



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El Clima Organizacional y su relación con el Manejo de
Conflictos - Institución Educativa Simón Bolívar,
Iquitos-2017**

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

AUTORA:

Br. Tapullima Rojas De Fababa, Gina

ASESORA:

Dra. Gratelli Tuesta, Blanca Luz

SECCIÓN:

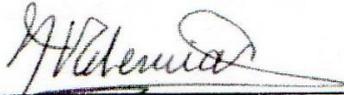
Educación e Idiomas

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2017

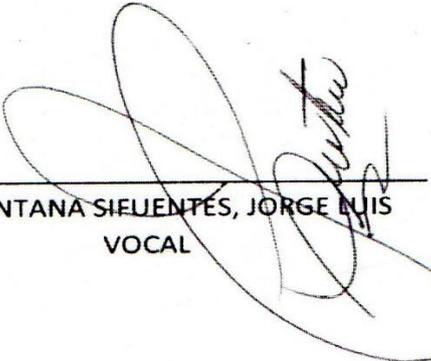
Página del jurado



**DRA. VALENCIA CORAL NELIDA
PRESIDENTE**



**Mg. GUERRA DIAZ ENI JACOBA
SECRETARIO**



**Mg. SANTANA SIFUENTES, JORGE LUIS
VOCAL**

Dedicatoria

A mis padres Rosita Rojas y Benito Tapullima,
a mi esposo Nicky Javier
y a mi adorado hijo, Arón Danilo,
por su apoyo incondicional y su comprensión
en los momentos de mis estudios de Posgrado.

Gina

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento sincero a las siguientes personas e instituciones:

- A mi asesora, Dra. Gratelli Tuesta, Blanca Luz, por su asesoramiento a lo largo del desarrollo del presente estudio.
- Al director y todos los docentes de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos, por haber participado muy gustosamente en el Proyecto.
- A los miembros del jurado calificador por la dedicación prestada al revisar mi proyecto de investigación.
- A mis profesores de la maestría en Administración de la Educación, por sus sabias enseñanzas y por la entrega incondicional de su amistad y buen ejemplo.
- A la Universidad Cesar Vallejo, por darme la oportunidad de culminar mis estudios de Maestría, en la especialidad de Administración de la Educación.

Muchas gracias

Declaratoria de autenticidad

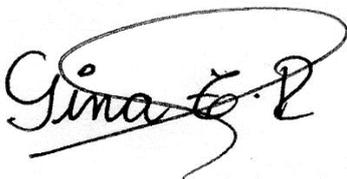
Yo, Gina Tapullima Rojas de Fababa, estudiante del Programa de Maestría de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 40909599, con la Tesis titulada: “El Clima Organizacional y su relación con el manejo de conflictos - institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de nuestra autoría
- 2) Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán, en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, diciembre del 2017



Gina Tapullima Rojas de Fababa

DNI 40909599

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Presento ante ustedes la Tesis titulada: “El Clima Organizacional y su relación con el Manejo de Conflictos - Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017”, con la finalidad de contribuir con el engrandecimiento de la región y del desarrollo del país, el mejoramiento del Clima Institucional y desempeño docente, y en beneficio de los estudiantes, en cumplimiento del reglamento de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestro en Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La Autora

ÍNDICE

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación.....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Trabajos previos.....	11
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.4. Formulación del problema.....	43
1.5. Justificación del estudio	44
1.6. Hipótesis.....	45
1.7. Objetivos.....	45
2.3.1. General.....	45
2.3.2. Específicos	45
II. MÉTODO	46
2.1. Diseño de investigación	46
2.2. Variables, operacionalización.....	46
2.3. Población y muestra.....	49
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	51
2.5. Método de análisis de datos.....	51
2.6. Aspectos éticos	52
III. RESULTADOS	53
IV. DISCUSION.....	71
V. CONCLUSIONES.....	73
VI. RECOMENDACIONES	74
VII. REFERENCIAS	75
Bibliografía.....	75

ANEXOS	78
Anexo N° 01: Matriz de Consistencia	79
Anexo N° 02: Cuestionario de clima organizacional	80
Anexo N° 03: Cuestionario de manejo de conflictos	83
Anexo N° 03: Matriz de validación por juicio de expertos (variable Clima Organizacional)	87
Anexo N° 04: Anexo N° 03: Matriz de validación por juicio de expertos (Variable Manejo de Conflictos)	93

RESUMEN

El objetivo del presente estudio de investigación fue Determinar la relación entre Clima Organizacional y el manejo de conflictos en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.

La investigación fue descriptivo correlacional y diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo conformada por 121 trabajadores, la muestra fue la 91. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta en las dos variables, y los instrumentos empleados fueron el cuestionario.

Para el procesamiento de la información se utilizó el programa estadístico spss versión 21, con lo que se obtuvo una matriz de datos que sirvió para organizar la información en tablas y gráficos.

Para el análisis e interpretación de datos se empleó la estadística descriptiva: frecuencia, promedio simple y porcentajes y la estadística inferencia rho de spearman.

Para la contrastación de la hipótesis se empleó la prueba estadística inferencial no paramétrica rho de spearman, obteniendo un grado de relación de $-0,073$, lo cual indica que es una correlación negativa considerable. El clima organizacional se relaciona significativamente con el manejo de conflictos de los de los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.

Palabras claves: clima organizacional y manejo de conflictos.

ABSTRACT

The objective of this research study was to determine the relationship between Organizational Climate and the management of conflicts in the Simón Bolívar Educational Institution, Iquitos-2017.

The investigation was descriptive correlational and non-experimental design of transversal type. The population consisted of 121 workers, the sample was 91. The techniques used were the survey in the two variables, and the instruments used were the questionnaire.

The statistical program spss version 21 was used to process the information, which resulted in a data matrix that was used to organize the information in tables and graphs.

For the analysis and interpretation of data, descriptive statistics were used: frequency, simple average and percentages and the inference statistic rho de spearman.

For the test of the hypothesis, the non-parametric inferential statistical test rho de spearman was used, obtaining a degree of relation of -0.073, which indicates that it is a considerable negative correlation. The organizational climate is significantly related to the conflict management of the workers of the Simón Bolívar Educational Institution, Iquitos-2017.

Keywords: organizational climate and conflict management.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El objetivo general de la investigación fue el de Determinar la relación entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017, para lo cual se señalaron como objetivos específicos: identificar el nivel de clima institucional que perciben los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017; identificar el nivel de manejo de conflictos que perciben los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017 y medir la fuerza de asociación que existe entre el clima organizacional y el manejo de conflictos por parte de los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.

En este contexto se consideró oportuno realizar una investigación, donde se busca determinar si existe relación entre ambas variables.

Al haber desarrollado la tesis siguiendo las orientaciones técnicas y metodológicas de la investigación científica de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, ponemos a consideración de los señores miembros del jurado, esperando que ésta satisfaga las expectativas, a la vez que nos encontramos en la mejor disposición para recibir sus valiosos aportes, que permitirán mejorar la presente y posteriores trabajos de investigación.

1.2. Trabajos previos

Desde el punto de vista profesional, en una sociedad donde existe mucha interrelación personal, la cual se refleja en el desempeño de los trabajadores, ya sea en satisfacción e insatisfacción laboral, conviene puntualizar que ante un agradable ambiente de trabajo, existe más posibilidad de satisfacción laboral y éxito profesional. Es decir, crecen las posibilidades de un buen clima organizacional. Uno de los objetivos del clima organizacional es velar por la satisfacción de los trabajadores que en ella se interrelacionan.

Buscando sustento científico para la investigación se encontró algunas tesis internacionales como el de (Linacero, M. y Vallejo, P., 2003), quienes investigaron si la gestión de los establecimientos educativos privados que contaban con una organización dedicada a administrar los recursos humanos, lograban una mejora significativa en el desempeño de sus colaboradores, la muestra estuvo conformada por directores, docentes, personal administrativo y de mantenimiento de 16 establecimientos educativos de Guatemala. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista a profundidad y la observación directa con el cumplimiento de funciones. La conclusión fue que el desempeño de los trabajadores fue mejor en los establecimientos que tienen un área administrativa dedicada específicamente a la gestión de recursos humanos al lograr un clima organizacional más propicio al confort de los trabajadores y este impacta en su rendimiento.

Pineda, Y., (2004), en la investigación sobre el clima organizacional y las relaciones interpersonales, tuvo como objetivo identificar los factores predominantes del clima organizacional y las relaciones interpersonales en los empleados de la institución y establecer las causas que influyeron en el rendimiento laboral. Así mismo que los aspectos del clima organizacional son muy importantes para el trabajador, porque depende del lugar, del ambiente, mobiliario y del equipo adecuado para las funciones que desempeñan, también establecen que la iluminación, el aire, la comunicación, la motivación y las recompensas son esenciales para el buen funcionamiento, contribuyendo a un desempeño laboral más eficaz. La muestra estuvo conformada por 20 personas entre las edades de 20 a 45 años, con cargos de oficiales y auxiliares fiscales, los instrumentos utilizados fueron la encuesta y los test de personalidad 16PF y el STAI para medir el estrés y la ansiedad. Los resultados demuestran que la mayoría del personal presenta problemas como las malas relaciones interpersonales, debido a la poca comunicación, el liderazgo que ejercen los jefes, el desconocimiento de objetivos y valores morales, como también la falta de promoción y oportunidad de superación, carencia de reconocimiento y de motivación, lo

cual crea un clima de descontento y apatía en la realización de las tareas; existe la necesidad de trabajo en equipo, más comunicación y comprensión en la realización de tareas, suelen ser bondadosos y amables cuando quieren, pero el exceso de trabajo les provoca estrés, ansiedad y tensión nerviosa, lo cual se refleja en el temperamento emocional y reacciona con agresividad ante las situaciones de mucha presión ya sea de trabajo o atención al público.

Ortega, J., (2004), al realizar el estudio descriptivo de clima organizacional de las sedes regionales de la Universidad Rafael Landívar, la población estuvo conformada por la totalidad de personas que integran las sedes. El instrumento utilizado fue el cuestionario de clima organizacional desarrollado por Rensis Likert, los resultados demostraron que el clima era desfavorable.

Lainfiesta, E., (2005), tuvo como objetivo determinar los factores más relevantes del clima organizacional de una empresa de la industria metal-mecánica que repercuten en el desenvolvimiento del empleado de forma positiva, negativa o que no repercuten. La investigación se realizó con un total de 37 empleados. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple. Se concluyó que el clima repercute positivamente para el 50% de los aspectos evaluados y que los factores que más repercuten en el desenvolvimiento de los empleados dentro de esta organización de forma positiva son: relación de compañerismo, el ambiente de trabajo, la relación patrono-trabajador los sentimientos hacia el trabajo.

Lozano, R., (2006), realizó una investigación para elaborar una propuesta de un programa de comunicación para mejorar el clima organizacional de una empresa que presta servicios de consultoría. El estudio fue conformado por 120 empleados, el instrumento utilizado fue el cuestionario de 15 preguntas cerradas y de selección múltiple a fin de determinar la percepción y las actitudes del personal de la empresa hacia la comunicación y el clima organizacional. La conclusión es que sí existe una relación directa

entre la comunicación y el clima organizacional dentro de la empresa, dado que los empleados señalaron que la falta de comunicación o los canales deficientes de comunicación repercuten en roces, diferencias y malos entendidos.

Aviles, C., (2007), realizó una investigación para evaluar el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Saúl E. Méndez en Guatemala. El estudio se realizó con una muestra de 30 colaboradores que incluía hombres y mujeres de todos los estamentos de la empresa. El estudio se trabajó con un cuestionario de Clima organizacional adoptado y validado con la gerencia de la empresa. El instrumento estaba compuesto de 59 preguntas de 7 reactivos de clima organizacional. Los resultados demostraron que el clima organizacional de la empresa es bastante satisfactorio enfatizando la buena relación entre el personal y particularmente y los jefes.

Leal, C., (2008), el objetivo principal era realizar un diagnóstico del clima organizacional en la asistencia general de una corporación financiera de Guatemala. El diagnóstico fue elaborado gracias a la participación de tres áreas de la asistencia general, la cual está compuesta de 95 empleados. La investigación es de tipo descriptiva. En esta investigación se utilizó un cuestionario de clima organizacional, el cual cuenta con 70 preguntas (10 indicadores de 7 preguntas cada uno). Al finalizar el análisis se hizo un diagnóstico de los 10 indicadores. De los resultados obtenidos en la investigación, concluyo que los logros alcanzados por los empleados son reconocidos por parte de los jefes inmediatos y la empresa, así como se les reconoce el esfuerzo y cumplimiento de las metas que se les trazan, por lo que se determina que en el factor de reconocimiento de logros se encuentra en un estado favorable y bueno para los empleados. Por lo cual recomendó dar retroalimentación a los empleados en cuanto a funciones y en base a y crear planes de incentivos o recompensa por metas y esto influya en que el empleado trabaje con base a objetivos, así como motivar al empleado por parte de los jefes inmediatos identificando logros y brindando felicitación y

reconocimiento Asimismo el aporte que esta investigación dio a conocer al área de Recursos Humanos presenta una oportunidad para establecer medidas, en las cuales se de una mejora a las áreas que tuvieron puntos débiles, así como dar la importancia que este tipo de investigaciones tiene, para las organizaciones y los empleados de las mismas.

En la investigación de Balcarcel, L., (2011), partió desde su objetivo principal que es, analizar el clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en el proyecto urbanístico “El Pedregal” en la ciudad de Quetzaltenango. Utilizando a todo el personal de la organización; recurrió al cuestionario de Rensis Likert, se comprobó que el clima organizacional incide positivamente en las relaciones laborales del recurso humano. Concluyó que sí se tiene un buen clima organizacional, es importante que la empresa siempre realice estudios y análisis periódicos del mismo, para poder detectar algún posible cambio del mismo, ya que dentro de la dinámica humana siempre existen cambios en las percepciones de las diferentes personas y de su entorno tanto interno de la empresa como el externo. Por tanto se recomendó medir el clima organizacional cada año, para evaluar los distintos factores que pueden en un momento determinado influir positivamente o negativamente en el ambiente de la empresa.

Así mismo García, A., (2011), tuvo como objetivo general de la investigación, determinar la situación actual del Clima Organizacional en la Gobernación Departamental de Jutiapa. Utilizo para su investigación 19 empleados de dicha organización y utilizo varios instrumentos. Se utilizaron varios instrumentos los cuales son: una entrevista estructurada dirigido al Gobernador Departamental de Jutiapa, un cuestionario dirigido a los empleados de la Gobernación Departamental de Jutiapa y un test de motivación escala de Likert dirigido a los empleados. Su investigación concluyó que a través de la investigación; se comprobó que para motivar a los empleados, en la Gobernación Departamental de Jutiapa se basa en los siguientes elementos: celebrando cumpleaños, ocasiones especiales y con ascensos en puestos. Con lo anterior, se identificó que las necesidades

básicas, de pertenencia y de estimación son las mejor cubiertas por los empleados; sin embargo las que aún no han sido cubiertas son las necesidades de seguridad y de autorrealización. Por lo cual recomienda reconocer el esfuerzo que se realiza para el cumplimiento de las funciones; así como realizar actividades que fomenten la convivencia entre los miembros (recreativos, deportivos, culturales y sociales). De igual manera de acuerdo a los resultados del test de motivación, es conveniente destacar que se debe impartir talleres sobre temas de seguridad y autorrealización, debido a que es importante que los empleados se sientan motivados en el trabajo, familia y con el mundo exterior.

Gómez, P., (2012), en el estudio realizado; el objetivo general fue conocer la percepción de los practicantes (Internship) del clima organizacional de una empresa farmacéutica de la ciudad de Guatemala. Los sujetos que formaron la población de esta investigación fueron 13 personas de género masculino y femenino quienes se encontraban realizando sus prácticas profesionales. Se les aplicó el cuestionario de clima organizacional, con el cual se pretende obtener la percepción que tienen los practicantes del clima organizacional. El estudio fue de tipo cuantitativo descriptivo. Los resultados obtenidos indicaron que los practicantes perciben un clima organizacional óptimo siendo relaciones interpersonales el factor con mayor escala y el factor con menor escala fue participación y confianza. Concluye que no existe diferencia significativa ya que tanto en hombres como en mujeres, según su percepción, el factor mejor evaluado fue relaciones interpersonales y menor evaluado fue participación y confianza, a lo cual recomendó a la empresa en general realizar estudios que tengan que ver con la percepción externa del clima organizacional porque permite tener una idea más amplia del comportamiento de la empresa y se estableció que los indicadores mejor evaluados son relaciones interpersonales, seguridad industrial e identificación.

Según (Santes, M. , Preciado, M., Colunga, C., Vásquez, J., del Ángel, E., y Lavoignet, B., 2010), realizaron un estudio en México, cuyo objetivo era

determinar la relación entre la aplicación de los principios bioéticos, el clima organizacional y estresores laborales en el personal de enfermería de un hospital de segundo nivel de atención. El mismo fue observacional, transversal y analítico. Se encuestó al personal de enfermería de un hospital de segundo nivel de atención en Papantla, Veracruz, bajo consentimiento informado. Se utilizaron los instrumentos: Clima Organizacional, Cuestionario de Principios Bioéticos y TheNursing Stress Scale. Los datos se analizaron con el programa SPSS-15. Dentro de los resultados, de un total de 32 enfermeros, el 6% refirió aplicar los principios bioéticos, el 59.4% reportó un buen clima organizacional y el 43.8% percibe estresores laborales en su ámbito de trabajo. Se encontró relación significativa (r_s entre 0.354 y 0.510, $p > 0.05$) entre las variables. En la actualidad existen escasos estudios que relacionen los principios bioéticos, clima organizacional y estresores laborales en enfermería. En el actual, los resultados indican que hay una relación significativa entre la aplicación del principio bioético de autonomía y de justicia con la incertidumbre en el tratamiento y la falta de innovación de trabajo en equipo con los compañeros y supervisores, respectivamente. En conclusión, se sugieren estrategias encaminadas a la aplicación de principios bioéticos para mejorar el clima organizacional y disminuir el estrés en las instituciones de salud.

De acuerdo a las investigaciones indicadas tanto nacionales como internacionales, se concluye aproximadamente de manera indistinta del grupo o de la actividad que realizan las instituciones o empresas mencionadas en los estudios, el clima organizacional tiene una relación directa con la comunicación dentro de una empresa o institución, así mismo este influye en factores como el trabajo en equipo, la rotación de personal, la motivación, el rendimiento laboral de los colaboradores.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Clima organizacional

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Cabrera, G., (1996)

Es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Robbins, S., (1999)

El interés en el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que desempeñan los individuos que integran la organización sobre los modos de hacer, sentir y pensar y el modo en que la organización vive y se desarrolla. Edel, R., García, A. y Casiano, R., (2007)

Hall, citado por Álvarez, define al clima organizacional como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.

Chiavenato, I., (2009) menciona que el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente Laboral; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral y es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en la salud emocional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.

Así mismo el concepto de clima organizacional se define desde diferentes perspectivas de diferentes autores, cada autor la determina según como

individualmente perciben o consideran el origen del mismo como algunas que se mencionan a continuación:

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución. Marchant, L., (2005)

Martinez, L., (2009) menciona que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. Posee las siguientes características:

- Es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Mendez, C., (2008) define que es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar

las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, la persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él, en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Gan, F., (2007), menciona cuatro componentes objetivos dentro del clima organizacional: las condiciones físicas y de prevención en el lugar de trabajo, la remuneración o salario, el diseño de puestos de trabajo y los procesos, procedimientos y facilitadores.

Martinez, M., (2008) refiere que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). En el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Las características percibidas directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras, y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores.

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, y otros).

Así mismo menciona que la salud emocional de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional. De igual manera afirma que el clima tiene un carácter general, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto conoce como microclima, o sea lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. El clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.

Según Marchant, L., (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima organizacional en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización, y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Goncalves, A., (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen; la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Así mismo estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

De igual manera, manifiesta que el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento, de resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los stake holders, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

Gibson, J. Ivancevich, H., Donnelly, J., (2002) lo definen como, el resultado de la interacción de la conducta de las personas y grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización y comunicación o como un grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben en forma directa e indirecta y que se supone es una fuerza mayor para influir en la conducta de los mismos o el grupo de características que describen una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son de permanencia relativa en el tiempo c) influyen en la conducta de las personas en la organización. O bien, como lo define Davis y Newstrom. Es el ambiente

humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Cada organización posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima, también menciona que el clima no se ve ni se toca pero tiene una existencia real y se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Davis, K. y Newstrom J., (1998), indican que Los elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable son la calidad de liderazgo; grado de confianza; comunicación ascendente y descendente; sentimientos de realizar un trabajo útil; responsabilidad, recompensas justas; presiones razonables del empleo; oportunidad controles razonables; estructura y burocracia, y compromiso del empleado: participación. Entonces, se puede decir que las organizaciones tienen personalidades, y el clima organizacional es una medida de esa personalidad; por lo tanto el clima organizacional recibe una fuerte influencia por parte de la conducta de las personas que se encuentran en la organización, la estructura de ésta y los procesos.

Así también Gibson, J. Ivancevich, H., Donnelly, J., (2002) mencionan que el clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización; consideran que un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que la media forma parte del activo de la empresa y, como tal, valorarlo. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Todas las personas que pertenecen a las empresas se preocupan por el mejoramiento de la conducta dentro de ellas. Sin embargo, los gerentes tienen una mayor responsabilidad debido a que son los que toman decisiones que afectan a multitud de personas en todas las organizaciones.

Funciones del Clima organizacional:

En la base del funcionamiento organizacional: define límites, genera un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas, normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella. García, A., (2011).

Variables que influyen en el Clima organizacional:

Las variables son:

- Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados. Ahora bien, el conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Por lo que Ferraro, E., (2005) menciona que una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución. Además que la medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos

coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos, algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima organizacional, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Influencias de la Sociedad sobre el Clima organizacional

Gibson, J., Ivancevich, H., Donnelly, J., (1998) plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

- Niveles educacionales. Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.
- Diversidad de la fuerza de trabajo. En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.
- Adelantos Tecnológicos. Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.
- Contratos Laborales. Los contratos con los Sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.
- Reglamentos Gubernamentales. Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil

funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

- Crecimiento Organizacional. Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
- Atractivo del descanso. Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

Algunas determinaciones específicas del Clima organizacional:

Existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de Clima organizacional:

- Condiciones económicas. Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- Estilo de liderazgo. Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- Políticas organizacionales. Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.
- Valores gerenciales. Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.
- Características de los miembros. La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

- Tipo de actividad. La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima.

Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

Factores del Clima organizacional

Según Mejía, M., (2010) existen varios factores que influyen en el Clima organizacional.

Comunicación. Trata sobre diversos aspectos relacionados con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

Liderazgo. Comprende aspectos relativos a la forma en cómo se dirige la organización. Cómo son percibidos y sentidos las relaciones entre las jefaturas y colaboradores, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas del Hospital.

Relaciones Interpersonales. Trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal, existente dentro y entre los equipos que conforman el hospital.

Desarrollo Personal y Profesional. Trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la Institución.

Identificación con la Institución. Considera la identificación que tiene el personal con relación a la Institución, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de ésta se derivan.

Estabilidad Laboral. Detecta la seguridad que siente el personal por laborar en un proyecto estable. Considera la percepción y el sentimiento que tienen los empleados en relación a la estabilidad en su trabajo.

Remuneración. Detecta la apreciación de la persona de sentirse remunerado adecuadamente a su entorno.

Orientación a la Calidad. Considera el grado de calidad en los procesos que se realizan en la Institución, así como el valor calidad llevada a la práctica por todo el personal.

Condiciones Ambientales. Con éste factor se pretende conocer las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo y la percepción que el empleado tiene de ellas.

Tipos de Clima organizacional

Según Likert, citado por Robbins, S., (1998) existen dos tipos de clima organizacional:

El Clima de Tipo Autoritario está constituido por:

Autoritarismo Explotador: En este tipo de clima la dirección no confía en sus empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la organización. Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera tensa, con muy pocas recompensas, donde predomina el miedo y la desconfianza; las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base al miedo, la comunicación sólo existe en forma directa, con instrucciones específicas.

Autoritarismo Paternalista: Aquí existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, como la establecida entre un amo y su siervo. Existe la confianza entre la dirección y los subordinados; aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores. Los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

El Clima de Tipo Participativo está integrado por:

Así mismo el clima de tipo Participativo:

- **Participativo – Consultivo:** En este tipo de clima, la dirección tiene confianza en sus empleados; las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados, usan la recompensa y los castigos ocasionales; satisfacen las necesidades de prestigio y de estima, existe la interacción por ambas partes. Perciben un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. La comunicación que establece es de tipo descendente.

- Participativo en Grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones se da de forma equitativa en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral. La forma de motivar es la participación e implicación, por el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Elementos del Clima organizacional:

Martinez, M., (2008) refiere que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (Productividad, satisfacción, rotación, etc.) en el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Factores que determinan el Clima organizacional:

Para Werther, W. y Davis, K., (1995), existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Procesos que intervienen en el Clima organizacional:

Brunet, L., (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Los dos tipos de agentes son:

- Agentes Internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- Agentes Externos: se debe conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

Características del Clima organizacional:

Según Litwin, G. y Stringer, R., (1999) Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Se pueden resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.

Chiavenato, I., (2009), indica que en el clima organizacional, una buena adaptación significa salud emocional, las tres características principales de las personas mentalmente sanas son: Las personas se sienten bien consigo mismo, se siente bien en relación con otras personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias, está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de conformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización, como en los caso de huelga, manifestaciones, etc., de manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente, puede variar dentro del continuum.

El clima organizacional dentro de una organización, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir con la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta, este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades, influye sobre el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencia de este: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Importancia del Clima organizacional

Chiavenato, I., (2009), afirma que el objetivo final que se busca con el clima organizacional es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas.

El motivo por el cual la institución debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre el Clima organizacional de los colaboradores y gratificación visualizadora dentro de la institución.

Manejo de conflictos

Conflicto. Es percibir diferencias o incompatibilidad resultado de varias formas de interferencia u oposición. Robbins, S., (1998)

Es la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente; el conflicto puede surgir a varios niveles; verbal, cuando el individuo desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender; a nivel simbólico, cuando se dan dos ideas contradictorias o bien a nivel emotivo,

cunado una impresión es fuerte y causa reacciones viscerales. Freund, J., (1983)

Es una situación en la que un actor (una persona), una comunidad, un estado, etc.) se encuentra en contradicción consciente con otro actor (del mismo o de diferente rango) a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o éstos son percibidos como tales) lo que conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha. Fisas, V., (1998)

Situación social en la cual un mínimo de dos partes pugnan al mismo tiempo por obtener el mismo conjunto de recursos escasos. El conflicto es un fenómeno social que involucra una condición necesaria: la escasez; y, para que la escasez conduzca a un conflicto manifiesto se deben dar tres requisitos adicionales. Ury, W., (1993)

1. presencia de actores
2. existencia de soluciones (no siempre percibidas)
3. acción o conducta de los actores (a fin de conseguir sus objetivos)

Una lucha con respecto a valores y derechos sobre status, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. Coser, L., (s/f)

Los conflictos son parte del proceso de probarse y enjuiciarse a sí mismo.

Hace que examinemos los asuntos de manera más prolija.

Nos desafía a desarrollar respuestas y soluciones creativas.

El conflicto está en la raíz del cambio personal y social.

Nos ayuda a reconocer las importantes diferencias existentes entre las personas.

El conflicto nos ayuda a establecer una identidad personal.

El conflicto ayuda a los grupos a establecer su identidad al definir los límites del grupo interno del externo.

El conflicto se ubica en tres tipos: de tarea, de relación y de proceso.

De tarea. Se refiere al contenido y metas de trabajo,

De relación. Está enfocado a las relaciones interpersonales.

De metas de trabajo. Hace referencia a cómo el trabajo se lleva a cabo.

Causas de los conflictos

Existen varias causas para que surja un conflicto, los cuales pueden ser determinados por el medio ambiente o por el grupo al cual pertenecemos, tenemos las siguientes:

- a. Competencias por recompensa o por recursos. La conducta de una persona es reacción a la conducta de la otra persona. Cuando una persona empieza a competir, la otra empieza a responder en la misma forma para defenderse. Estas situaciones son llamadas condiciones ganar-perder o cero suma. Lo que un competidor gana, el otro pierde, o bien la cantidad que uno gana y el otro pierde da cero.
- b. Especialista contra generales. La necesidad de tener personal capaz y especializado por el uso de innovaciones tecnológicas ha hecho que surja una situación de conflicto entre aquellos que no son especialistas, como los gerentes y aquellos que sí lo son, porque el especialista pareciera que conoce más acerca del trabajo que su propio jefe y uno u otro puede sentirse frustrado al no sentirse comprendido o reconocido, o no productivo al comunicarse entre ellos. Entre profesionales, la lealtad a una disciplina normalmente confluctúa con la lealtad a la organización, como por ejemplo cuando un investigador se siente primero como un químico y luego como miembro de una organización.
- c. Conflicto de rol. Esto significa que de acuerdo al puesto, se espera que la persona actúe de tal o cual manera y esto puede ser fuente de conflictos. Esta clase de conflictos se clasifica:
Interol. Cuando un sujeto que ocupa un puesto determinado esta

Teorías explicativas del conflicto

Ante la pregunta por qué se producen los conflictos, no es posible contar con una respuesta específica y única. Al respecto, los estudiosos de los conflictos agrupan las causales en tres tipos de teorías de amplio espectro, es decir, que pueden ser aplicadas a una amplia diversidad de conflictos ya sean estos sociales, políticos, religiosos, económicos u organizacionales. Fisas, V., (1998).

A. Biológica

Estas teorías toman como punto inicial de referencia los aportes de la etología, esto es, el estudio de las conductas animales, siendo el conflicto según este enfoque un fenómeno propio del comportamiento humano, es natural e instintivo.

Para Lorenz la actitud agresiva es generada por una variable externa (como ocurre en el reino animal), por lo tanto el conflicto sería una forma de buscar el equilibrio natural perdido. La paz es una instancia de represión de estos instintos y que es controlada y regulada por la sociedad.

Una derivación de esta teoría, es el conflicto que se da en determinados espacios producto de la mayor cantidad de relaciones que se establecen y por ende de mayores posibilidades de competencia y conflicto, que es lo que ocurriría en el ámbito de las organizaciones. (Werner)

La crítica a esta visión es que el conflicto no es innato sino que adquirido de manera externa. (Fromm, Laborit) y por lo tanto los conflictos son evitables y no necesariamente competitivos. Solo sería innata la agresividad defensiva, para asegurar la supervivencia, como el padre que protege a su hijo o a su hogar.

B. Psico-sociológicas

Esta escuela en lo básico sostiene que los conflictos se producen en la mente de las personas (Watzlawick), son consecuencia de la mala percepción, de una comunicación pobre, de una incorrecta manera de negociar y de procesos inconscientes (Eckhardt, Holsti, Rapoport, Snyder) Estos autores sostienen que el origen del conflicto está en las etapas primarias de la educación; el hogar, la calle, el colegio, y hoy particularmente en los medios de comunicación masivos. En esta línea se encuentran múltiples teorías como las de las percepciones, de las imágenes, de los estereotipos o de la frustración.

C. Estructuralista

Este enfoque es defendido habitualmente por los profesionales ligados a las ciencias sociales (historiadores, sociólogos, antropólogos, etc.).

Sostiene que el conflicto se produce por la incompatibilidad de intereses y objetivos entre grupos sociales.

Se origina en la naturaleza de ciertas sociedades y en su estructuración tanto nacional como internacional

Las principales corrientes que estudian este fenómeno desde esta perspectiva han sido:

- **Marxismo clásico (Marx)** Se señala que las relaciones sociales están dadas por modos de producción determinados y en ese contexto las relaciones solo pueden ser de dominación de una minoría que tiene el capital sobre los trabajadores, esta sería la raíz del conflicto estructural.
- **La Escuela de Frankfurt (Marcuse, Fromm, Habermas)** la dominación de la que habla Marx no se da desde el orden económico, sino que cultural a través del uso de símbolos y tradiciones, en ello los medios de comunicación son vehículo de esta dominación.
- **Teoría de los sistemas (Singer, Keohane, Deutsch)** Todo sistema es eventualmente conflictivo en la medida que alguno de sus componentes experimente una falla.

Fundamentos del conflicto

Como se puede apreciar el conflicto, es visto desde todo el espectro de las disciplinas sociales, pero podemos establecer ciertos elementos que nos sirven como síntesis de las teorías expuestas y que además nos hacen más comprensible el lugar del conflicto en la sociedad como organización.

Teoría de la armonía y del equilibrio social (Dahrendorf)

Hipótesis de la estabilidad: Toda sociedad es un conjunto estable y duradero de elementos.

Hipótesis del equilibrio: Toda sociedad es un conjunto bien equilibrado de elementos.

Hipótesis de la funcionalidad: Todo elemento de la sociedad tiene una función; o sea, aporta una contribución a su funcionamiento.

Hipótesis del consenso: Toda sociedad se conserva gracias al consenso de sus miembros sobre determinados valores comunes.

Teoría de la coerción de la integración social (Dahrendorf)

Hipótesis de la historicidad: Toda sociedad y cada uno de sus elementos están sujetos a un proceso de cambio.

Hipótesis de la explosividad: Toda sociedad es un conjunto en sí mismo contradictorio y explosivo de elementos.

Hipótesis de la disfuncionalidad o productividad: Todo elemento de una sociedad aporta una contribución a su cambio.

Hipótesis de la coerción: Toda sociedad se conserva mediante la coerción ejercida por algunos de sus miembros sobre otros miembros.

Enfoques para el tratamiento de conflictos

La experiencia personal y social nos muestra a menudo que no siempre es posible solucionar los conflictos a los cuales no vemos enfrentados y si hemos definido al conflicto como una situación entonces se hace evidente que hay situaciones que en sí mismas son conflictivas y permanentes en el tiempo. Quién sostenga, por ejemplo que el matrimonio es y será una relación en la que no deben ocurrir conflictos, seguramente la práctica prontamente le dirá lo contrario. Frente a esto la opción no es negar el conflicto o vivir amargamente con ellos, más bien lo conveniente sería aprender a vivir en ellos, tal como ocurre en el ambiente de un país o de una empresa.

Esta tendencia a resolver situaciones conflictivas, no valora debidamente las consecuencias ni la eficacia de lo que involucra una actuación o proceder para disolver formaciones conflictivas.

Se han desarrollado diversos enfoques para enfrentar situaciones de conflictos, que impliquen su superación y / o su convivencia permanente.

Administración

Administración o manejo, generalmente por parte de una autoridad, en un marco jerárquico-organizativo o de un interventor al servicio de esta autoridad. El conflicto se asume desde una perspectiva administrativa, en donde se persigue aminorar los efectos de trastorno que provoca la situación conflictiva.

Regulación

Asume el conflicto como natural para la sociedad, y genera mecanismos en cada una de las etapas del conflicto para canalizar y encauzar positivamente las disputas. También es conocido este enfoque como proceso de pacificación.

Transformación

Este enfoque tiene una gran acogida entre los investigadores del conflicto, puede ser de utilidad porque:

- Quita una presión a veces innecesaria sobre la urgencia de terminar con un conflicto, sobre todo cuando por las características mismas del conflicto es muy difícil encontrar una solución pronta. Esto es especialmente relevante en el caso de conflictos estructurales, como ocurre a nivel político, social u organizacional. Se trata en alguna medida de aceptar el conflicto aprendiendo a convivir con él y hacerlo más llevadero.
- Al sacar esta presión se puede pensar a más largo plazo, a pensar en el futuro, nos hace salir de la coyuntura.
- El adoptar este enfoque como lógica, nos permite eventualmente transformar otros aspectos inherentes al conflicto, como las relaciones, la comunicación, las percepciones, las imágenes, etc. Implica adquirir una visión más holística, se apunta a la transformación de todo el ambiente, creando uno más justo y equitativo

Los conflictos no se resuelven, se transforman, y esta mutación del conflicto implica trascender desde visiones y conductas antagónicas a otro de convivencia y distensión para optar a mejores decisiones que propicien un espacio común y nuevo de relaciones sociales. Ejemplo. Muchos conflictos sociales se pensaban que se iban a terminar con el paso de un gobierno autoritario a uno democrático, pero en el fondo solo se trata de una transformación del conflicto, dentro del marco institucional que existe en democracia.

- Se debe distinguir entre transformación consciente (manejada) e inconsciente del mismo (más vinculado a la idea de la espiral o escalada del mismo).

Terminación

Lo central es acceder a una comprensión de los costos y beneficios de continuar la relación conflictiva, o bien fortalecer el proceso de decisión para hacer posibles los procesos de comunicación, negociación y materialización de acuerdos negociados. Sin embargo a veces esta evaluación costo / beneficio indica también que no es conveniente terminar con el conflicto.

Resolución

Enfoque que mueve el sistema entero de actores, salidas y acciones, alejándolo del enfoque de la incompatibilidad y llevándolo a uno basado en la compatibilidad con el fin de reducir la acción destructiva, mediante un proceso de valoración de la existencia, reconocimiento y formación de los actores, en términos de la aceptación cultural de sus conflictos y de sus resoluciones.

Aparentemente no se trata más que de una cuestión de conceptos, pero ciertamente la comprensión de cada uno de los dos significados nos presenta un mundo de posibilidades diversas en la comprensión del conflicto:

Solución de conflicto: Cuando la causa que lo genera es erradicada y/o los daños son significativa o íntegramente reparados.

Resolución: Es el resultado de un acuerdo entre los actores antagónicos, dejando de lado las hostilidades pero sin llegar a suspender y/o reparar el daño totalmente. La resolución permite continuar la actividad cuestionada sin la existencia de conflicto. Se reconoce que el conflicto es parte de la existencia de la organización y se trata de aprender a convivir con él, pasando de considerarlo siempre como negativo y evitable, como una experiencia valiosa.

Actores de conflicto

1. Actores directos

Existe una tendencia entre nosotros a identificar como actores de un conflicto como aquellos que aparecen directamente visibles e involucrados con la cuestión, no obstante habitualmente quienes pueden ser los causantes de ese conflicto como así mismo quienes pueden solucionarlos no son muy considerados en nuestros análisis. En un conflicto los roles varían según el interés que se tiene en el conflicto y la función que prestan, independientemente del tipo de solución que se busque o a la cual se llegue.

Partes principales. Son aquellos que están directamente afectados por el conflicto y que tiene la capacidad o poder de resolverlo.

Partes secundarias. Son las partes que siendo afectadas por el conflicto no tienen capacidad para resolverlo.

Mediadores imparciales. No tienen interés en los resultados y se dedican a promover un buen proceso en la resolución del conflicto, es la tercera parte, mediadores, árbitros, facilitadores.

Observadores. Son los interesados en los hechos mismos del conflicto y en su resolución, son los estudiosos, periodistas, la opinión pública.

Reguladores. No tiene interés en el conflicto y su función es mantener el sistema en el cual el conflicto se da, como supervisores, jueces o abogados.

Activistas. Son los interesados en que los conflictos se manifiesten o exploten, ya sea de manera pacífica o violenta. No obstante no tienen capacidad de resolver el conflicto.

2. Actores indirectos

Una segunda forma de clasificar los actores presentes en un conflicto tiene relación con determinar los roles reales que los sujetos cumplen en el contexto, por sobre los arquetipos que a veces representan, esto permitirá avanzar de la situación de actores simbólicos a actores reales y posteriormente identificarlos dentro de la categoría anteriormente expuesta.

Estilos a la hora de gestionar un conflicto Thomas-Kilmann

Estilo colaborativo

Vimos que el estilo colaborador es aquél en el que intentamos defender nuestros intereses y el de todas las personas implicadas en el conflicto. Este estilo es sumamente eficaz en aquellos casos en que necesitamos buscar una solución integradora porque los intereses de todas las partes son tan importantes que no admiten concesiones. También es útil cuando es importante que todas las partes aprendan y combinen sus diferentes puntos de vistas y perspectivas. Además es muy recomendable cuando algunas de las partes de conflicto albergan resentimientos pendientes como resultado de conflictos anteriores.

Estilo competitivo

El estilo competitivo se corresponde con aquél en el que desoímos los intereses de las otras partes y nos limitamos a defender el nuestro. A primera vista puede parecernos muy competitivo, muy agresivo y poco adecuado si defendemos valores como la solidaridad o la empatía. Sin embargo, el estilo competidor se revela como el único eficaz cuando las demás partes del conflicto no están practicando el juego limpio. También puede ser aconsejable en situaciones de emergencia, en las que se necesita una acción decidida y eficaz por parte del líder, o en los casos

que requieren que tomemos medidas impopulares que son necesarias, a pesar de que estas puedan afectar a otras personas.

Estilo de compromiso

La solución de compromiso se encuentra en el dominio de la negociación. En este espacio todas las partes del conflicto deben renunciar a una parte de sus posiciones para llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. Es la solución más eficaz cuando las partes del conflicto defienden intereses que son mutuamente excluyentes. También cuando estas partes están condenadas a entenderse y falla la colaboración o la competición. No obstante, piense que es totalmente posible un escenario de negociación en el que el resultado no satisfaga a ninguna de las partes.

Estilo evitativo

No menosprecie la posibilidad de evitar el conflicto como forma de afrontarlo. Evite el conflicto en aquellas situaciones en que éste gira en torno a asuntos que son triviales para usted o, simplemente, cuando su existencia no contribuye de ninguna manera al logro de sus objetivos. También hay ocasiones que no nos encontramos en el momento más adecuado para abordar un conflicto o en las que su coste excede su posible beneficio. Tenga además en cuenta que existen momentos en los que es necesario crear un espacio y un tiempo para que se reduzcan y se calmen las posibles tensiones que genera el conflicto.

Estilo acomodativo

La quinta posición respecto al conflicto, la acomodación, consiste en ceder y es una posición que también tendemos a menospreciar. Sin embargo resulta ser la más adecuada en aquellas situaciones en que debemos reconocer que hemos cometido un error o que estábamos equivocados. También es de gran utilidad cuando nos han superado y hemos perdido. Si es así, cualquier postura agresiva sólo contribuiría a perjudicar nuestra causa. Piense también en ceder cuando un asunto es más importante para el otro que para usted mismo. Recuerde que los políticos saben que ceder

es importante en aquellos momentos en que les interesan “acumular puntos” que le den poder en situaciones futuras.

Marco conceptual

Clima.

Landy F. y Conte J., (2005), afirma que tiene una raíz griega que significa “pendiente” o “inclinación”, también deriva del latín “ambiente” que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona. Percepción compartida entre empleados respecto a su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo.

Organización

Olaz, A., (2009), Lo define como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo, haciendo énfasis en la relación del hombre con el medio.

Clima organizacional

Kolb, D; Rubin, I & McIntyre, (1992) dice que el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa. Este se refiere al ambiente de un departamento o una unidad importante de la organización, como por ejemplo, una sucursal de la organización.

Conflicto

Es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte. Robbins, S. y Judge, T., (2009).

1.4. Formulación del problema

¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y el manejo de conflictos en la institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017?

1.5. Justificación del estudio

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar el grado de relación que existe entre el Clima Organizacional y el manejo de conflictos por parte de los directivos de la institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.

Los beneficiarios de la investigación, serán los trabajadores de de la institución Educativa Simón Bolívar porque les servirá como reflexión sobre su condición laboral y tomar decisiones de mejora con respecto a su trabajo, porque le permitirá mejorar las relaciones interpersonales, de acuerdo con las condiciones para tener un ambiente agradable de trabajo para ser más eficientes laboralmente.

Es importante debido a que se describe las condiciones para tener un ambiente óptimo de trabajo. Valorar la decisión tomada es muy importante porque tiene consecuencias a largo plazo. Por ejemplo, los trabajadores de una institución educativa que tiene un ambiente desagradable pueden experimentar un grado de insatisfacción laboral. En oposición a lo que se experimenta cuando el ambiente laboral es agradable.

El valor teórico está en el sustento científico que respaldan los antecedentes encontrados a nivel internacional y nacional, así mismo en la sistematización de la información encontrada sobre el clima organizacional y el manejo de conflictos.

La utilidad metodología está en que se presenta un instrumento para evaluar el clima organizacional y el manejo de conflictos. En lo práctico permitirá que los directivos y trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar reflexionen sobre su desempeño laboral. En lo social tendremos un clima organizacional agradable con trabajadores satisfechos, contentos con su trabajo y otros beneficios.

También, servirá a futuros investigadores que se interesen en los temas del clima organizacional y manejo de conflictos como antecedentes de investigación o para otros fines.

1.6. Hipótesis

H₁: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos por parte de los directivos en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos – 2017.

H₀: No existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos por parte de los directivos en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos – 2017.

1.7. Objetivos

2.3.1. General

Determinar la relación entre Clima Organizacional y el manejo de conflictos en la institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.

2.3.2. Específicos

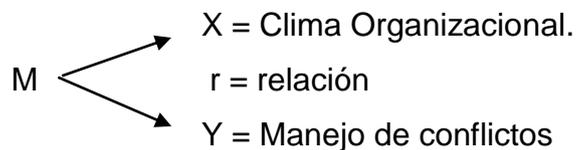
- Identificar el nivel de clima institucional que perciben los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.
- Identificar el nivel de manejo de conflictos que perciben los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.
- Establecer el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Esta investigación por su naturaleza es de tipo no experimental (Hernández, S., Fernández, A. & Baptista, A., 2006), porque se pretende estudiar la relación que existe entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Institución educativa Simón Bolívar, Iquitos, 2017

El diseño es el Correlacional. El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra del estudio de investigación

X = Variable independiente: Clima Organizacional.

Y = Variable dependiente: Manejo de conflictos.

r = relación de la variable independiente con la variable dependiente.

2.2. Variables, operacionalización

Variable independiente (X): Clima Organizacional.

Variable dependiente (Y): Manejo de conflictos.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p style="text-align: center;">1: Clima Organizacional</p>	<p>Kolb, D; Rubin, I & McIntyre, (1992) dice que el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa. Este se refiere al ambiente de un departamento o una unidad importante de la organización, como por ejemplo, una sucursal de la organización.</p>	<p>Se aplicará un cuestionario al personal que trabaja en la Institución Educativa Simón Bolívar, con 51 Ítems, entre los nueve indicadores, donde cada una de las preguntas cuenta con 4 opciones de respuesta, indicadas en la escala de valoración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Responsabilidad - Recompensa - Desafíos - Relaciones - Cooperación - Estándares - Conflicto - Identidad 	<p>Ordinal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deficiente - Regular - Bueno - Excelente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
2: Manejo de conflictos	<p>Conflicto Es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte. Robbins, S. y Judge, T., (2009).</p>	<p>Para la evaluación de la satisfacción laboral de los egresados de doctorado en educación, se estableció once indicadores, donde el cuestionario cuenta con 30 ítems, cada una de las preguntas cuenta con 2 opciones de respuesta, indicadas en la escala de valoración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solución del problema - Metas de rango superior - Expansión de los recursos - Evasión - Compromiso - Mando autoritario humano - Alteración de las variables humanas - Alternación de las variables estructurales - Comunicación - Traer externos - Reestructurar la organización 	<p>Nominal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si - No

2.3. Población y muestra

Población

Estará conformada por todos el personal que labora en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iqutos-2017

Distribuidos de la siguiente manera:

Docentes	Nº de docentes
directivos	07
docentes primaria	20
docentes secundaria	80
administrativos	20
Total	127

Muestra

El cálculo de la muestra es la fórmula de muestras finitas:

$$n = \frac{NZ^2(p)(q)}{E^2N + Z^2(p \cdot q)}$$

Dónde:

n : muestra (?)

N : Población (127 docentes)

Z : 1,96 (nivel de confianza al 0.95%)

p : Probabilidad de ser elegido (0.50)

q : Probabilidad de no ser elegido (0.50)

E : Margen de error. Según el margen de confiabilidad es de 0.05

$$n = \frac{127 \cdot 1.96^2(0.5)(0.5)}{0.05^2(127 - 1) + 1.96^2(0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{127 \cdot 3.8416(0.25)}{0.0025(126) + 3.8416(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{127 \cdot 0.9604}{0.0025(126) + 0.9604}$$

$$n = \frac{116.2084}{0.315 + 0.9604}$$

$$n = \frac{116.2084}{1.2754} = 91$$

La muestra de la investigación será de 91 docentes participantes del turno de la mañana y tarde en los niveles de educación primaria y educación secundaria.

La distribución del cálculo de tamaño de la muestra será como se muestra en la siguiente tabla:

Docentes	Nº de docentes	Nº de la muestra
Directivos	07	07
Docentes de primaria	20	15
Docentes secundaria	80	54
administrativos	20	15
total	127	91

Se utilizará el muestreo probabilístico que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todos los participantes de la muestra tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

La muestra se seleccionó con los siguientes criterios: Ser de los docentes del nivel primaria y secundaria, de ambos turnos, de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iqitos-2017

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Variable	Método de recojo información	Instrumento
V1: clima organizacional	Encuesta	Cuestionario
V2: Manejo de conflictos	Encuesta	Cuestionario

Validación y confiabilidad del instrumento

Se efectuará mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach.

La validez de un cuestionario refiere al grado en que este último realmente mide lo que pretende medir (Sampieri, R. 1996). Este concepto admite varias manifestaciones.

La llamada validez de contenido hace referencia al grado en que los ítems que constituye la prueba (en este caso, el cuestionario) son una muestra representativa del dominio de contenido que se mide. Siendo la forma más generalmente aceptada de validez el juicio de expertos, el cuestionario se puso a disposición de tres (3) expertos con grado de magister, seleccionados sobre la base de su experiencia y trayectoria académica y/o profesional.

2.5. Método de análisis de datos

La información será procesada en forma computarizada, utilizará el programa estadístico SPSS, versión 20 en castellano, sobre la base de datos, con el cual se organizará la información y se presentará en tablas para luego representarla en figuras y cada una de ellas con su debida interpretación.

2.6. Aspectos éticos

Se han tomado en consideración para la investigación los siguientes:

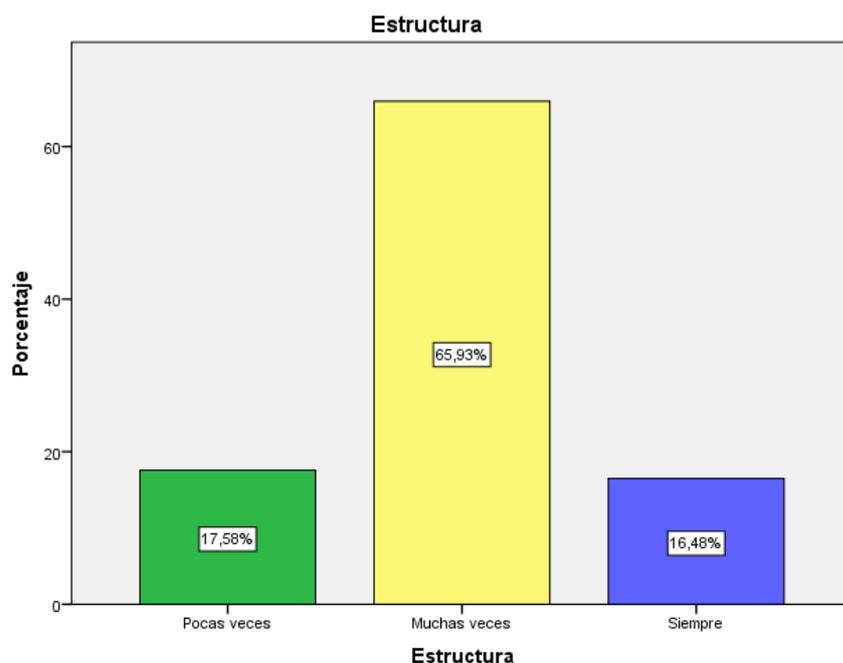
1. Cumplimiento del reglamento: de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de magister en administración de la educación.
2. Valor de la investigación: medir el grado de relación del clima organizacional y manejo de conflictos del personal que labora en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iqutos-2017
3. La selección de la población: los participantes de la investigación fueron seleccionados en forma justa y equitativa y sin prejuicios personales o preferencias.
4. Consentimiento informado: los individuos fueron informados acerca de la investigación y dieron su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la investigación.
5. Respeto para los seres humanos participantes: a los participantes de la investigación se les protegió la privacidad de opinión.

III. RESULTADOS

Tabla N° 01: Estructura

Estructura					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	16	17,6	17,6	17,6
	Muchas veces	60	65,9	65,9	83,5
	Siempre	15	16,5	16,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 01

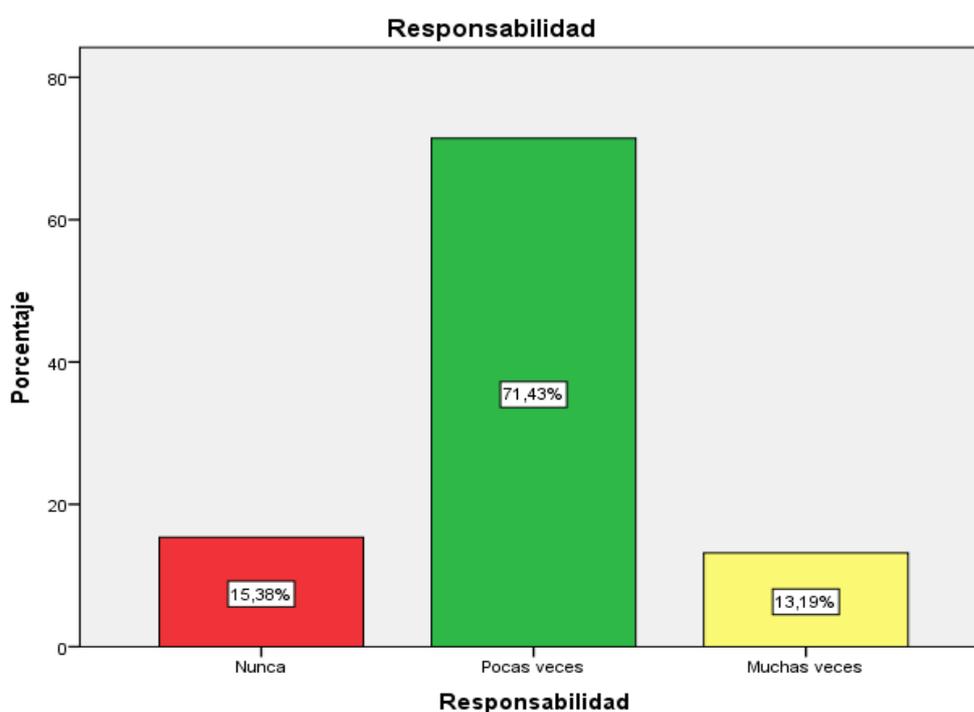


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 01 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 65,9% (60) respondieron que muchas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Estructura de la variable Clima Organizacional, el 17,6% (16) contestaron que pocas veces y el 16,5% (15) siempre.

Tabla N° 02: **Responsabilidad**

Responsabilidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	15,4	15,4	15,4
	Pocas veces	65	71,4	71,4	86,8
	Muchas veces	12	13,2	13,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 02

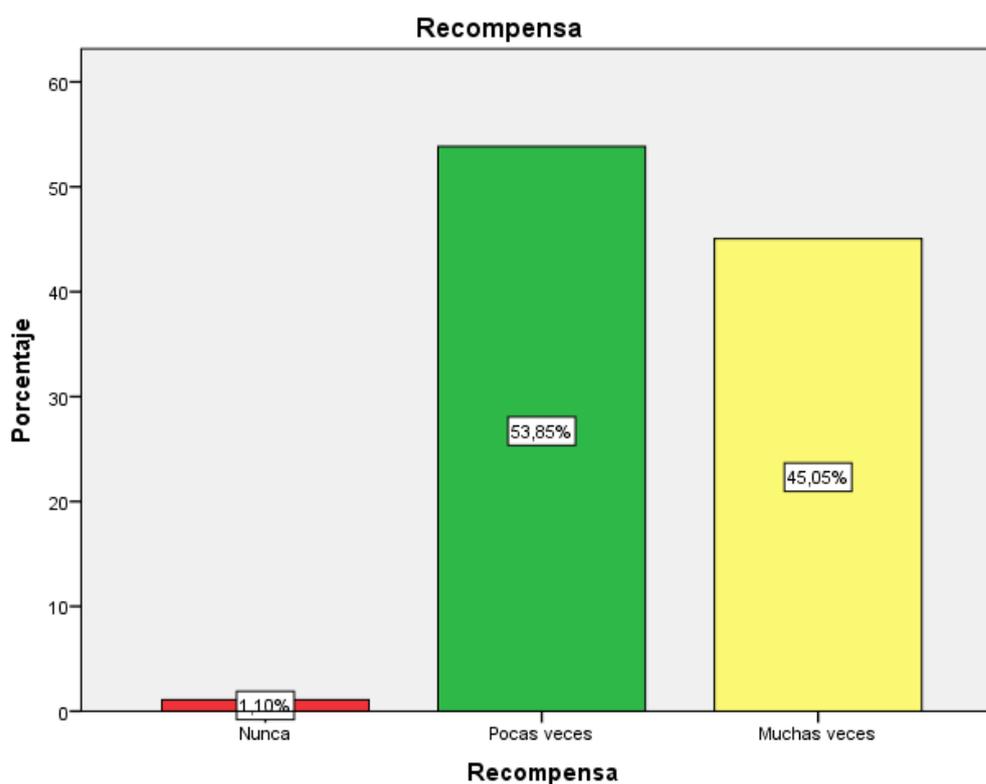


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 02 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 71,4% (65) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Responsabilidad de la variable Clima Organizacional, el 15,4% (14) contestaron que nunca y el 13,2% (12) muchas veces.

Tabla N° 03: **Recompensa**

Recompensa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,1	1,1	1,1
	Pocas veces	49	53,8	53,8	54,9
	Muchas veces	41	45,1	45,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 03

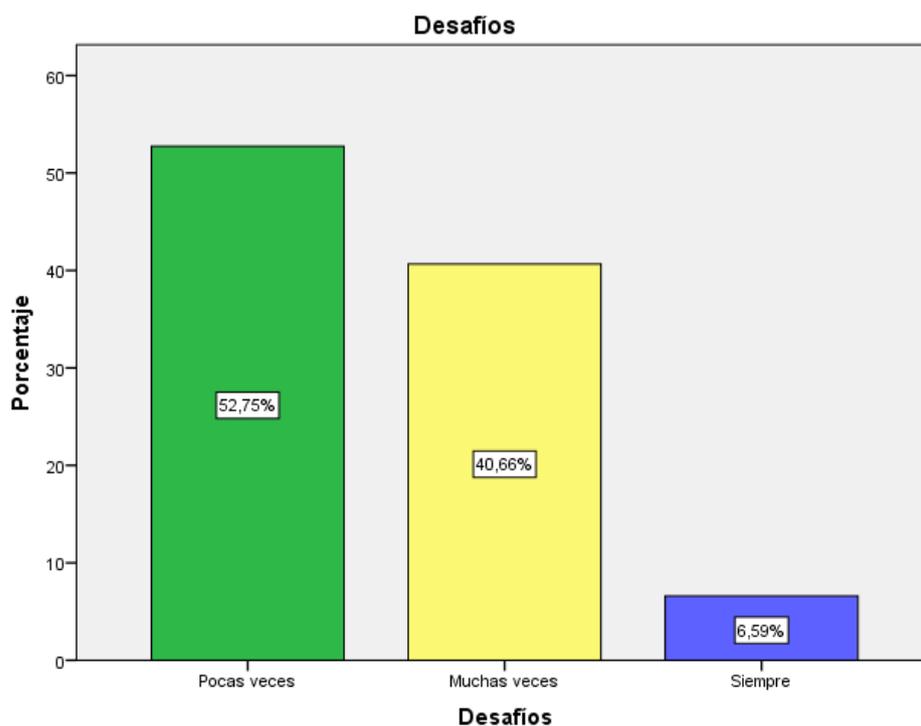


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 03 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 53,9% (49) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Recompensa de la variable Clima Organizacional, el 45,1% (41) contestaron que muchas veces y el 1,1% (1) nunca.

Tabla N° 04: **Desafíos**

Desafíos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	48	52,7	52,7	52,7
	Muchas veces	37	40,7	40,7	93,4
	Siempre	6	6,6	6,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 04

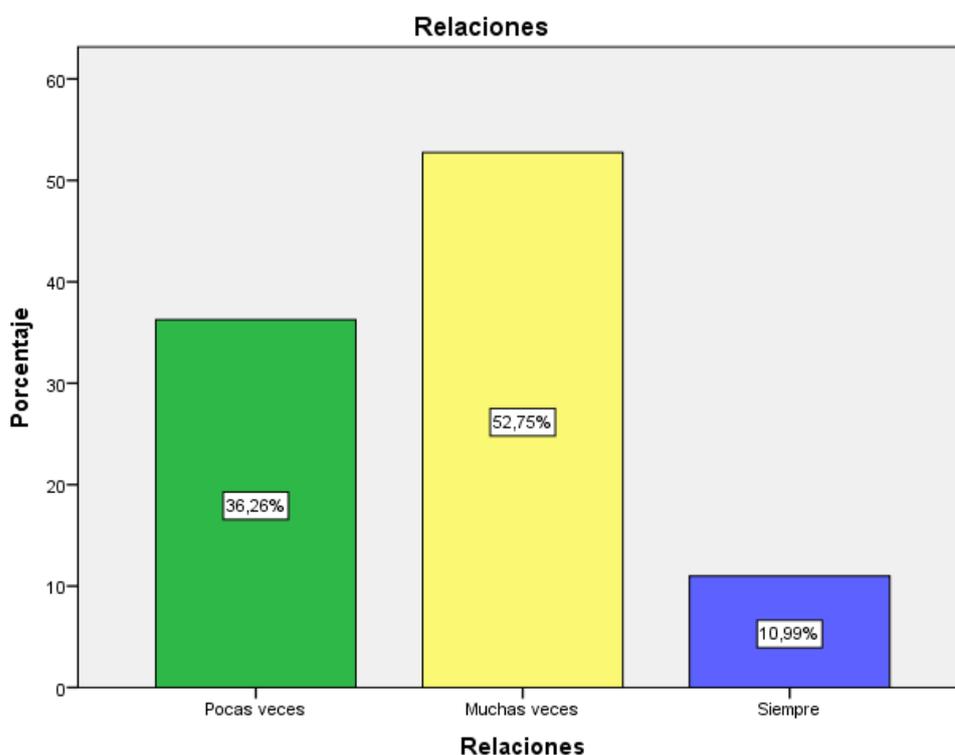


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 04 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 52,7% (48) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Desafíos de la variable Clima Organizacional, el 40,7% (37) contestaron que muchas veces y el 6,6% (6) siempre.

Tabla N° 05: **Relaciones**

Relaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	33	36,3	36,3	36,3
	Muchas veces	48	52,7	52,7	89,0
	Siempre	10	11,0	11,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 05

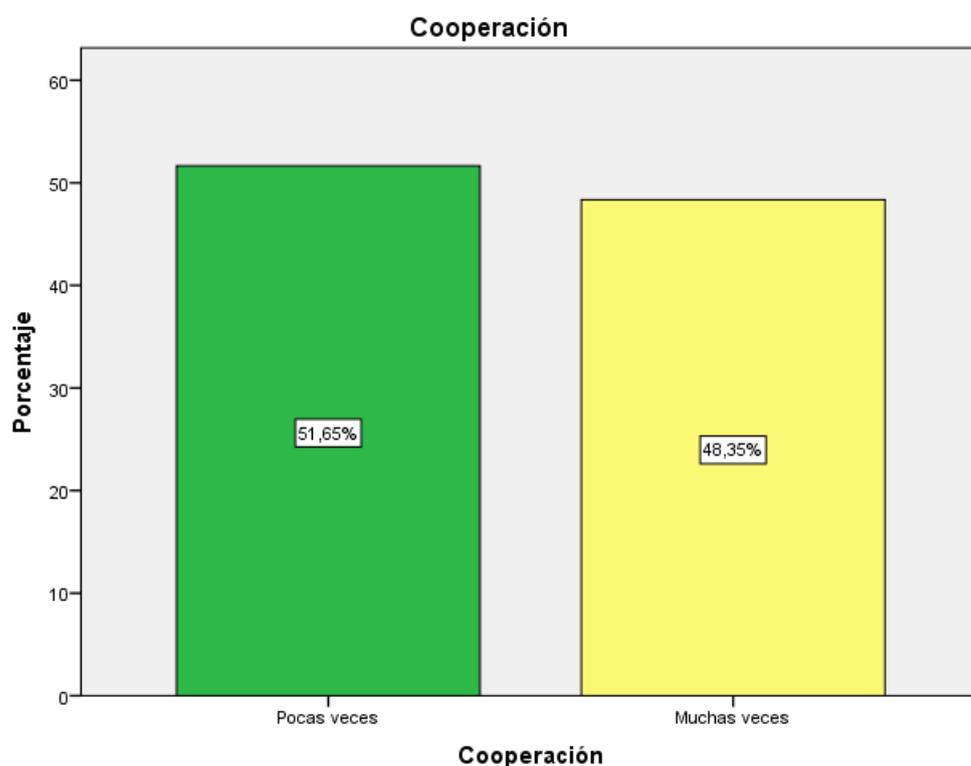


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 03 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 52,7% (48) respondieron que muchas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Relaciones de la variable Clima Organizacional, el 36,3% (33) contestaron que pocas veces y el 11,1% (10) siempre.

Tabla N° 06: **Cooperación**

Cooperación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	47	51,6	51,6	51,6
	Muchas veces	44	48,4	48,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 06

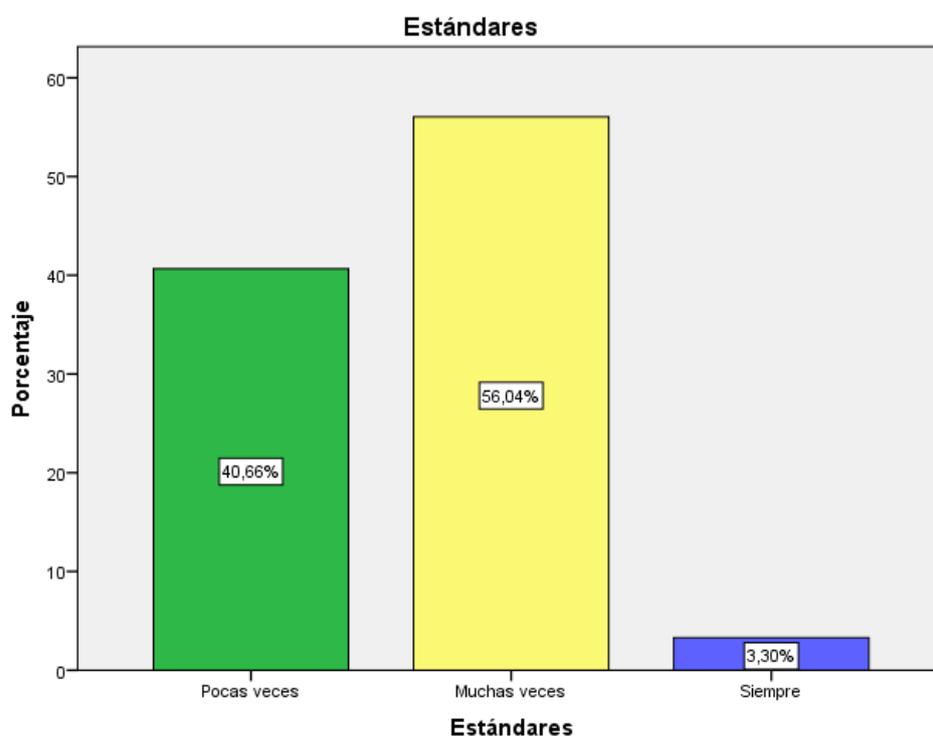


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 06 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 51,6% (47) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Cooperación de la variable Clima Organizacional y el 48,4% (41) contestaron que muchas veces.

Tabla N° 07: **Estándares**

Estándares					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	37	40,7	40,7	40,7
	Muchas veces	51	56,0	56,0	96,7
	Siempre	3	3,3	3,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 07

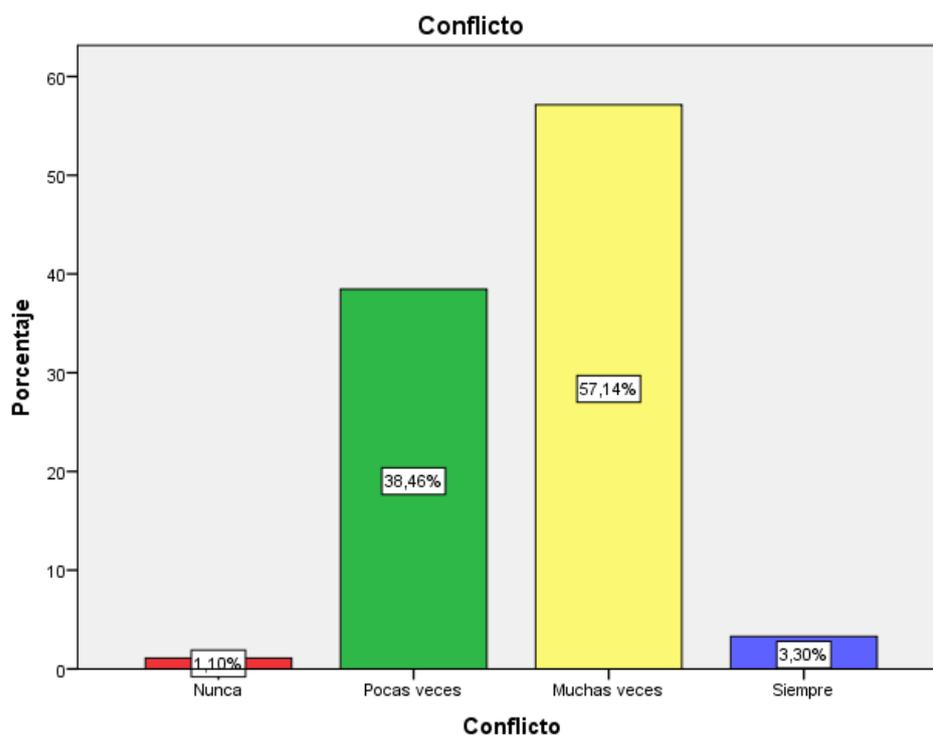


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 07 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 56,0% (51) respondieron que muchas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Estándares de la variable Clima Organizacional, el 40,7% (37) contestaron que pocas veces y el 3,3% (3) siempre.

Tabla N° 08: **Conflicto**

Conflicto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,1	1,1	1,1
	Pocas veces	35	38,5	38,5	39,6
	Muchas veces	52	57,1	57,1	96,7
	Siempre	3	3,3	3,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 08

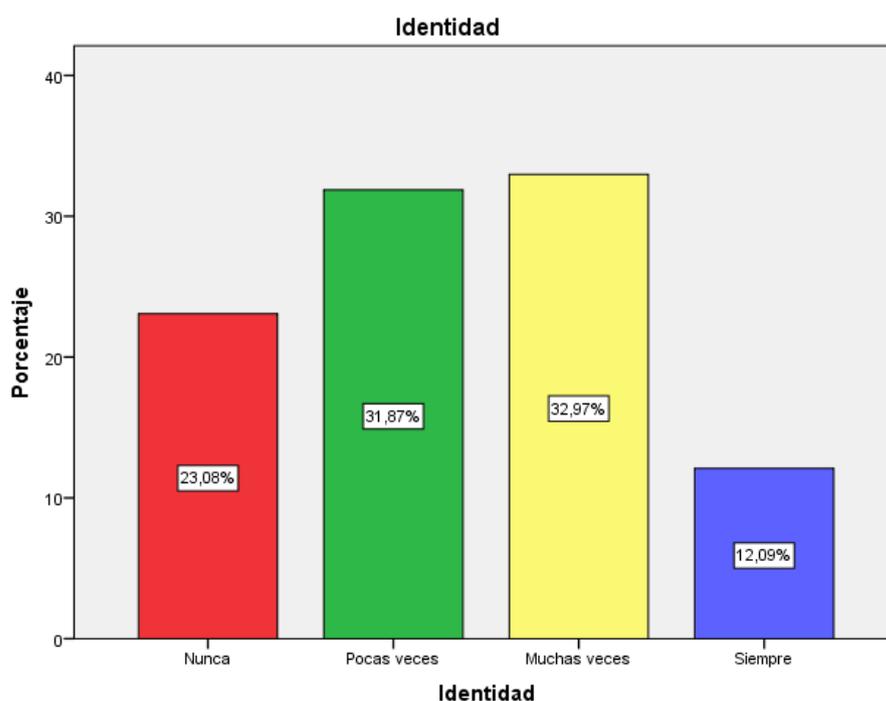


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 08 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 57,1% (52) respondieron que muchas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Conflicto de la variable Clima Organizacional, el 38,5% (35) contestaron que pocas veces, el 3,3% (3) siempre y el 1,1% (1) nunca.

Tabla N° 09: **Identidad**

Identidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	23,1	23,1	23,1
	Pocas veces	29	31,9	31,9	54,9
	Muchas veces	30	33,0	33,0	87,9
	Siempre	11	12,1	12,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 09

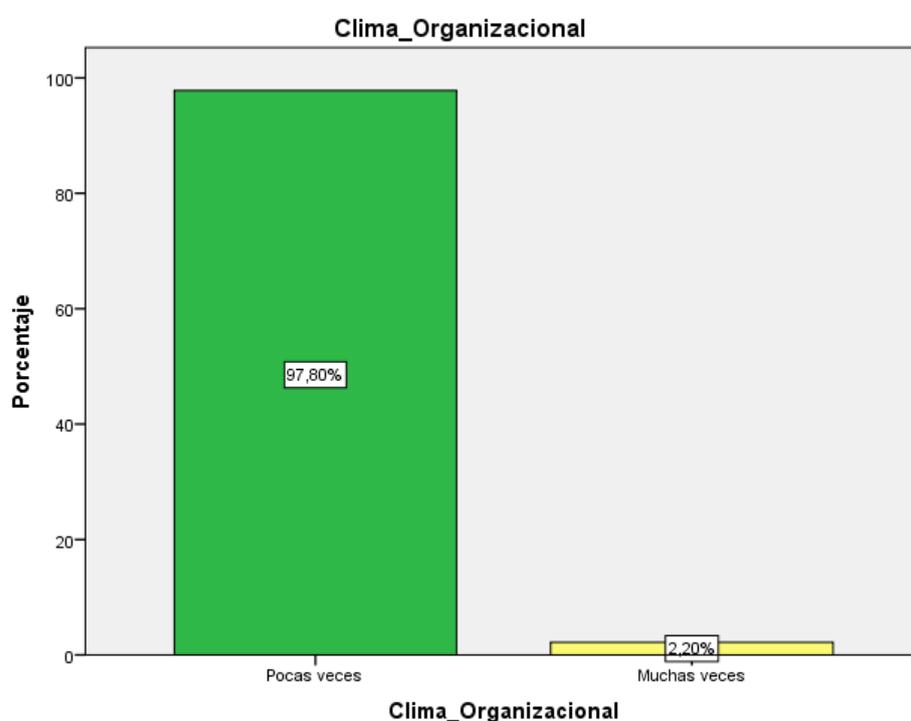


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 09 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 33,0% (30) respondieron que muchas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Identidad de la variable Clima Organizacional, el 31,9% (29) contestaron que pocas veces, el 23,1% (21) nunca y el 12,1% (11) siempre.

Tabla N° 10: **Clima Organizacional**

Clima Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	89	97,8	97,8	97,8
	Muchas veces	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 10

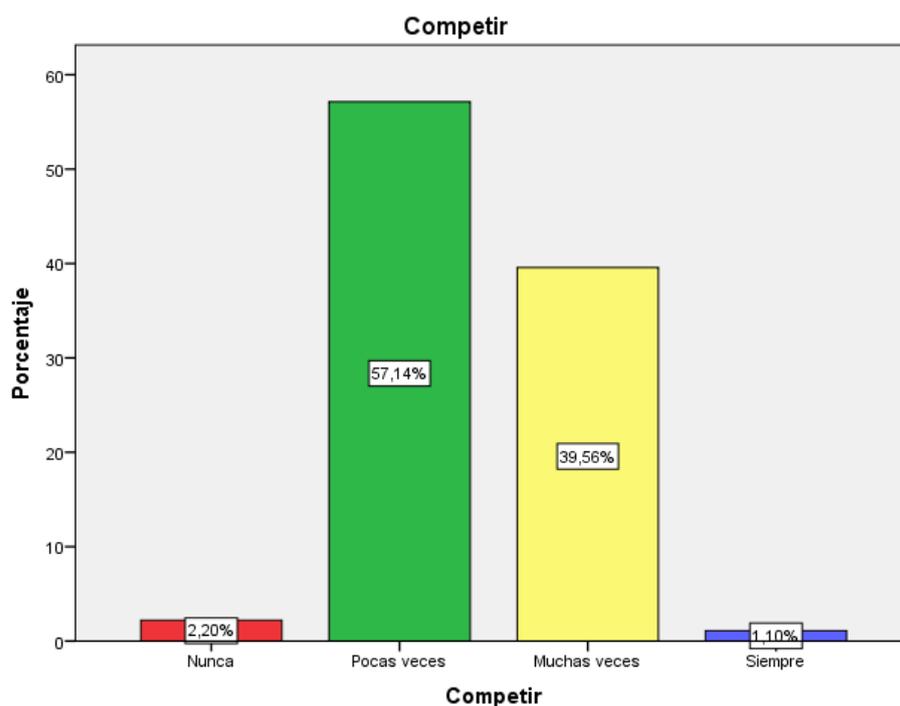


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 10 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), haciendo un resumen se concluye que el 97,8% (89) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la variable Clima Organizacional y el 2,2% (2) contestaron que muchas veces, el 3,3% (3) siempre y el 1,1% (1) nunca.

Tabla N° 11: **Competir**

Competir					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2,2	2,2	2,2
	Pocas veces	52	57,1	57,1	59,3
	Muchas veces	36	39,6	39,6	98,9
	Siempre	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 11

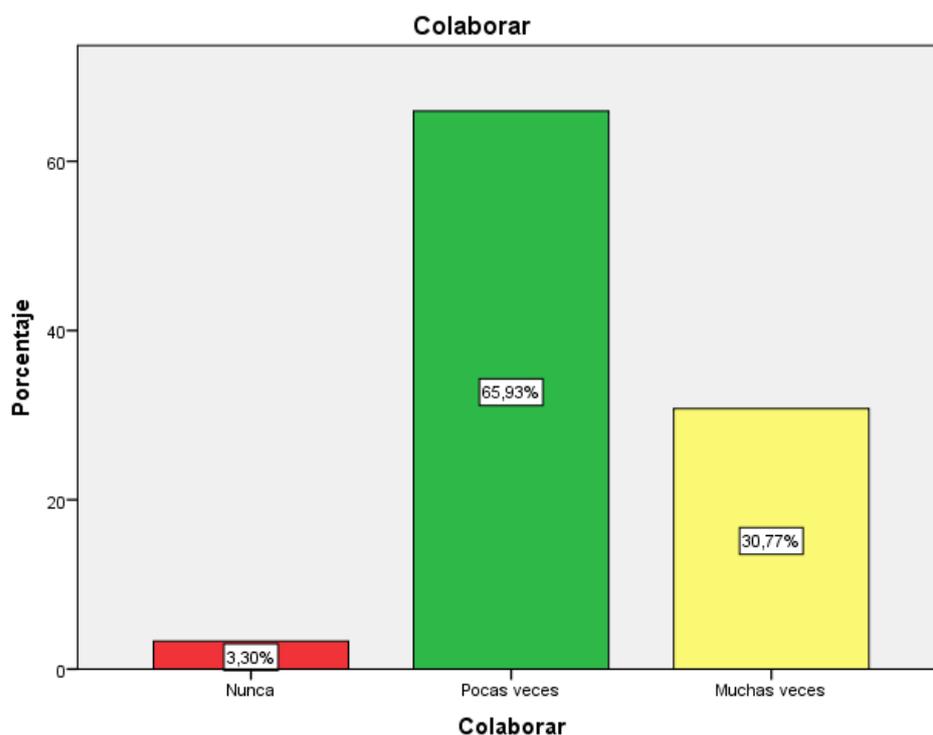


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 11 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 57,1% (52) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Competir de la variable Manejo de conflictos, el 39,6% (36) contestaron que muchas veces, el 2,2% (2) nunca y el 1,1% (1) siempre.

Tabla N° 12: **Colaborar**

Colaborar					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,3	3,3	3,3
	Pocas veces	60	65,9	65,9	69,2
	Muchas veces	28	30,8	30,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 12

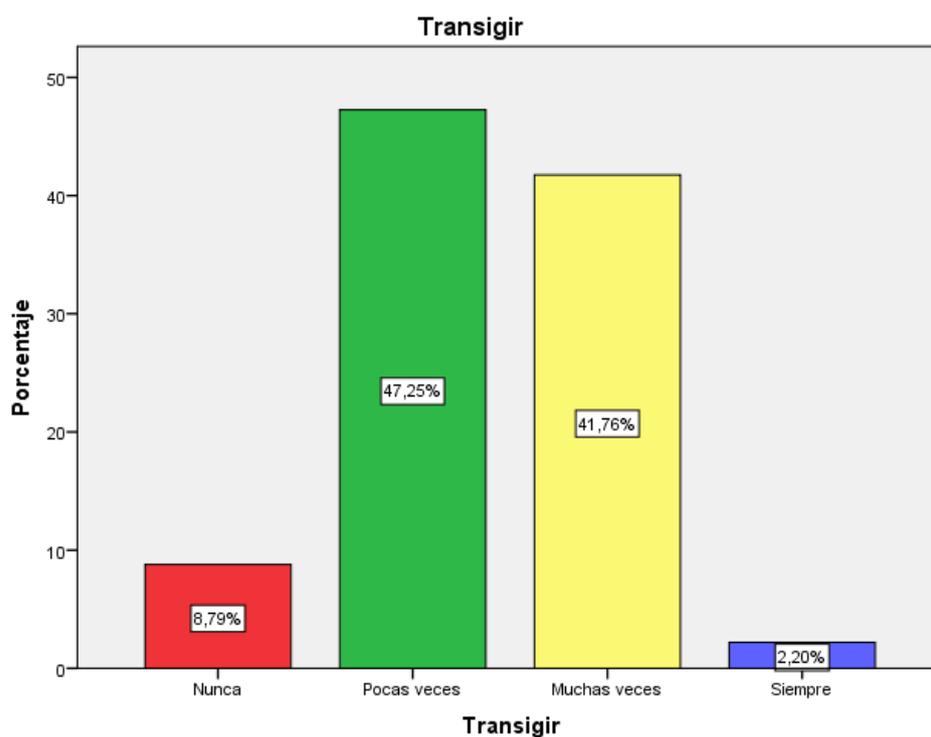


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 12 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 65,9% (60) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Colaborar de la variable Manejo de conflictos, el 30,8% (28) contestaron que muchas veces y el 3,3% (3) nunca.

Tabla N° 13: **Transigir**

Transigir					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	8,8	8,8	8,8
	Pocas veces	43	47,3	47,3	56,0
	Muchas veces	38	41,8	41,8	97,8
	Siempre	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 13

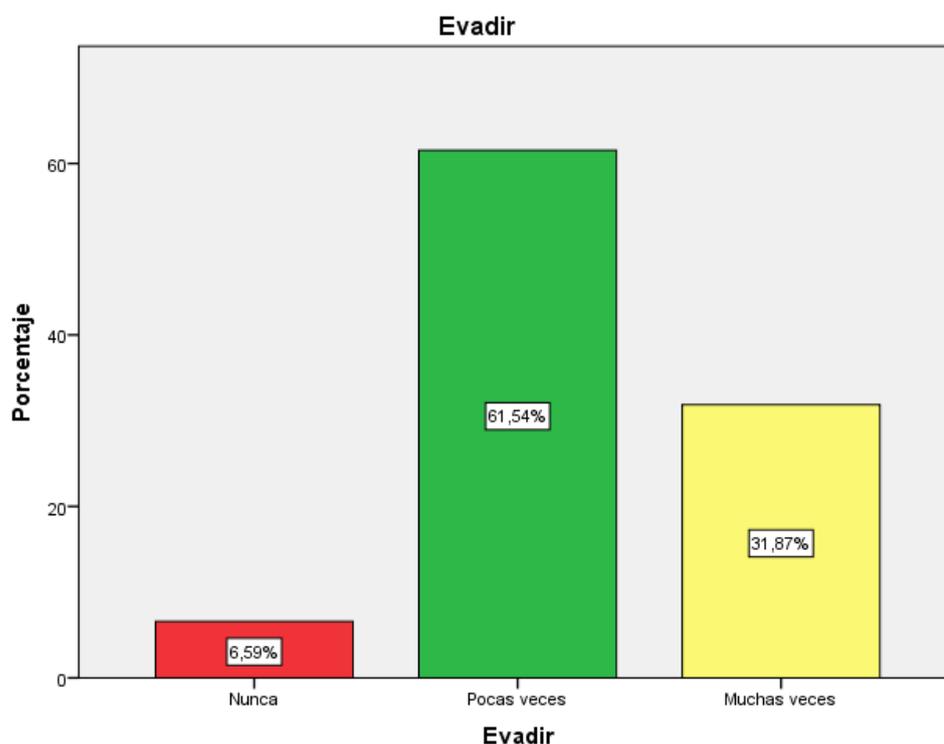


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 13 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 47,3% (43) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Transigir de la variable Manejo de conflictos, el 41,8% (38) contestaron que muchas veces y el 2,2% (2) siempre.

Tabla N° 14: **Evadir**

Evadir					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	6,6	6,6	6,6
	Pocas veces	56	61,5	61,5	68,1
	Muchas veces	29	31,9	31,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 14

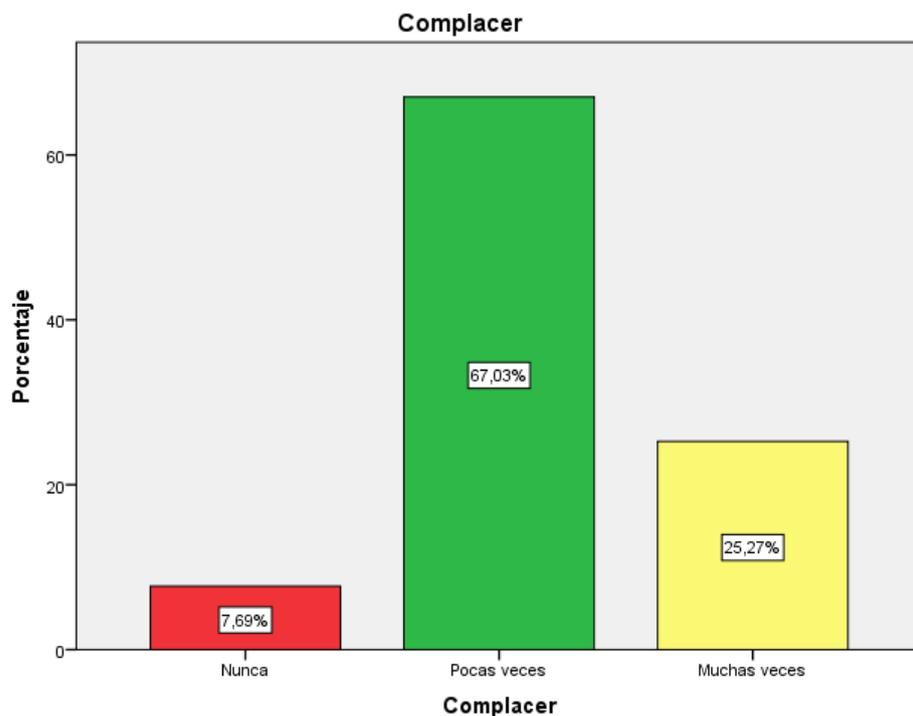


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 14 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 65,1% (56) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Evadir de la variable Manejo de conflictos, el 31,9% (29) contestaron que muchas veces y el 6,6% (6) nunca.

Tabla N° 15: **Complacer**

Complacer					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,7	7,7	7,7
	Pocas veces	61	67,0	67,0	74,7
	Muchas veces	23	25,3	25,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 15

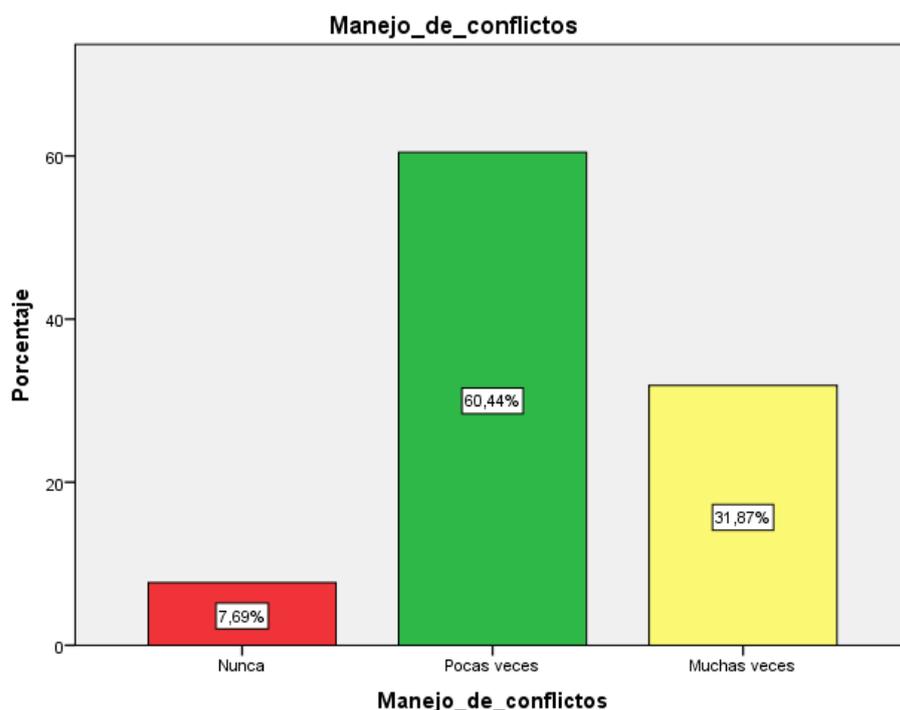


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 15 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), el 67,0% (61) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la dimensión Complacer de la variable Manejo de conflictos, el 25,3% (23) contestaron que muchas veces y el 7,7% (7) nunca.

Tabla N° 16: **Manejo de Conflictos**

Manejo de Conflictos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,7	7,7	7,7
	Pocas veces (regular)	55	60,4	60,4	68,1
	Muchas veces	29	31,9	31,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Gráfico N° 16

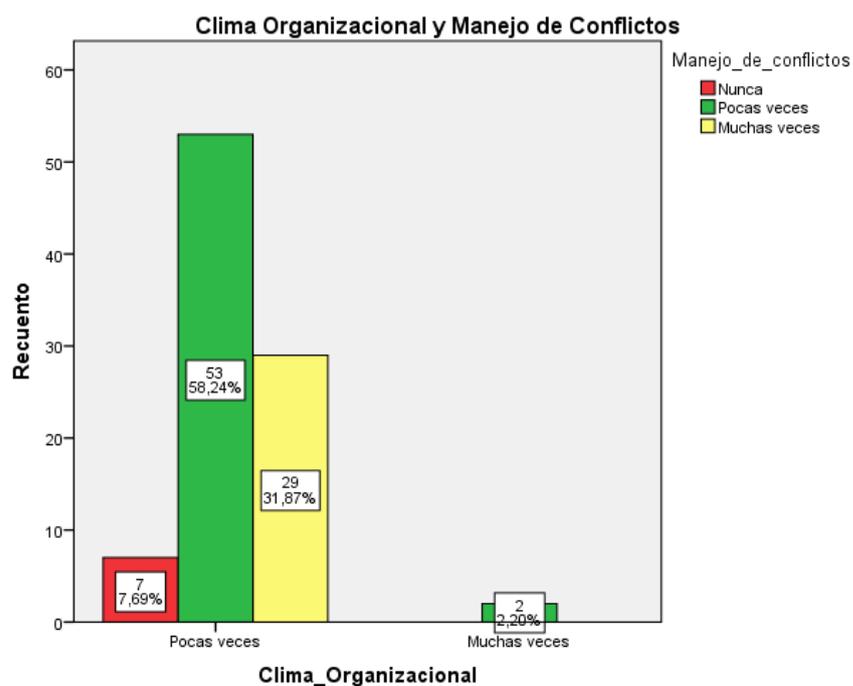


Interpretación. En la tabla y gráfico N° 10 se observa que del 100% (91 docentes encuestados), haciendo un resumen se concluye que el 60,4% (55) respondieron que pocas veces se cumplen los indicadores referidos a la variable Manejo de Conflictos, el 31,9% (29) contestaron que muchas veces y el 7,7% (7) nunca.

Tabla N° 17: Relación de variables: Clima Organizacional y Manejo de Conflictos

Clima Organizacional	Manejo de conflictos									
	Nunca (deficiente)		Pocas veces (regular)		Muchas veces (bueno)		Siempre (excelente)		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca (deficiente)	7	7,7	53	58,2	29	31,9	0	0	89	97,8
Pocas veces (regular)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muchas veces (bueno)	0	0	2	2,2	0	0	0	0	2	2,2
Siempre (excelente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	7	7,7	55	60,4	29	31,9	0	0	91	100

Gráfico N° 17



Interpretación. En la tabla y gráfico N° 17 se observa que existe una relación de 58,2% (53) del clima organizacional pocas veces (regular) con el manejo de conflictos nunca (deficiente), y una relación de 31,9% (29) del clima organizacional deficiente y el manejo de conflictos bueno y una relación de 7,7% (7) entre el clima organizacional deficiente (nunca) y el manejo de conflictos deficiente (nunca).

Interpretación. En la prueba de hipótesis: como el nivel de significancia es menor que 0,05 ($0,00 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego podemos concluir que a un nivel de significancia de 0,05 el clima social familiar se relaciona significativamente con el rendimiento académico de los estudiantes de educación secundaria de la I.E. N° 601491 “Madre Teresa de Calcuta” del distrito de San Juan – 2017

El coeficiente de rho de spearman nos indica que existe un grado de relación de 0,837, lo cual indica que es una correlación positiva muy fuerte

Correlaciones				
			Clima Organizacional	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1	-0,073
		Sig. (bilateral)	.	0,494
		N	91	91
	Manejo de conflictos	Coefficiente de correlación	-0,073	1
		Sig. (bilateral)	0,494	.
		N	91	91

Interpretación. En la prueba de hipótesis: como el nivel de significancia es menor que 0,05 ($0,00 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego podemos concluir que a un nivel de significancia de 0,05 el clima organizacional se relaciona significativamente con el manejo de conflictos.

El coeficiente de rho de spearman nos indica que existe un grado de relación de -0,073, lo cual indica que es una correlación negativa considerable.

IV. DISCUSIÓN

Al observar los resultados de la investigación podemos ver que el 97,8% (89) respondieron que el clima organizacional es regular (pocas veces) y el 2,2% (2) dijeron que es bueno (muchas veces), destacando que hay que fortalecer los indicadores: responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación; lo cual coincide con la investigación de García, A., (2011), quien concluye que para motivar a los empleados, hay que considerar ocasiones como celebrar acontecimientos como: cumpleaños, ocasiones especiales y con ascensos en puestos; sin embargo las que aún no han sido cubiertas son las necesidades de seguridad y de autorrealización. Por lo cual recomienda reconocer el esfuerzo que se realiza para el cumplimiento de las funciones; así como realizar actividades que fomenten la convivencia entre los miembros (recreativos, deportivos, culturales y sociales). De igual manera de acuerdo a los resultados del test de motivación, es conveniente destacar que se debe impartir talleres sobre temas de seguridad y autorrealización, debido a que es importante que los empleados se sientan motivados en el trabajo, familia y con el mundo exterior.

Al analizar los resultados se observa que uno de las dimensiones con menor porcentaje de aceptación (33% bueno) es la identidad, lo cual indica que hay que fortalecerla, resultados que discrepan con la investigación de Gómez, P., (2012), cuyo el objetivo general fue conocer la percepción de los practicantes (Internship) del clima organizacional de una empresa farmacéutica de la ciudad de Guatemala. Los resultados obtenidos indicaron que los practicantes perciben un clima organizacional óptimo siendo relaciones interpersonales el factor con mayor escala y el factor con menor escala fue participación y confianza, según su percepción, el factor mejor evaluado fue relaciones interpersonales y menor evaluado fue participación y confianza, a lo cual recomendó a la empresa en general realizar estudios que tengan que ver con la percepción externa del clima organizacional porque permite tener una idea más amplia del comportamiento de la empresa y se estableció que los indicadores mejor evaluados son relaciones interpersonales, seguridad industrial e identificación.

Al analizar los resultados se observa que existe una relación de 58,2% entre el clima organizacional (deficiente) y el manejo de conflictos (regular), resultados que coinciden con la investigación que realizó Lozano, R., (2006), para elaborar una

propuesta de un programa de comunicación para mejorar el clima organizacional de una empresa que presta servicios de consultoría, la conclusión es que sí existe una relación directa entre la comunicación y el clima organizacional dentro de la empresa, dado que los empleados señalaron que la falta de comunicación o los canales deficientes de comunicación repercuten en roces, diferencias y malos entendidos y con los resultados de la investigación de Balcarcel, L., (2011), cuyo objetivo principal que es, analizar el clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en el proyecto urbanístico “El Pedregal” en la ciudad de Quetzaltenango, concluyó que sí se tiene un buen clima organizacional, es importante que la empresa siempre realice estudios y análisis periódicos del mismo, para poder detectar algún posible cambio del mismo, ya que dentro de la dinámica humana siempre existen cambios en las percepciones de las diferentes personas y de su entorno tanto interno de la empresa como el externo. Por tanto se recomendó medir el clima organizacional cada año, para evaluar los distintos factores que pueden en un momento determinado influir positivamente o negativamente en el ambiente de la empresa.

V. CONCLUSIONES

A nivel de objetivo general, se logró determinar que existe una relación de 58,2% entre la variable Clima Organizacional (deficiente) y el manejo de conflictos (regular) en la institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.

Al identificar el nivel de clima institucional el 97,8% de los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017 percibe que es regular.

Al identificar el nivel de manejo de conflictos el 60,4% de los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017 percibe que es regular.

Al establecer el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el manejo de conflictos en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017, según el coeficiente de rho de spearman nos indica que existe un grado de relación de -0,073, lo cual indica que es una correlación negativa considerable.

VI. RECOMENDACIONES

- A los directivos se les recomienda brindar mayor importancia y hacer un seguimiento al cumplimiento de la responsabilidad, recompensa y desafíos que se brinda a los trabajadores ya que muchas veces ellos esperan iniciativa de sus líderes para sentirse motivados y mejorar en su trabajo.
- A los trabajadores se les recomienda ser más colaboradores y trazarse metas de superación en su labor diaria para alcanzar los estándares a nivel profesional y de institución, tener tino para sobrellevar las situaciones de conflicto e identificarse más con su institución educativa.
- A los trabajadores se les recomienda ser más competitivos para ser más eficientes y eficaces en sus funciones.
- A los trabajadores se les recomienda no evitar los conflictos, al contrario afrontarlo siempre y cuando sea en el momento adecuado.

VII. REFERENCIAS

- Aviles, C. (2007). *Diagnóstico de clima laboral del personal administrativo de la empresa Saúl E. Méndez*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Balcarcel, L. (2011). *Clima Organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en los proyectos urbanísticos en la ciudad de Quetzaltenango*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cabrera, G. (1996). *Apuntes de cátedra. Comportamiento Organizacional*. Chile: Universidad Central de Chile.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.
- Coser, L. (s/f). *La función social del conflicto*. New York: The free press.
- Davis, K. y Newstrom J. (1998). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso organizacional*.
- Ferraro, E. (2005). *Administración de personal: funciones fundamentales para el desarrollo del área*. Buenos Aires: Primo Editora.
- Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria.
- Freund, J. (1983). *Sociología y conflicto*. Paris: Presses Universitaires.
- Gan, F. (2007). *manual de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- García, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Gibson, J. Ivancevich, H., Donnelly, J. (2002). *Conducta, estructura y procesos, organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, H., Donnelly, J. (1998). *Las organizaciones*. México: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Gómez, P. (2012). *Percepción de las prácticas (Internship) del clima organizacional en una empresa farmacéutica en la ciudad de Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad.

- Kolb, D; Rubin, I & McIntyre. (1992). *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*. México: Pearson.
- Lainfiesta, E. (2005). *Factores que afectan el clima organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Landy F. y Conte J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y organizacional*. México: Edita.
- Leal, C. (2008). *Diagnóstico del Clima Laboral en la asistencia de gerencia general de una corporación financiera de la República de Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Linacero, M. y Vallejo, P. (2003). *Administración de Recursos Humanos en colegios privados y su relación con el rendimiento laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Litwin, G. y Stringer, R. . (1999). *Comportamiento Organizacional*. Bostón: Harward Business School presi.
- Lozano, R. (2006). *Propuesta de un programa de comunicación organizacional como herramienta para mejorar el clima organizacional de una empresa que presta servicios de consultoría en proyectos*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile.
- Martinez, L. (2009). *Clima Organizacional*.
- Martinez, M. (2008). *La gestión empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Mejía, M. (2010). *Manual para realizar diagnóstico del clima laboral*. Guatemala: Mnisterio de Salud Pública y Asistencia social.
- Mendez, C. (2008). *Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Editorial Internacionales Thomson Editores.
- Olaz, A. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias*. Murcia: Murcia.
- Ortega, J. (2004). *El Clima Oorganizacional de las sedes regionales de la universidad Rafael Landívar*. Guatemala: Universidad rafael Landívar.
- Pineda, Y. (2004). *La importancia del clima organizacional y del rendimiento laboral en empleados de una institución pública de adminsitación de justicia*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.

- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson / Prentice Hall.
- Santes, M. , Preciado, M., Colunga, C., Vásquez, J., del Ángel, E., y Lavoignet, B. (2010). *Principios bioéticos, clima organizacional y estresores laborales en enfermería*. México: Desarrollo científico de enfermería.
- Sulbarán, L. (2012). *Clima Organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estatales de la parroquia cátedra de ciudad bolivar*. Bolivar.
- Ury, W. (1993). *De la negociación al acuerdo*. Barcelona: Parramon.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de Personal y recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Título: El Clima Organizacional y su relación con el manejo de conflictos - institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y el manejo de conflictos en la institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017?	Objetivo general Determinar la relación entre Clima Organizacional y el manejo de conflictos en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017. Objetivos específicos 1. Identificar el nivel de clima institucional que perciben los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017. 2. Identificar el nivel de manejo de conflictos que perciben los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017. 3. Medir la fuerza de asociación que existe entre el clima organizacional y el manejo de conflictos por parte de los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017.	H1: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos por parte de los directivos en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos – 2017. H1: No existe relación significativa entre el clima organizacional y el manejo de conflictos por parte de los directivos en la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos – 2017.	Variable independiente (X): Clima organizacional	- Estructura - Responsabilidad - Recompensa - Desafíos - Relaciones - Cooperación - Estándares - Conflicto - Identidad -	El tipo de la investigación es no experimental. El diseño de la investigación es el Correlacional. La población son todos los trabajadores de la Institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos – 2017. La muestra es de 91 trabajadores. La técnica es la encuesta. El instrumento es el cuestionario de preguntas. El método de análisis de datos será utilizando el programa estadístico SPSS, versión 20 en castellano.
			Variable dependiente (Y): Manejo de conflictos	- Solución del problema - Metas de rango superior - Expansión de los recursos - Evasión - Compromiso - Mando autoritario humano - Alteración de las variables humanas - Alternación de las variables estructurales - Comunicación - Traer externos - Reestructurar la organización	

Anexo N° 02: Cuestionario de clima organizacional

(Para los trabajadores de la institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017)

Saludos cordiales, estoy realizando la tesis de maestría denominada clima organizacional y manejo de conflictos- institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017, para la cual apelo a su buena disposición y tenga a bien desarrollar el presente cuestionario. Le aseguro discreción con los datos que proporciones, de antemano le agradezco su colaboración.

Datos informativos:

Cargo que desempeña: _____ Condición laboral: _____

Instrucciones:

Por favor responda todas las preguntas. Evaluando cada aseveración en una escala del 1 al 4, siendo:

1= Deficiente (Nunca)	2=Regular (Pocas veces)	3= Bueno (Muchas veces)	4= Excelente (Siempre)
--------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------

N°	Estructura	1	2	3	4
1.	En la Institución Educativa las funciones están claramente definidas				
2.	En la Institución Educativa se tiene claro la jerarquía y los que toman las decisiones				
3.	Conozco claramente las normas de la Institución Educativa				
4.	Conozco claramente la estructura de esta Institución Educativa				
5.	En la Institución Educativa no existe muchos papeleos para hacer las cosas				
6.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta				
7.	La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
8.	En la Institución Educativa a veces no se tiene claro a quien reportar				
9.	Los directivos muestran interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				

	Responsabilidad				
10.	No existe mucha confianza en los juicios individuales, casi todo se verifica dos veces				
11.	A los directivos les interesa que se haga bien el trabajo sin estar verificándolo				
12.	Los directivos solo trazan planes generales de lo que se debe hacer, el resto cada trabajador es responsable por el trabajo que realiza				
13.	En la Institución Educativa se sale adelante cuando se toma la iniciativa y se trata de hacer las cosas por uno mismo				
14.	La filosofía institucional enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo				
15.	En la Institución Educativa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
16.	En la Institución Educativa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
	Recompensa				
17.	En la Institución Educativa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
18.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta Institución Educativa son mejores que las amenazas y críticas				
19.	En la Institución Educativa las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
20.	En la Institución Educativa existe mucha crítica				
21.	En la Institución Educativa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
22.	Cuando alguien comete un error es sancionado				
	Desafíos				
23.	La filosofía de la Institución Educativa es que a largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
24.	En la Institución Educativa se han tomado riesgos en los momentos oportunos				
25.	En la Institución Educativa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante				
26.	La toma de decisiones en la Institución Educativa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
27.	La Institución Educativa se arriesga por una buena idea				
	Relaciones				
28.	Entre la gente de la Institución Educativa prevalece una atmósfera amistosa				
29.	La Institución Educativa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
30.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas de la Institución Educativa				

31.	Las personas en la Institución Educativa tienden a ser frías y reservadas entre sí				
32.	Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables				
	Cooperación				
33.	En la Institución Educativa se exige un rendimiento bastante alto				
34.	Los directivos piensan que todo trabajo se puede mejorar				
35.	En la Institución Educativa siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal				
36.	Los directivos piensan que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien				
37.	En la Institución Educativa llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
38.	Los trabajadores se sienten orgullosos de su desempeño				
	Estándares				
39.	Si alguien se equivoca, las cosas les van mal a los directivos				
40.	Los directivos hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la Institución Educativa				
41.	Las personas dentro de la Institución Educativa no confían verdaderamente una en la otra				
42.	Los directivos y compañeros se ayudan cuando hay una labor difícil				
43.	La filosofía de los directivos enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.				
	Conflicto				
44.	En la Institución Educativa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
45.	La actitud de los directivos es que el conflicto entre trabajadores y puede ser bastante saludable				
46.	Los directivos siempre buscan estimular discusiones abiertas entre los trabajadores				
47.	Los trabajadores pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo los directivos				
48.	Lo más importante en la Institución Educativa es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
	Identidad				
49.	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución Educativa				
50.	Me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución Educativa				
51.	En la Institución Educativa cada cual se preocupa por sus propios intereses				

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo N° 03: Cuestionario de manejo de conflictos

Estimado trabajador de la Institución Educativa Simón Bolívar:

Considere situaciones en que encuentre que sus pensamientos difieren de los de otra persona. En los siguientes ítems encontrará usted varios enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, favor poner una X donde considere conveniente

1= Deficiente (Nunca)	2=Regular (Pocas veces)	3= Bueno (Muchas veces)	4= Excelente (Siempre)
--------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------

N°	Ítems	1	2	3	4
1.	A: En ocasiones dejo a otros que asuman la responsabilidad de resolver el problema				
	B: En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que estamos de acuerdo				
2.	A: Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos				
	B: Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra persona				
3.	A: Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza				
	B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación				
4.	A: Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos				
	B: Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de otra persona				
5.	A: Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución				
	B: Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles				
6.	A: Trato de evitar crearme una situación desagradable				
	B: Trato de triunfar en mi postura				
7.	A: Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo				
	B: Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros				
8.	A: Generalmente soy firme en la persecución de mis metas				
	B: Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato				

9.	A: Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias				
	B: Me esfuerzo por ganar el argumento				
10.	A: Soy firme para lograr mis metas				
	B: Intento encontrar una solución en que ambos transigamos				
11.	A: De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas				
	B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación				
12.	A: En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversias				
	B: Lo dejo que conserve algo de su posición si el me deja conservar algo de la mía				
13.	A: Propongo transigir				
	B: Presiono para dejar bien clara mi posición				
14.	A: Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas				
	B: Intento demostrarle la lógica y beneficios de mi postura				
15.	A: Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderla bien				
	B: Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir qué hacer				
16.	A: Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona				
	B: Defiendo con ahínco mi postura				
17.	A: Usualmente persigo mis metas con firmeza				
	B: Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles				
18.	A: Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz				
	B: Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mi algunos de los míos				
19.	A: De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas				
	B: Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo de pensar				
20.	A: De inmediato intento tratar nuestras diferencias				
	B: Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos				
21.	A: Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona				
	B: Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema				
22.	A: Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía				
	B: Afirmo mis deseos				

23.	A: Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos				
	B: En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema				
24.	A: Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para ella, intentaría cumplir con sus deseos				
	B: Intento hacerlo transigir				
25.	A: Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura				
	B: Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona				
26.	A: Propongo que ambos transijamos				
	B: Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos				
27.	A: En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia				
	B: Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si esto la hace feliz				
28.	A: Usualmente persigo mis metas con firmeza				
	B: Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución				
29.	A: Propongo que ambos transijamos				
	B: Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias				
30.	A: Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona				
	B: Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.				

Instrumento de Thomas Kilman

Tabulación del cuestionario

N°	Competir	Colaborar	Transigir	Evadir	Complacer
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	

8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

Anexo N° 03: Matriz de validación por juicio de expertos (variable Clima Organizacional)

Título: El Clima Organizacional y su relación con el manejo de conflictos - institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017

Variable	Indicador	Ítems	Opción de respuesta				Criterios de evaluación						Observación o/y recomendaciones	
			Deficiente	Regular	Bueno	excelente	Relación entre la variable y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el los ítems y la opción de respuesta			
							Si	No	Si	No	Si	No		
1. Clima organizacional	estructura	En la Institución Educativa las funciones están claramente definidas												
		En la Institución Educativa se tiene claro la jerarquía y los que toman las decisiones												
		Conozco claramente las normas de la Institución Educativa												
		Conozco claramente la estructura de esta Institución Educativa												
		En la Institución Educativa no existe muchos papeleos para hacer las cosas												
		El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta												

		La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación											
		En la Institución Educativa a veces no se tiene claro a quien reportar											
		Los directivos muestran interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan											
	Responsabilidad	No existe mucha confianza en los juicios individuales, casi todo se verifica dos veces											
		A los directivos les interesa que se haga bien el trabajo sin estar verificándolo											
		Los directivos solo trazan planes generales de lo que se debe hacer, el resto cada trabajador es responsable por el trabajo que realiza											
		En la Institución Educativa se sale adelante cuando se toma la iniciativa y se trata de hacer las cosas por uno mismo											
		La filosofía institucional enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo											
		En la Institución Educativa cuando alguien comete un											

		error siempre hay una gran cantidad de excusas												
		En la Institución Educativa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades												
	Desafíos	La filosofía de la Institución Educativa es que a largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas pero certeramente												
		En la Institución Educativa se han tomado riesgos en los momentos oportunos												
		En la Institución Educativa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante												
		La toma de decisiones en la Institución Educativa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad												
		La Institución Educativa se arriesga por una buena idea												
	Relaciones	Entre la gente de la Institución Educativa prevalece una atmósfera amistosa												
		La Institución Educativa se caracteriza por tener un clima												

		de trabajo agradable y sin tensiones												
		Es bastante difícil llegar a conocer a las personas de la Institución Educativa												
		Las personas en la Institución Educativa tienden a ser frías y reservadas entre sí												
		Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables												
	Cooperación	En la Institución Educativa se exige un rendimiento bastante alto												
		Los directivos piensan que todo trabajo se puede mejorar												
		En la Institución Educativa siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal												
		Los directivos piensan que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien												
		En la Institución Educativa llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño												
		Los trabajadores se sienten orgullosos de su desempeño												
Estándares	Si alguien se equivoca, las cosas les van mal a los directivos													

		Los directivos hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la Institución Educativa													
		Las personas dentro de la Institución Educativa no confían verdaderamente una en la otra													
		Los directivos y compañeros se ayudan cuando hay una labor difícil													
		La filosofía de los directivos enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.													
	Conflicto	En la Institución Educativa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos													
		La actitud de los directivos es que el conflicto entre trabajadores y puede ser bastante saludable													
		Los directivos siempre buscan estimular discusiones abiertas entre los trabajadores													
		Los trabajadores pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo los directivos													
		Lo más importante en la Institución Educativa es tomar													

		decisiones de la manera más fácil y rápida posible												
	Identidad	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución Educativa												
		Me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución Educativa												
		En la Institución Educativa cada cual se preocupa por sus propios intereses												

FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo N° 04: Anexo N° 03: Matriz de validación por juicio de expertos (Variable Manejo de Conflictos
Título: El Clima Organizacional y su relación con el manejo de conflictos - institución Educativa Simón Bolívar, Iquitos-2017

Variable	Indicador	Items	Opción de respuesta				Criterios de evaluación				Observación o/y recomendaciones			
			Deficiente	Regular	Bueno	excelente	Relación entre la variable y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre el los ítems y la opción de respuesta		
							Si	No	Si	No		Si	No	
2: manejo de conflictos	Competir	3 A:Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza												
		6 B:Trato de triunfar en mi postura												
		8 A:Generalmente soy firme en la persecución de mis metas												
		9 B: Me esfuerzo por ganar el argumento												
		10 A: Soy firme para lograr mis metas												
		13 B: Presiono para dejar bien clara mi posición												
		14 B: Intento demostrarle la lógica y beneficios de mi postura												

		16 B: Defiendo con ahínco mi postura											
		17 A: Usualmente persigo mis metas con firmeza											
		22 B: Afirmo mis deseos											
		25 A: Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura											
		28 A: Usualmente persigo mis metas con firmeza											
	Colaborar	2 B: Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra persona											
		5 A: Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución											
		8 B: Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato											

		11 A: De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas																
		14 A: Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas																
		19 A: De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas																
		20 A: De inmediato intento tratar nuestras diferencias																
		21 B: Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema																
		23 A: Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos																
		26 B: Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos																
		28 B: Usualmente busco la ayuda de la otra persona para																

		encontrar una solución																
		30 B: Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.																
	Transigir	2 A: Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos																
		4 A: Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos																
		7 B: Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros																
		10 B: Intento encontrar una solución en que ambos transigimos																
		12 B: Lo dejo que conserve algo de su posición si el me deja conservar algo de la mía																
		13 A: Propongo transigir																

		18 B: Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mi algunos de los míos																
		20 B: Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos																
		22 A: Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía																
		24 B: Intento hacerlo transigir																
		26 A: Propongo que ambos transijamos																
		29 A: Propongo que ambos transijamos																
	Evadir	1 A: En ocasiones dejo a otros que asuman la responsabilidad de resolver el problema																
		5 B: Trato de hacer lo que sea necesario para																

	evitar tensiones inútiles																		
	6 A: Trato de evitar crearme una situación desagradable																		
	7 A: Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo																		
	9 A: Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias																		
	12 A: En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversias																		
	15 B: Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir qué hacer																		
	17 B: Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles																		

		19 B: Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo de pensar													
	Complacer	23 B: En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema													
		27 A: En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia													
		B: Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias													
		1 B: En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que estamos de acuerdo													
		3 B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y													

	conservar nuestra relación																		
	4 B: Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de otra persona																		
	11 B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación																		
	15 A: Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderla bien																		
	16 A: Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona																		
	18 A: Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz																		
	21 A: Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia																		

	los deseos de la otra persona													
	24 A: Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para ella, intentaría cumplir con sus deseos													
	25 B: Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona													
	27 B: Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si esto la hace feliz													
	30 A: Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona													

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Opción de aplicabilidad del instrumento

✓	No es aplicable	
✓	Es aplicable con las correcciones	
✓	Es aplicable	

Firma del evaluador

.....

Nombres y apellidos :

Mayor grado académico :

DNI N° :

Iquitos, de del 2017