox y Snell, la comunicación es explicada por la gestión de conflictos en un 36% y según la prueba de Nagelkerke indica que la comunicación es explicada por la gestión de conflictos en un 56.9%; de tal forma que, el nivel de ajuste del modelo con respecto a los datos es moderado. El estadístico R2 de Cox y Snell fue utilizado para comparar el modelo nulo, que representa la comunicación, con el modelo que incluye m parámetros relacionados con la gestión de conflictos.

**Tabla 14**

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1*

Cox y Snell	,360
Nagelkerke	,569
McFadden	,446

Función de enlace: Logit.

### **Prueba de hipótesis específica 2**

H0: No existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca, 2023.

Hi: Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

En el análisis presentado en la tabla 15, se encontró que el pvalor o significancia fue de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido (0.05). Por ello, se procede a la aceptación de la hipótesis alternativa. En ese sentido, se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

**Tabla 15***Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 2*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	47,026			
Final	3,709	42,307	1	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis presentando en la tabla 16, teniendo en cuenta los valores de la prueba Pseudo R2 de Cox y Snell, indican que el liderazgo es explicado por la gestión de conflictos en un 41.1% y según la prueba de Nagelkerke indica que el liderazgo es explicado por la gestión de conflictos en un 62.3%; de tal forma que, el nivel de ajuste del modelo con respecto a los datos es moderado. El estadístico R2 de Cox y Snell fue utilizado para comparar el modelo nulo, que representa el liderazgo, con el modelo que incluye m parámetros relacionados con la gestión de conflictos.

**Tabla 16***Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2*

Cox y Snell	,411
Nagelkerke	,623
McFadden	,492

Función de enlace: Logit.

**Prueba de hipótesis específica 3**

H0: No existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

Hi: Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca, 2023.

En el análisis presentado en la tabla 17, se encontró que el pvalor o significancia fue de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido (0.05). Por ello, se procede a la aceptación de la hipótesis alternativa. En ese sentido, se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.



**Tabla 17***Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 4*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	47,027			
Final	3,719	43,308	1	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis presentando en la tabla 18, teniendo en cuenta estos valores de la prueba Pseudo R2 de Cox y Snell, la cultura organizacional es explicada por la gestión de conflictos en un 46.1% y según la prueba de Nagelkerke indica que la cultura organizacional es explicada por la gestión de conflictos en un 67.8%; de tal forma que, el nivel de ajuste del modelo con respecto a los datos es moderado. El estadístico R2 de Cox y Snell fue utilizado para comparar el modelo nulo, que representa la cultura organizacional, con el modelo que incluye m parámetros relacionados con la gestión de conflictos.

**Tabla 18***Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3*

Cox y Snell	,461
Nagelkerke	,678
McFadden	,543

Función de enlace: Logit.

**Prueba de hipótesis específica 4**

H0: No existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

Hi: Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

En el análisis presentado en la tabla 19, se encontró que el pvalor o significancia fue de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido (0.05). Por ello, se procede a la aceptación de la hipótesis alternativa. En ese sentido, se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas

públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

**Tabla 19**

*Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 4*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	37,865			
Final	3,797	34,068	1	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis presentando en la tabla 20, teniendo en cuenta estos valores de la prueba Pseudo R2 de Cox y Snell, las políticas y prácticas de recursos humanos son explicadas por la gestión de conflictos en un 38.5% y según la prueba de Nagelkerke indica que las políticas y prácticas de recursos humanos son explicadas por la gestión de conflictos en un 59.6%; de tal forma que, el nivel de ajuste del modelo con respecto a los datos es moderado. El estadístico R2 de Cox y Snell fue utilizado para comparar el modelo nulo, que representa las políticas y prácticas de recursos humanos, con el modelo que incluye m parámetros relacionados con la gestión de conflictos.

**Tabla 20**

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 4*

Cox y Snell	,385
Nagelkerke	,596
McFadden	,468

Función de enlace: Logit.

### **Prueba de hipótesis específica 5**

H0: No existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

Hi: Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

En el análisis presentado en la tabla 21, se encontró que el pvalor o significancia fue de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido (0.05). Por ello, se procede a la aceptación de la hipótesis alternativa. En ese sentido, se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las relaciones

interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.

**Tabla 21**

*Información de ajuste del modelo de la hipótesis específica 5*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	31,829			
Final	6,347	25,482	1	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis presentando en la tabla 22, teniendo en cuenta estos valores de la prueba Pseudo R2 de Cox y Snell, las relaciones interpersonales son explicadas por la gestión de conflictos en un 44.9% y según la prueba de Nagelkerke indica que las relaciones interpersonales son explicadas por la gestión de conflictos en un 56.9%; de tal forma que, el nivel de ajuste del modelo con respecto a los datos es moderado. El estadístico R2 de Cox y Snell fue utilizado para comparar el modelo nulo, que representa las relaciones interpersonales, con el modelo que incluye m parámetros relacionados con la gestión de conflictos.

**Tabla 22**

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 5*

Cox y Snell	,305
Nagelkerke	,449
McFadden	,319

Función de enlace: Logit.

## V. DISCUSIÓN

Los resultados que se relacionan con el objetivo general mostraron que la variable gestión de conflictos influye moderadamente con la variable clima laboral docente teniendo en cuenta que la sig. bilateral resulta ser inferior a .01, de tal forma que, se descarta la hipótesis nula y se puede afirmar que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Estos resultados fueron explicados por los resultados descriptivos en donde el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, asimismo, el 20% (14) ubicaron el clima laboral docente en un nivel medio y el 20% (14) lo ubica en un nivel alto. Por otro lado, 60% (42) señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos, asimismo, el 100% (42) ubicaron el clima laboral docente en un nivel alto. Estos resultados concuerdan con los resultados de Paz (2021), quien llevó a cabo una intervención en una escuela privada con financiamiento público en Temuco, con el objetivo de mejorar el ambiente organizacional de la institución, en sus resultados obtiene que dentro del clima organizacional se encuentra como una dificultad la alta inefectividad de la gestión de conflictos (70%), la falta de lineamientos directivos (65%) y la escasa comunicación entre los docentes y la dirección (60%). Asimismo, los principales problemas de la dirección son: falta de involucramiento en general, ejercer un liderazgo burocrático, no acoger las inquietudes pedagógicas de los docentes. El p valor es menor a 0.05. Es importante señalar que la gestión de conflictos es un proceso interdisciplinario que busca resolver los desacuerdos, las disputas y los enfrentamientos de forma pacífica y constructiva. Diversos autores han abordado este tema y ofrecen distintas definiciones y enfoques para entender la gestión de conflictos, a continuación, se presentan algunas de ellas. Jiménez et. al (2019) señalan que la gestión de conflictos es un proceso integral que se enfoca en resolver las disputas de manera colaborativa y constructiva, promoviendo la comunicación abierta y el respeto mutuo entre las partes implicadas. Para ello, es necesario que se identifiquen las causas relacionadas al conflicto, el desarrollo de soluciones mutuamente beneficiosas y la implementación de acuerdos sostenibles a largo plazo. Asimismo, señala que la gestión de conflictos se basa en la premisa de que todos los involucrados en el conflicto tienen una perspectiva única y valiosa que debe ser considerada en el proceso de resolución. Como se observa, los conflictos pueden ser una ocasión para el crecimiento y el cambio positivo, siempre y cuando se manejen adecuadamente.

Asimismo, La Rosa y Rivas (2020), señala que la gestión de conflictos se refiere al conjunto de procesos y estrategias que se utilizan para manejar los conflictos de manera efectiva; esta disciplina se enfoca en prevenir, resolver y transformar los conflictos, con el objetivo de lograr resultados beneficiosos para todas las partes involucradas. Asimismo, señala que la gestión de conflictos implica la identificación y análisis de las causas que se relacionan con el conflicto, así como evaluar de forma efectiva las pretensiones y necesidades de todas las partes involucradas. A través de la mediación, la negociación y otras técnicas para resolver conflictos, se busca llegar a soluciones mutuamente aceptables y sostenibles. Teniendo en cuenta ello, una adecuada gestión de conflictos puede incidir en el clima organizacional, en la medida en que el clima laboral está referido al ambiente emocional y psicológico que se percibe en un lugar de trabajo, influenciado por factores como la el liderazgo, cultura organizacional, las relaciones interpersonales y las políticas de recursos humanos (Uribe, 2015), a estos factores habría que añadirle la gestión de conflictos, por ello, los directores de las instituciones educativas deben de prevenir, resolver, transformar y crear un ambiente de aprendizaje en torno a los conflictos que puedan suscitar en las instituciones educativas con el fin de generar un clima organizacional positivo, teniendo en cuenta que este incide de forma positiva en la motivación, la satisfacción, el rendimiento y la salud de los empleados, así como en el éxito de la organización en sí misma. De tal forma que, es fundamental que a nivel empresarial e institucional se preste atención a la gestión de conflictos y al clima organizacional, por ello, deben tomarse medidas para fomentar un ambiente laboral saludable y positivo.

En cuanto a los resultados que se relacionan con el primer objetivo específico mostraron que la variable gestión de conflictos influye moderadamente en la dimensión comunicación teniendo en cuenta que la sig. bilateral resulta ser inferior a .01, de tal forma que, se descarta la hipótesis nula y se puede afirmar que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Estos resultados fueron explicados por los resultados descriptivos en donde el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, asimismo, el 24.3% (17) indican en un nivel medio la comunicación y el 15.7% (11) a un nivel alto. Por otro lado, el 60% (42) señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos, el 1.4% (1) ubicaron en un nivel medio la comunicación y el 58.6% (41) lo ubicó en un nivel alto. En ese sentido, es importante destacar el estudio de Paz (2021), quien llevó a cabo

una intervención en una escuela privada con financiamiento público en Temuco, con el objetivo de mejorar el ambiente organizacional de la institución. En su estudio encontró aspectos positivos como un trato amable generalizado y la disposición del equipo directivo para atender las consultas de los profesionales. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como un liderazgo directivo con elementos burocráticos, acciones ineficientes para resolver conflictos y dificultades de comunicación entre los trabajadores. En conclusión, se destaca el papel fundamental de los directivos en promover un clima organizacional adecuado y el bienestar de los profesionales de la educación. Esto se logra al gestionar oportunidades laborales que fomenten emociones positivas y relaciones interpersonales armoniosas, en beneficio del recurso humano.

Es importante mencionar que la comunicación se refiere a la forma como se comparte y se recibe información en la organización, y puede ser una dimensión crítica del clima laboral. Una comunicación efectiva puede aumentar la claridad y la transparencia en la organización, y puede mejorar la relación entre gerencia y empleados. Por otro lado, una comunicación deficiente puede llevar a confusiones, malentendidos y desconfianza entre los empleados, lo que puede generar un clima laboral negativo (Chiavenato, 2011).

En cuanto a los resultados que se relacionan con el segundo objetivo específico mostraron que la variable gestión de conflictos influye en la dimensión liderazgo teniendo en cuenta que la sig. bilateral resulta ser inferior a .01, de tal forma que, se descarta la hipótesis nula y se puede afirmar que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el liderazgo en tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Estos resultados fueron explicados por los resultados descriptivos en donde el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, el 22.9% (16) ubicaron en un nivel medio el liderazgo y el 17.1% (12) lo ubicaron a un nivel alto. Por otro lado, el 60% (42) de cada docente encuestado señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos y el 100% ubicó el liderazgo en un nivel alto. Estos resultados son similares a los obtenidos por García (2022), siendo el objetivo de su estudio identificar los elementos que influyen en la resolución de conflictos en el ámbito laboral, en donde encuentran que los siguientes factores clave, como la personalidad, el liderazgo, las competencias y las relaciones constructivas para la gestión de conflictos, tienen un impacto positivo en la solución de conflictos a nivel laboral.

En cuanto a los resultados que se relacionan con el tercer objetivo específico

mostraron que la variable gestión de conflictos influye en la dimensión cultura organizacional teniendo en cuenta que la sig. bilateral resulta ser inferior a .01, de tal forma que, se descarta la hipótesis nula y se puede afirmar que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Estos resultados fueron explicados por los resultados descriptivos en donde el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, el 25.7% (18) ubicó en un nivel medio la cultura organizacional y el 14.3% (10) lo ubicó a un nivel alto. Por otro lado, 60% (42) de cada docente encuestado señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos y el 100% ubicó en un nivel alto la cultura organizacional. Estos resultados son comparables a los de Zegarra (2019), quien señala que, para fomentar una adecuada cultura organizacional debe existir un buen liderazgo directivo, tal es así que la hipótesis general que considera la correlación entre las variables fue de  $Rho=.626$ . La mayoría de los docentes consideró que los estilos de liderazgo directivo son adecuados en ciertas ocasiones, lo que afecta la gestión de conflictos dentro de la institución educativa en estudio. En cuanto a las hipótesis específicas, que se refieren a las dimensiones de manejo de la negociación, comunicación cordial y uso de la mediación en relación con los estilos de liderazgo, se encontró una correlación moderada con valores de Rho de .505, .514 y .474 respectivamente. En ese sentido, es importante señalar que la cultura Organizacional, se refiere a los valores, normas y creencias que rigen los comportamientos de los empleados a nivel institucional, y puede influir en el clima laboral. Una cultura organizacional positiva y coherente puede mejorar la colaboración y cohesión entre los empleados, mientras que una cultura organizacional disfuncional puede generar un clima laboral negativo y disminuir la satisfacción y motivación de los empleados (Chiavenato, 2011).

En cuanto a los resultados que se relacionan con el cuarto objetivo específico mostraron que la variable gestión de conflictos influye en la dimensión políticas y prácticas de recursos humanos teniendo en cuenta que la sig. bilateral resulta ser inferior a .01, de tal forma que, se descarta la hipótesis nula y se puede afirmar que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Estos resultados fueron explicados por los resultados descriptivos en donde el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, de los cuales el 21.4% (15) ubicaron en un nivel medio las

políticas y prácticas de recursos humanos, el 18.6% (13) lo ubicó a un nivel alto. Por otro lado, el 60% (42) de cada docente encuestado señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos y el 100% ubicó en un nivel alto las política y práctica de recursos humanos. En ese sentido, es importante señalar el estudio de Ramírez (2022) en su estudio que tuvo como desarrollar un modelo para gestionar la gestión de conflictos y fortalecer el clima organizacional en la Municipalidad de Chiclayo. La conclusión del estudio es que el clima organizacional tiene un nivel de Regular (83%) y Bueno (16%), y los principales problemas se presentan en la concluyendo que la estructura orgánica y física lo que trae dificultades para realizar las actividades laborales eficientemente; asimismo, existe un ambiente de insatisfacción profesional y personal, así como una escasa autocontrol y regulación de los comportamientos y actuaciones. En lo que concierne a las políticas y prácticas de recursos humanos, se refiere a las prácticas y políticas que se relacionan con la gestión de recursos humanos en la organización, y puede influir en el clima laboral. En ese contexto, las prácticas y políticas de recursos humanos justas y equitativas pueden acrecentar la motivación y satisfacción de los empleados, mientras que las políticas y prácticas injustas o inconsistentes pueden generar un clima laboral negativo (Chiavenato, 2017).

Finalmente, los resultados que se relacionan con el quinto objetivo específico mostraron que la variable gestión de conflictos influye en la dimensión relaciones interpersonales teniendo en cuenta que la sig. bilateral resulta ser inferior a .01, de tal forma que, se descarta la hipótesis nula y se puede afirmar que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Estos resultados fueron explicados por los resultados descriptivos en donde el 40% (28) de cada docente encuestado distinguieron en un nivel medio la gestión de conflictos, el 22.9% (16) ubicaron en un nivel medio las relaciones interpersonales y el 17.1% (12) lo ubicaron en un nivel alto. Por otro lado, 60% (42) de cada docente encuestado señalaron en un nivel alto la gestión de conflictos, asimismo el 2.9% (2) ubicaron en un nivel medio las relaciones interpersonales y el 57.1% (40) ubicaron en un nivel alto las relaciones interpersonales. Estos resultados son similares a los de Ramos (2018), quien en su estudio busco determinar la relación existente entre gestión de conflictos y el Compromiso organizacional en una Municipalidad. Los resultados indican que, a través de la prueba de hipótesis, se determinó que las dos variables presentaban una correlación alta positiva, respaldada estadísticamente por un nivel de significancia del .00. Por ello, se



aceptó la hipótesis alternativa (Ha). En resumen, el estudio afirmó la existencia de una relación entre la gestión de conflictos y el compromiso organizacional. Es importante señalar que las relaciones interpersonales juegan un rol fundamental a nivel organizacional toda vez que se refiere a las relaciones entre los empleados en la organización, y puede influir en el clima laboral. Las relaciones interpersonales positivas pueden fomentar la colaboración y la cohesión entre los empleados, mientras que las relaciones interpersonales conflictivas pueden generar un clima laboral negativo y disminuir la motivación y la satisfacción de los empleados (Chiavenato, 2017).

Teniendo en cuenta todo lo señalado, Kfir y Hecht (2020) indican que la gestión de conflictos es crucial para el éxito en cualquier contexto, ya sea en el ámbito personal, profesional o político. La capacidad de manejar conflictos de manera efectiva es esencial para lograr un liderazgo efectivo y una adecuada toma de decisiones, así como para el mantenimiento de relaciones saludables y productivas; en ese sentido, la gestión de conflictos puede ayudar a prevenir conflictos futuros al abordar las causas subyacentes del conflicto actual y trabajar para mejorar la comunicación y las relaciones entre las partes, asimismo, la gestión de conflictos es esencial para el éxito y la productividad a nivel organizacional.

Teniendo en cuenta todo lo señalado, la investigación sobre la gestión de conflictos y el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, posee una relevancia en el contexto científico social en el que se desarrolla, teniendo en cuenta que aborda un tema crucial que afecta directamente a los profesionales de la educación y tiene implicaciones significativas en el ámbito educativo y social. En primer lugar, esta investigación contribuye al avance del conocimiento en el campo de la gestión de conflictos y el clima laboral. Al analizar específicamente la experiencia de los docentes en instituciones educativas públicas, se proporciona una comprensión más profunda de los factores que influyen en su bienestar laboral y en la calidad de su enseñanza. Los resultados obtenidos pueden servir de base para el diseño de estrategias y políticas que mejoren la gestión de conflictos y promuevan un clima laboral positivo en el contexto educativo.

Además, la investigación tiene implicaciones directas para la práctica educativa y la toma de decisiones a nivel institucional y gubernamental. Al identificar las causas y consecuencias de los conflictos y problemas en el ambiente laboral de los docentes, se pueden implementar medidas y políticas que ayuden a prevenir y resolver conflictos de manera efectiva.

## VI. CONCLUSIONES

### **Primera:**

Se determinó que la variable gestión de conflictos es estadísticamente significativo para predecir el clima laboral docente teniendo en cuenta que el modelo de regresión logística utilizado fue apropiado para el análisis. Además, esta conclusión se respaldó mediante la evaluación de los valores de las pruebas Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, los cuales indicaron que el clima laboral docente es explicado por la gestión de conflictos.

### **Segunda:**

Se determinó que la variable gestión de conflictos es estadísticamente significativo para predecir la dimensión comunicación teniendo en cuenta que el modelo de regresión logística utilizado fue apropiado para el análisis. Además, esta conclusión se respaldó mediante la evaluación de los valores de las pruebas Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, los cuales indicaron que la comunicación es explicada por la gestión de conflictos.

### **Tercera:**

Se determinó que la variable gestión de conflictos es estadísticamente significativo para predecir la dimensión liderazgo teniendo en cuenta que el modelo de regresión logística utilizado fue apropiado para el análisis. Además, esta conclusión se respaldó mediante la evaluación de los valores de las pruebas Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, los cuales indicaron que el liderazgo es explicado por la gestión de conflictos.

### **Cuarta:**

Se determinó que la variable gestión de conflictos es estadísticamente significativo para predecir la dimensión cultura organizacional teniendo en cuenta que el modelo de regresión logística utilizado fue apropiado para el análisis. Además, esta conclusión se respaldó mediante la evaluación de los valores de las pruebas Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, los cuales indicaron que la cultura organizacional es explicada por la gestión de conflictos.

### **Quinta:**

Se determinó que la variable gestión de conflictos es estadísticamente significativo para predecir la dimensión políticas y prácticas de recursos humanos teniendo en cuenta que el modelo de regresión logística utilizado fue apropiado para

el análisis. Además, esta conclusión se respaldó mediante la evaluación de los valores de las pruebas Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, los cuales indicaron que las políticas y prácticas de recursos humanos son explicadas por la gestión de conflictos.

**Sexta:**

Se determinó que la variable gestión de conflictos es estadísticamente significativo para predecir la dimensión relaciones interpersonales teniendo en cuenta que el modelo de regresión logística utilizado fue apropiado para el análisis. Además, esta conclusión se respaldó mediante la evaluación de los valores de las pruebas Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, los cuales indicaron que las relaciones interpersonales son explicadas por la gestión de conflictos.

## VII. RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Se recomienda al Ministerio de Educación a desarrollar programas de capacitación en gestión de conflictos, que permita proporcionar al personal directivo y docente las herramientas necesarias para manejar eficazmente los conflictos. Para ello, se deben organizar talleres, seminarios o cursos de formación en resolución de conflictos, comunicación efectiva y habilidades de negociación. Esto ayudará a los docentes a adquirir habilidades prácticas para resolver conflictos de manera constructiva.

### **Segunda:**

Se recomienda a la UGEL San Marcos a fomentar una comunicación abierta y transparente, en el que se promueva un entorno en el que los directores y docentes de las instituciones educativas se sientan seguros y cómodos para expresar sus inquietudes y opiniones, animando la comunicación abierta y transparente. Esto permitirá identificar y abordar los conflictos de manera oportuna y evitar que se conviertan en problemas más grandes.

### **Tercera:**

Los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL San Marcos deben ejercer y promover el liderazgo transformacional, fomentando la motivación, la confianza y la participación activa de los docentes, teniendo en cuenta que el liderazgo inspirador y comprometido de los directores puede influir positivamente en el clima laboral y ayudar a prevenir y resolver conflictos de manera efectiva.

### **Cuarta:**

Los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL San Marcos deben realizar evaluaciones periódicas del clima laboral que permitirán identificar las áreas problemáticas y tomar medidas correctivas de manera oportuna. Además, la dirección debe demostrar un alto compromiso para mejorar la cultura y el clima laboral de forma proactiva.

### **Quinta:**

Los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL San Marcos deben de desarrollar un manual que contenga las políticas y procedimientos claros y transparentes para la gestión de conflictos en sus instituciones educativas en donde se aborde los pasos a seguir en caso de conflictos, los roles y responsabilidades de

los actores involucrados, así como las medidas disciplinarias cuando sea necesario.

**Sexta:**

Los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL San Marcos deben fomentar el trabajo en equipo y la colaboración, que promueva actividades que fomenten el trabajo en equipo y la colaboración entre los docentes a través de la elaboración de proyectos conjuntos, organización de reuniones de planificación y compartir buenas prácticas educativas que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales y reducir los conflictos.

## VIII. REFERENCIAS

- Acevedo, S., Medina, L. y Ramírez, V. (2019). *Rol del maestro en la mediación del conflicto escolar desde la implementación de estrategias psicopedagógicas para la convivencia* [Tesis de maestría. Universidad Pontificia Bolivariana].  
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4432/Rol%20del%20maestro%20en%20la%20mediación%20del%20conflicto%20escolar%20desde%20la%20implementación%20de%20estrategias%20psicopedagógicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brasales, P. (2021). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de las Unidades Educativas del Milenio pertenecientes al Distrito 06D05 Guano - Penipe Educación* [Tesis de maestría. Universidad Técnica de Ámbato].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31971/1/097%20GT%20H.pdf>
- Castro, J., Gómez, L. y Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI, *Tecnura*, 27(75), 140-174.  
<https://www.redalyc.org/journal/2570/257074909008/257074909008.pdf>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.  
<https://www.casadellibro.com/libro-comportamiento-organizacional-4-edicion/9781456292720/13080717>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315456539/research-methods-education-lawrence-manion-louis-cohen-keith-morrison>
- Truco, D. y Inostroza, P. (2017). *Las violencias en el espacio escolar. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*.  
<https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/41068/S170012>

2\_es.pdf

Defensoría del Pueblo. (2018). *Informe Defensorial N° 181: Situación de los derechos humanos en el ámbito educativo en el Perú.*

[https://www.defensoria.gob.pe/wpcontent/uploads/Informe\\_Defensorial\\_1%2081.pdf](https://www.defensoria.gob.pe/wpcontent/uploads/Informe_Defensorial_1%2081.pdf)

Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1991). *Si de acuerdo – Cómo negociar sin ceder.* Colombia. Editorial Norma. <https://filadd.com/doc/si-de-acuerdo-como-negociar-sin-ceder-fisher-ury-y-1>

Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2021). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations.* Pearson. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003027232/working-conflict-joseph-folger-marshall-scott-poole-randall-stutman>

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima laboral.* Ediciones Díaz de Santos. [https://www.google.com.pe/books/edition/Clima\\_laboral/bSSMoQ-2pwIC?hl=es&gbpv=1&dq=teoria+del+clima+laboral&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Clima_laboral/bSSMoQ-2pwIC?hl=es&gbpv=1&dq=teoria+del+clima+laboral&printsec=frontcover)

García, J. (2022). *Factores que impactan en la solución de conflictos laborales en una institución del municipio de San Pedro Garza García en Nuevo León* [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Nueva León. <http://eprints.uanl.mx/23163/1/1080248916.pdf>

García, M., Vesga, J. y Gómez, C. (2021). *Clima organizacional: Teoría y práctica.* Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/76bd0486-2793-450c-a5c3-74d793219701/content>

Guerrero, G. y Guerrero, M. (2020) *Metodología de la Investigación.* Grupo Editorial Patria. [https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n/sJstEAAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/sJstEAAAQBAJ?hl=es-)

419&gbpv=1&dq=metodologia+de+la+investigacion+libro&printsec=frontcover

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6a ed.). McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

Huyhua, P. (2022). *La gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Samuel Pastor de la Provincia de Camaná, Arequipa 2021* [Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dfbc53f7-4cca-4404-8df3-4158b77ab818/content>

Jara (2018). *Gestión de conflicto y clima laboral en las instituciones educativas de la ciudad de Ica, año 2017* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2408/TM%20CE-Ge%204025%20J1%20-%20Jara%20Ramos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jiménez, F., Beltrán, Moreira, D. (2019). *Gestión de conflictos*. Madrid, España: Editorial Dykinson. <https://www.marcialpons.es/libros/gestion-de-conflictos/9788413241814/>

Kfir, A. y Hecht, S. (2020). *El Arte de Gestionar Conflictos en la Vida y en la Empresa: El Método Nonflict*. Conecta. [https://www.buscabilibre.pe/libro-el-arte-de-gestionar-conflictos-en-la-vida-y-en-la-empresa-el-metodo-nonflict-amir-kfir-stephen-hecht-conecta/9788416883028/p/48304753?bmkt\\_source=google&bmkt\\_campaign=2090255172&gclid=CjwKCAjwtuOIBhBREiwA7agf1hIWpPtRHvS QnEN8Q4xpF6FRk64iA26oBnlZmwBR3S-Q0oKJsMuPeBoC3hcQAvD\\_BwE](https://www.buscabilibre.pe/libro-el-arte-de-gestionar-conflictos-en-la-vida-y-en-la-empresa-el-metodo-nonflict-amir-kfir-stephen-hecht-conecta/9788416883028/p/48304753?bmkt_source=google&bmkt_campaign=2090255172&gclid=CjwKCAjwtuOIBhBREiwA7agf1hIWpPtRHvS QnEN8Q4xpF6FRk64iA26oBnlZmwBR3S-Q0oKJsMuPeBoC3hcQAvD_BwE)

Lara, M. (2021). *Influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de manejo del conflicto: un estudio en líderes de equipo de un Organismo*



*Multilateral* [Tesis de doctorado. Universidad de Salamanca].  
[https://gredos.usal.es/bitstream/10366/148392/1/PDP\\_FernandezMagdalenaL\\_Inteligenciaemocional.pdf](https://gredos.usal.es/bitstream/10366/148392/1/PDP_FernandezMagdalenaL_Inteligenciaemocional.pdf)

La Rosa, J. y Rivas, G. (2020). *Teoría del conflicto y mecanismos de solución*.  
Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://perupublica.cpl.org.pe/gpd-teoria-del-conflicto-y-mecanismos-de-solucion.html>

Ministerio de Educación de Chile. (2017). *Encuesta Docente 2017: Informe de Resultados*. Santiago de Chile: División de Educación General.

Ministerio de Educación (2019). *Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente*.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/7544/Documento%20Normativo%20Implementación%20del%20Programa%20de%20Formación%20y%20Capacitación%20Permanente%20durante%20el%20año%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación del Perú. (2020). *Programa de Fortalecimiento de las Capacidades Directivas*.  
<http://www.minedu.gob.pe/superiorpedagogica/pfc/>

Ministerio de Educación del Perú. (2021). *Programa de Convivencia Escolar*.  
<https://www.gob.pe/institucion/regiontacna/noticias/125914-declaran-de-necesidad-e-interes-regional-la-actividad-fisica>

Ministerio de Educación (2019). *Guía para la gestión de conflictos en las instituciones educativas*.

Moreta, C. y Santana, M. (2018). *Comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales en instituciones de salud pública en la ciudad de Ambato* [Tesis, Universidad Técnica de Ambato].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28300>

Ñaupas H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá:

- Ediciones de la U.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- Olaz, Á. y Ortiz, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral*. Madrid: Pozuelo de Alarcón.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/C%C3%B3mo\\_lograr\\_un\\_buen\\_clima\\_laboral\\_Diagn/MadhEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=clima+laboral+libros&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/C%C3%B3mo_lograr_un_buen_clima_laboral_Diagn/MadhEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=clima+laboral+libros&printsec=frontcover)
- Paz, C. (2021). *Clima Organizacional y Bienestar Docente* [Tesis de maestría]. Universidad del Desarrollo – Chile.  
<https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/0c872313-39b7-4cbf-957e-d951b59f3c0e/content>
- Pereyra, L. (2020). *Metodología de la investigación*. México: Soluciones Educativas.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n/x9s6EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/x9s6EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1)
- Ramírez, R. (2022). *Gestión de conflictos para el clima organizacional en la gerencia de desarrollo vial y transporte de Municipalidad de Chiclayo* [Tesis de doctorado]. Universidad César Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78591?show=full>
- Ramos, A. (2018). *Gestión de conflictos y compromiso organizacional en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Chilca – 2018* [Tesis de Licenciatura. Repositorio Universidad Autónoma del Perú].  
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/784/Ramos%20Mollehuara%2c%20Jackeline%20Fiorella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Redorta (2020). *Manual para la gestión y resolución de conflictos*. España: Editorial Almuzara. <https://www.marcialpons.es/libros/manual-para-la-gestion-y-resolucion-de-conflictos/9788418089152/>
- Robbins, R. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México:

Pearson Education.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Fundamentos\\_de\\_Administracion/yly3Ak0GLykC?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Fundamentos_de_Administracion/yly3Ak0GLykC?hl=es&gbpv=0)

Soto, M. (2021). *Inteligencia emocional y estilos de manejo de conflictos en docentes de la red N°16, UGEL 02, Lima, 2018* [Tesis de maestría. Universidad Nacional Federico Villarreal].  
<https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/5705/TEISIS%20--Soto%20Maldonado,%20María%20Luz.pdf?sequence=1>

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://science-education-research.com/publications/papers/the-use-of-cronbachs-alpha/>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México: Editorial Manual Moderno.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Clima\\_y\\_ambiente\\_organizacional/UuYhCQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=libros+sobre+clima+laboral&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Clima_y_ambiente_organizacional/UuYhCQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=libros+sobre+clima+laboral&printsec=frontcover)

Zegarra, L. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red N° 08- UGEL N° 04 - Puente Piedra - Lima, 2017* [Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14163/Zegarra\\_ol.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14163/Zegarra_ol.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca 2023 AUTOR: Edson Obed Luna Atalaya						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>General:</b> ¿Cómo influye la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023?</p> <p><b>Específicas</b> ¿Cómo influye la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? ¿Cómo influye la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? ¿Cómo influye la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? ¿Cómo influye la gestión de conflictos en la cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? ¿Cómo influye la gestión de conflictos en las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023? ¿Cómo influye la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023?</p>	<p><b>General:</b> Determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023</p> <p><b>Específicas</b> determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos la cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023, determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Determinar el nivel de influencia de la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.</p>	<p><b>General:</b> Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.</p> <p><b>Específicas</b> Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en la comunicación en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el liderazgo en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos la cultura organizacional en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos las políticas y prácticas de recursos humanos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023. Existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en las relaciones interpersonales en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023.</p>	Variable 1: gestión de conflictos			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Niveles/rangos</b>
			D1: prevención	Nivel de acciones implementadas para evitar conflictos Nivel de acciones implementadas para identificar conflictos	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9 10	Bajo Medio Alto
			D2: resolución	Nivel de identificación e implementación de soluciones para los conflictos existentes Nivel de utilización de estrategias de negociación Nivel de utilización de estrategias de mediación	11, 12, 13, 14, 15	
			D3: transformación	Nivel de involucramiento de las partes Nivel de comunicación efectiva entre partes Nivel de solución de los conflictos	16, 17, 18, 19, 20	
			D4: aprendizaje	Nivel de identificación de las lecciones aprendidas		
<i>Variable 2: clima laboral docente</i>						
			D1: comunicación	Nivel de claridad de la comunicación Nivel de efectividad de la comunicación	1, 2, 3, 4, 5, 6	Bajo Medio Alto
			D2: liderazgo	Nivel de liderazgo efectivo Nivel de liderazgo efectivo Nivel de compromiso	7, 8, 9, 10, 11	

			<p>D3: políticas y prácticas de recursos humanos</p> <p>D4: cultura organizacional</p> <p>D5: relaciones interpersonales</p>	<p>Tipos de políticas y prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos  Nivel de justicia de las políticas implementadas  Nivel de equidad de las políticas implementadas</p> <p>Tipo de cultura organizacional</p> <p>Nivel de relaciones interpersonales</p>	<p>12, 13, 14</p> <p>15, 16, 17</p> <p>18, 19, 20</p>	
--	--	--	--	---	---	--

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Unidad de medida	Escala	Valor final
Gestión de conflictos	Jiménez et. al (2019) señalan que la gestión de conflictos es un proceso integral que se enfoca en resolver las disputas de manera colaborativa y constructiva, promoviendo la comunicación abierta y el respeto mutuo entre las partes involucradas. Este proceso implica la identificación de las causas subyacentes del conflicto, el desarrollo de soluciones mutuamente beneficiosas y la implementación de acuerdos sostenibles a largo plazo.	La gestión de conflictos se puede medir a partir de las cuatro dimensiones que son la prevención, la resolución y la transformación y el aprendizaje.	prevención	Nivel de acciones implementadas para evitar conflictos	1 - Muy poco 2 - Poco 3 - Medianamente 4 - Mucho 5 - Totalmente	Bajo Medio Alto
				Nivel de acciones implementadas para identificar conflictos		
			resolución	Nivel de identificación e implementación de soluciones para los conflictos existentes		
				Nivel de utilización de estrategias de negociación		
				Nivel de utilización de estrategias de mediación		
			transformación	Nivel de involucramiento de las partes		
				Nivel de comunicación efectiva entre partes		
aprendizaje	Nivel de solución de los conflictos					
		Nivel de identificación de las lecciones aprendidas				

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima laboral docente	Para Chiavenato (2022), el clima laboral es una percepción compartida por los empleados de las características y condiciones emocionales y psicológicas de su entorno laboral. Este clima se refiere a la forma en que los empleados experimentan y valoran su lugar de trabajo, incluyendo aspectos como	El clima laboral se puede medir a partir de las dimensiones planteadas por Chiavenato (2022), que son la comunicación, el liderazgo, las políticas y prácticas de recursos humanos,	comunicación	Nivel de claridad de la comunicación	1 – Totalmente en desacuerdo 2 – En desacuerdo 3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 – De acuerdo 5 – Totalmente de acuerdo	Inferior Intermedio Superior
				Nivel de efectividad de la comunicación		
			liderazgo	Nivel de liderazgo efectivo		
				Nivel de liderazgo efectivo		
				Nivel de compromiso		
			políticas y prácticas de recursos humanos	Tipos de políticas y prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos		
				Nivel de justicia de las políticas implementadas		
	Nivel de equidad de las políticas					

la comunicación, la cultura organizacional, la supervisión, la seguridad, la calidad de vida y justicia en el trabajo.	la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.		implementadas	
		cultura organizacional	Tipo de cultura organizacional	
		relaciones interpersonales	Nivel de relaciones interpersonales	



### Anexo 3: Población y muestra

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial
<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Explicativo</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental, transversal, correlacional causal</p> <p>Método: Hipotético-deductivo</p>	<p>Población: La población está formada 70 docentes de tres instituciones educativas de laUGEL San Marcos.</p> <p>Muestra: La muestra está formada 70 docentes detres instituciones educativas de la UGEL San Marcos.</p> <p>Muestreo: La muestra es censal, es decir estáformada por toda la población.</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: De la V1: Gestión de conflictosNro. Ítems: 20</p> <p>De la V2: Clima laboraldocentes Nro. Ítems: 20</p>	<p>Descriptiva: Uso del programa SPSS para describir tablas y figuras.</p> <p>Inferencial: Uso del programa SPSS para contrastar las hipótesis.</p>

## Anexo 4: Instrumentos de investigación

### Encuesta sobre gestión de conflictos

Ante todo, me presento, yo Edson Obed Luna Atalaya con mi DNI 72166902, estudiante de posgrado de la Universidad César Vallejo. El presente instrumento cuestionario forma parte investigación titulada Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca 2023. El mismo, tiene un fin único, el académico, por ello, se mantiene una discreción absoluta. Agradezco su colaboración por las respuestas brindadas en la siguiente encuesta.

#### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada una de las preguntas que se le presentan y marque con una (X). Sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración

#### Variable independiente:

Escala de valoración

- Muy poco = 1
- Poco = 2
- Medianamente = 3
- Mucho = 4
- Totalmente = 5

N°	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	Dimensión: Prevención	1	2	3	4	5
1	Conoce las políticas y protocolos para prevenir conflictos de la I.E.					
2	La I.E otorga un alto nivel de importancia a la prevención en la gestión de conflictos.					
3	Ha recibido capacitación sobre (prevención) de conflictos en la I.E.					
4	La I.E. fomenta la cultura de prevención de conflictos.					
5	Ha recibido capacitación sobre técnicas y estrategias para prevenir conflictos en la I.E.					
	Dimensión: Resolución	1	2	3	4	5
6	Los conflictos presentados en la I.E. se resolvieron de forma efectiva.					
7	Los conflictos presentados en la I.E. se han resuelto de forma eficiente.					
8	El director participa de forma efectiva y eficiente en la resolución de conflictos en la I.E.					
9	Se toma en cuenta las necesidades y perspectivas de todas las partes involucradas en el proceso de resolución de conflictos.					

10	Los docentes tutores participan activamente en la resolución de conflictos.					
	<b>Dimensión: Transformación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Ha participado en algún proceso de mediación para la solución de conflictos en la I.E.					
12	En la I.E se promueve la transformación de conflictos en lugar de simplemente resolverlos.					
13	Se han dado cambios positivos en las relaciones laborales después de la resolución de un conflicto.					
14	La I.E. busca lograr una solución duradera y sostenible a los conflictos.					
15	La I.E. promueve la creatividad y la innovación para encontrar soluciones oportunas y efectivas.					
	<b>Dimensión: Aprendizaje</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	La I.E. se busca transformar los conflictos en oportunidades de crecimiento y aprendizaje.					
17	En la I.E. se valora el aprendizaje y la retroalimentación después de un conflicto					
18	En la I.E. se realiza una evaluación integral luego de resuelto el conflicto para identificar lecciones aprendidas.					
19	En la I.E. se socializan las lecciones aprendidas después de la resolución de conflictos.					
20	La I.E. brinda oportunidades para desarrollar habilidades y competencias en la gestión de conflictos.					

## Encuesta sobre clima laboral docente

Ante todo, me presento, yo Edson Obed Luna Atalaya con mi DNI 72166902, estudiante de posgrado de la Universidad César Vallejo. El presente instrumento cuestionario forma parte investigación titulada Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos, Cajamarca 2023. El mismo, tiene un fin único, el académico, por ello, se mantiene una discreción absoluta. Agradezco su colaboración por las respuestas brindadas en la siguiente encuesta.

### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada una de las preguntas que se le presentan y marque con una (X). Sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración

### Variable independiente:

Escala de valoración

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

N°	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
	Dimensión: Comunicación	1	2	3	4	5
1	En la I.E. ha recibido información sobre las decisiones y políticas.					
2	En la I.E. existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.					
3	En la I.E. se Comparte opiniones y sugerencias con sus superiores y compañeros de trabajo.					
4	En la I.E. se emplean diversas herramientas y medios para la comunicación entre los docentes.					
5	La I.E. fomenta la comunicación en equipo y la colaboración entre los docentes.					
6	La I.E. promueve la comunicación positiva y constructiva para crear un clima laboral armonioso.					
	Dimensión: Liderazgo	1	2	3	4	5
7	En la I.E. existe liderazgo del director con respecto a las expectativas y objetivos institucionales					
8	El equipo directivo es justo y respetuoso en sus decisiones y trato hacia los docentes.					
9	En la I.E. el liderazgo es efectivo y se comunica claramente la visión y objetivos.					
10	La I.E. fomenta el liderazgo participativo y la toma de decisiones colaborativa.					

11	La Dirección promueve y fomenta el desarrollo profesional y personal de los docentes.					
	<b>Dimensión: políticas y prácticas de recursos humanos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12	Las políticas y prácticas de recursos humanos aplicadas en la I.E. son justas y equitativas para todos los docentes.					
13	La I.E. oportunidades de desarrollo y capacitación para los docentes.					
14	La I.E. promueve un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal.					
	<b>Dimensión: Cultura organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	La cultura organizacional de la I.E. promueve la colaboración y el trabajo en equipo.					
16	La plana docente y administrativa Se siente cómodos con los valores y la visión de la I.E.					
17	La I.E. promueve una cultura de innovación y mejora continua.					
	<b>Dimensión: Relaciones interpersonales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Las relaciones con tus compañeros de trabajo son respetuosas y colaborativas.					
19	El ambiente laboral en la I.E. es agradable y acogedor.					
20	La I.E. maneja los conflictos y desacuerdos se de manera efectiva y justa.					

## Anexo 5: Consentimiento Informado

Yo, ....., estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, estoy realizando la investigación de titulada “ .....”. Por consiguiente, se le invita a participar voluntariamente en dicho estudio. Su participación será de invaluable ayuda para lograr el objetivo de la investigación.

### Propósito del estudio

El objetivo del presente estudio es ..... Esta investigación es desarrollada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo del Campus Cono Norte Lima aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución educativa .....

### Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio): Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de ..... minutos y se realizará en el ambiente de la institución ....., las respuestas anotadas serán codificadas y, por lo tanto, serán anónimas.

### Participación voluntaria (principio de autonomía)

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir, si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación, si no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

### Riesgo (principio de no maleficencia)

Indicar al participante, la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

### Beneficios (principio de beneficencia)

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico, ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona; sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

### Confidencialidad (principio de justicia)

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

### Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) ..... email: ..... y docente Asesor ..... email: .....

### Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: .....

Nro. DNI: .....

Lugar, 26 junio del 2023

**Nota:** Obligatorio a partir de los 18 años

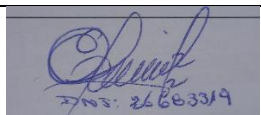
Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador debe proporcionar: Nombre y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google.



ALVAREZ DELGADO, IVETT DEL ROSARIO DNI 40465679	DOCTORA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 01/08/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 01/03/2014 Fecha egreso: 30/03/2015	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
ALVAREZ DELGADO, IVETT DEL ROSARIO DNI 40465679	LICENCIADO EN EDUCACION ESPECIALIDAD EDUCACION PRIMARIA Fecha de diploma: 21/02/2014 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA PERU
ALVAREZ DELGADO, IVETT DEL ROSARIO DNI 40465679	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 26/07/2001 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA PERU
ALVAREZ DELGADO, IVETT DEL ROSARIO DNI 40465679	MAGISTER EN EDUCACION CON MENCION EN DOCENCIA E INVESTIGACION Fecha de diploma: 27/09/2010 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD SAN PEDRO PERU

## Juez 2

### Datos generales del Juez

<b>Nombre del juez:</b>	Vásquez Villena, Julio Edwin
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( ) Doctor ( x )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( ) Social ( ) Educativa ( x ) Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Director de Área de Gestión Pedagógica
<b>Institución donde labora:</b>	DRE Cajamarca
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( x )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)</b>	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.
<b>Nro. DNI.:</b>	26683319
<b>Firma del experto</b>	

### Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### Datos de la escala (Gestión de conflictos)

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Encuesta Gestión de conflictos
<b>Autor (a):</b>	Edson Obed Luna Atalaya
<b>Objetivo:</b>	Determinar el nivel de manejo de la gestión de conflictos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023
<b>Administración:</b>	Individual/grupal
<b>Año:</b>	2023
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Educativo
<b>Dimensiones:</b>	Prevención, resolución, transformación, aprendizaje.
<b>Confiabilidad:</b>	0.911
<b>Escala:</b>	Ordinal
<b>Niveles o rango:</b>	Alto: 73 – 100 Medio: 46 - 72 Bajo: 20 - 45
<b>Cantidad de ítems:</b>	20
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos



**Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

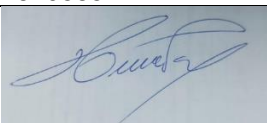
**Datos de la escala (Clima laboral en docentes)**

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Encuesta Clima laboral en docentes
<b>Autor (a):</b>	Edson Obed Luna Atalaya
<b>Objetivo:</b>	Determinar el nivel de manejo de la gestión de conflictos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023
<b>Administración:</b>	Individual/grupal
<b>Año:</b>	2023
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Educativo
<b>Dimensiones:</b>	Comunicación, liderazgo, políticas y prácticas de recursos humanos, cultura organizacional, relaciones interpersonales.
<b>Confiabilidad:</b>	0.980
<b>Escala:</b>	Ordinal
<b>Niveles o rango:</b>	Alto: 73 – 100 Medio: 46 - 72 Bajo:20 - 45
<b>Cantidad de ítems:</b>	20
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos

VÁSQUEZ VILLENA, JULIO EDWIN DNI 26683319	LICENCIADO EN EDUCACION LENGUA Y LITERATURA Fecha de diploma: 10/06/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA <i>PERU</i>
VASQUEZ VILLENA, JULIO EDWIN DNI 26683319	DOCTOR EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 01/08/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 01/03/2014 Fecha egreso: 30/03/2015	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
VASQUEZ VILLENA, JULIO EDWIN DNI 26683319	MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 20/06/2013 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
VASQUEZ VILLENA, JULIO EDWIN DNI 26683319	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 27/04/2009 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA <i>PERU</i>

### Juez 3

#### Datos generales del Juez

<b>Nombre del juez:</b>	Vásquez Murrugarra, Carlos Medardo
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( ) Doctor ( x)
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( ) Social ( ) Educativa ( x) Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Especialista en educación
<b>Institución donde labora:</b>	UGEL San Marcos
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( x)
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)</b>	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.
<b>Nro. DNI.:</b>	26705857
<b>Firma del experto</b>	

#### Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### Datos de la escala (Gestión de conflictos)

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Encuesta Gestión de conflictos
<b>Autor (a):</b>	Edson Obed Luna Atalaya
<b>Objetivo:</b>	Determinar el nivel de manejo de la gestión de conflictos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023
<b>Administración:</b>	Individual/grupal
<b>Año:</b>	2023
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Educativo
<b>Dimensiones:</b>	Prevención, resolución, transformación, aprendizaje.
<b>Confiabilidad:</b>	0.911
<b>Escala:</b>	Ordinal
<b>Niveles o rango:</b>	Alto: 73 – 100 Medio: 46 - 72 Bajo:20 - 45
<b>Cantidad de ítems:</b>	20
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos

#### Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### Datos de la escala (Clima laboral en docentes)




<b>Nombre de la Prueba:</b>	Encuesta Clima laboral en docentes
<b>Autor (a):</b>	Edson Obed Luna Atalaya
<b>Objetivo:</b>	Determinar el nivel de manejo de la gestión de conflictos en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023
<b>Administración:</b>	Individual/grupal
<b>Año:</b>	2023
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Educativo
<b>Dimensiones:</b>	Comunicación, liderazgo, políticas y prácticas de recursos humanos, cultura organizacional, relaciones interpersonales.
<b>Confiabilidad:</b>	0.980
<b>Escala:</b>	Ordinal
<b>Niveles o rango:</b>	Alto: 73 – 100 Medio: 46 - 72 Bajo:20 - 45
<b>Cantidad de ítems:</b>	20
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos

<p>VASQUEZ MURRUGARRA, CARLOS MEDARDO DNI 26705857</p>	<p><b>DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD</b></p> <p>Fecha de diploma: 21/09/20 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 04/01/2017 Fecha egreso: 19/01/2020</p>	<p>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU</p>
<p>VASQUEZ MURRUGARRA, CARLOS MEDARDO DNI 26705857</p>	<p><b>BACHILLER EN EDUCACION</b></p> <p>Fecha de diploma: 11/05/2004 Modalidad de estudios: -</p> <p>Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU</p>
<p>VASQUEZ MURRUGARRA, CARLOS MEDARDO DNI 26705857</p>	<p><b>MAGISTER EN EDUCACION DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA</b></p> <p>Fecha de diploma: 04/07/2011 Modalidad de estudios: -</p> <p>Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)</p>	<p>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU</p>
<p>VASQUEZ MURRUGARRA, CARLOS MEDARDO DNI 26705857</p>	<p><b>LICENCIADO EN EDUCACION</b></p> <p>Fecha de diploma: 25/08/2009</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU</p>

## Anexo 7: Resultados de Similitud del Programa Turnitin

Parte 1 **Parte 2** Parte 3 Parte 4 Parte 5

Título	Fecha de inicio	Fecha Esperada	Fecha de publicación	Puntos disponibles
S17_Turnitin (5 intentos) - Parte 2	24 jul 2023 - 08:00	30 jul 2023 - 23:59	30 jul 2023 - 23:59	100
 Refrescar Envíos				

	Título del Envío	Identificador del trabajo de Turnitin	Enviado	Similitud	Calificación	Calificación General	
 Ver Recibo Digital	<a href="#">Sem 17</a>	2138540442	29/07/2023 16:01	20% 	--	--	Entregar Trabajo 



## Anexo 8: Tablas

**Tabla 23**

*Validez de expertos*

N°	Identificación del experto	Instrumento 1: Gestión de Conflictos	Instrumento 2: Clima Laboral en Docentes
1	Dr. Ivett Del Rosario Álvarez Delgado	Aplicable	Aplicable
2	Dr. Julio Edwin Vásquez Villena	Aplicable	Aplicable
3	Dr. Carlos Medardo Vásquez Murrugarra	Aplicable	Aplicable

Nota. Elaboración propia

**Tabla 24**

*Prueba de confiabilidad*

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión de Conflictos	.911	15
Clima Laboral en Docentes	.980	15

Nota. El valor de Alfa de Cronbach .911 y .980 indican una alta confiabilidad.

## Estadística Inferencial

**Tabla 25**

*Prueba de normalidad*

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de conflictos	,391	70	,000
Clima laboral	,490	70	,000

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	,490	70	,000
Comunicación	,463	70	,000

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	,490	70	,000
Liderazgo	,477	70	,000

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	,490	70	,000
Política y práctica de recursos humanos	,484	70	,000

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	,490	70	,000
Cultura organizacional	,463	70	,000

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	,490	70	,000
Relaciones interpersonales	,463	70	,000

## Anexo 9: Carta de presentación para la aplicación del instrumento

Lima, 12 de junio de 2023

**Carta P. 0500-2023-UCV-EPG-SP**

Mg. SERAPIO FLORES DÍAZ

DIRECTOR

I.E. 821075 HUAYOBAMBA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **LUNA ATALAYA EDSON OBED**; identificado(a) con DNI/CE N° 72166902 y código de matrícula N° 7002855128; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN en modalidad semipresencial del semestre 2023-I quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO(A), se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

**GESTIÓN DE CONFLICTOS Y CLIMA LABORAL EN DOCENTES DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS, UGEL SAN MARCOS. CAJAMARCA, 2023**

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

  
MBA. Ruth Angélica Díazana Becerra  
Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales  
Universidad César Vallejo

Recibido:12/06/2023


Prof. Serapio Flores Díaz

DIRECTOR I.E. N°821075 HUAYOBAMBA



Lima, 12 de junio de 2023

Carta P. 0500-2023-UCV-EPG-SP

Lic.  
DORIS SOLEDAD MARIN ZELADA  
DIRECTOR (A)  
I.E. ALBERTO BUENO TIRADO

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **LUNA ATALAYA EDSON OBED**; identificado(a) con DNI/CE N° 72166902 y código de matrícula N° 7002855128; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN en modalidad semipresencial del semestre 2023-I quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO(A), se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

**GESTIÓN DE CONFLICTOS Y CLIMA LABORAL EN DOCENTES DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS, UGEL SAN MARCOS, CAJAMARCA, 2023**

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



**MBA. Ruth Angélica Chicana Becerra**  
Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales  
Universidad César Vallejo

P. 0500-2023-UCV-EPG-SP  
12/06/2023





Lima, 12 de junio de 2023

Carta P. 0500-2023-UCV-EPG-SP

Prof.  
MARÍA DORIS ARAUJO CERNA  
DIRECTOR (A)  
I.E.I. N° 163 LA PRIMAVERA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a LUNA ATALAYA EDSON OBED; identificado(a) con DNI/CE N° 72166902 y código de matrícula N° 7002855128; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN en modalidad semipresencial del semestre 2023-I quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO(A), se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

**GESTIÓN DE CONFLICTOS Y CLIMA LABORAL EN DOCENTES DE TRES INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS PÚBLICAS, UGEL SAN MARCOS. CAJAMARCA, 2023**

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

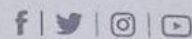
Atentamente,



**MBA. Ruth Angélica Chicana Becerra**  
Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales  
Universidad César Vallejo

Recibido  
26/06/2023

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

### Anexo 10: Base de datos

#### Base de datos encuesta Gestión de Conflictos

1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	3
2	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	4	5	3	3	2	3	1	3	3
3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	1	1
4	5	2	2	2	2	5	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
5	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	1	3	3	3	3
6	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	4	3	2	1	3	2	2	2
7	5	3	3	3	3	5	2	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3
8	5	2	2	2	3	4	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2
9	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	1	4	4	2	3	2	4	4	3	3
10	3	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2
11	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3
12	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	4	5	3	3	2	3	1	3	3
13	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	1	1
14	5	2	2	2	2	5	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
15	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	1	3	3	3	3
16	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	4	3	1	1	3	2	2	2
17	3	3	3	3	3	5	2	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3
18	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2
19	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	1	4	4	2	3	2	4	4	3	3
20	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2
21	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3
22	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	4	5	3	3	2	3	1	3	3
23	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	1	1
24	5	2	2	2	2	5	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
25	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	1	3	3	3	3

26	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	4	3	1	1	3	2	2	2
27	5	3	3	3	3	5	2	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3
28	5	2	2	2	3	4	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2
29	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	1	4	4	2	3	2	4	4	3	3
30	2	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2
31	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3
32	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	4	5	3	3	2	3	1	3	3
33	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	1	1
34	5	2	2	2	2	5	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
35	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	1	3	3	3	3
36	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	4	3	1	1	3	2	2	2
37	5	3	3	3	3	5	2	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3
38	5	2	2	2	3	4	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2
39	4	3	3	3	3	5	3	4	3	3	1	4	4	2	3	2	4	4	3	3
40	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2
41	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3
42	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	4	5	3	3	2	3	1	3	3
43	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	3	1	2	2	1	1
44	5	2	2	2	2	5	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
45	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	1	3	3	3	3
46	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	4	3	1	1	3	2	2	2
47	5	3	3	3	3	5	2	4	3	3	1	4	4	2	3	3	3	4	3	3
48	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2
49	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	1	4	4	2	3	2	4	4	3	3
50	3	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2
51	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	3
52	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	4	5	3	3	2	3	1	4	3
53	4	3	3	3	3	4	1	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	1	1
54	5	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
55	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3	4	5	3	3	1	3	3	3	3

56	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	4	3	1	1	3	2	2	2
57	5	3	3	3	3	5	2	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3
58	5	3	2	3	3	4	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2
59	4	3	3	3	2	5	3	3	3	3	1	4	4	2	3	2	4	4	3	3
60	5	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2
61	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3
62	5	3	3	3	3	5	2	2	3	3	2	4	5	3	3	2	3	1	3	3
63	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	1	1
64	4	2	2	2	2	5	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
65	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	3
66	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	3	2	4	3	1	1	3	2	2	2
67	5	3	3	3	3	5	2	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3
68	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
69	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	1	4	4	2	3	2	4	4	3	3
70	5	2	2	3	2	5	3	2	3	3	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2

Base de datos encuesta clima laboral docente

	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
5	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	3	3	4	4	2	4	5	2
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3
7	2	2	2	4	5	2	2	3	4	3	5	5	2	2	4	5	2	4	5	2	2
8	2	2	2	2	3	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2
9	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2
10	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
11	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3

12	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
13	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2
14	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4
15	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	5	2
16	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3
17	2	2	2	4	4	2	2	3	4	3	5	5	2	2	4	5	2	5	5	2
18	2	2	2	2	3	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2
19	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2
20	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
21	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
23	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2
24	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4
25	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	5	2
26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3
27	2	2	2	4	5	2	2	3	4	3	5	5	2	2	4	5	2	5	5	2
28	2	2	2	2	3	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2
29	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2
30	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
31	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
32	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
33	3	2	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2
34	4	4	4	4	5	3	3	4	2	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4
35	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	5	2
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3
37	2	2	2	4	5	2	2	3	4	3	5	5	2	2	4	5	2	5	5	2
38	2	2	2	2	3	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2
39	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2
40	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
41	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3

42	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
43	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2
44	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4
45	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	5	2
46	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3
47	2	2	2	4	5	2	2	3	4	3	5	5	2	2	4	5	2	5	5	2
48	2	2	2	2	3	2	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2
49	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2
50	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
51	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
53	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2
54	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4
55	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	4	5	2
56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3
57	2	2	2	4	5	2	2	3	4	3	5	5	2	3	4	3	2	5	5	2
58	2	2	2	2	3	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2
59	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2
60	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
61	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3
62	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
63	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2
64	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4
65	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	5	2
66	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3
67	2	2	2	4	5	2	2	3	4	3	5	5	2	2	4	5	2	5	5	2
68	2	2	2	2	3	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2
69	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2
70	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3



**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, VALENCIA MOROCHO CARLOS ARTURO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023", cuyo autor es LUNA ATALAYA EDSON OBED, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

LIMA, 07 de Agosto del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
VALENCIA MOROCHO CARLOS ARTURO <b>DNI:</b> 09403133 <b>ORCID:</b> 0000-0003-1515-1760	Firmado electrónicamente por: CVALENCIAM el 11- 08-2023 20:51:43

Código documento Trilce: TRI - 0644890