

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL



TESIS

**MANEJO DE CONFLICTOS EN DIRECTIVOS Y DOCENTES
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS MODALIDAD EBA DE
LA PROVINCIA DE TAYACAJA - HUANCABELICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

**PRESENTADO POR:
ZEVALLOS BALDEÓN, RUBÉN DARÍO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD
PROFESIONAL EN ANDRAGOGÍA-EDUCACION BASICA
ALTERNATIVA**

HUANCABELICA-PERÚ

2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CERTIFICADA ISO 9001 Y 21001**

PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huancavelica, a los veintiún días del mes de abril del año 2021, a horas veinte, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designados con la Resolución N° 0739-2020-D-FCED-UNH de fecha (17.11.2020), conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE : Dr. ABEL GONZALES CASTRO
SECRETARIA : Mg. GIOVANNA VICTORIA CANO AZAMBUJA
VOCAL : Mg. ROSARIO MERCEDES AGUILAR MELGAREJO

Con la finalidad de llevar a cabo la sustentación de tesis de forma virtual síncrona*, a través del Aplicativo MEET. La tesis titulada: "MANEJO DE CONFLICTOS EN DIRECTIVOS Y DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS MODALIDAD EBA DE LA PROVINCIA DE TAYACAJA - HUANCAMELICA", pertenece a:

EGRESADO : RUBEN DARIO ZEVALLOS BALDEON

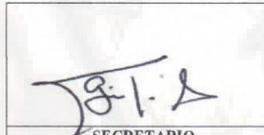
Terminada la sustentación y defensa de la tesis de forma virtual síncrona, el presidente de jurado evaluador comunica al egresado y asistentes de forma virtual, que los jurados evaluadores abandonarán la sustentación virtual síncrona por un momento, con el propósito de deliberar el proceso de la sustentación de tesis. Después de 15 minutos, los jurados evaluadores se reincorporan a la sala de sustentación virtual, donde el secretario del jurado evaluador da lectura del acta de sustentación virtual síncrona, llegando a la siguiente deliberación:

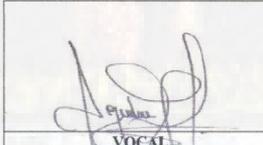
EGRESADO : RUBEN DARIO ZEVALLOS BALDEON
APROBADO POR : UNANIMIDAD
DESAPROBADO POR :

OBSERVACIONES:

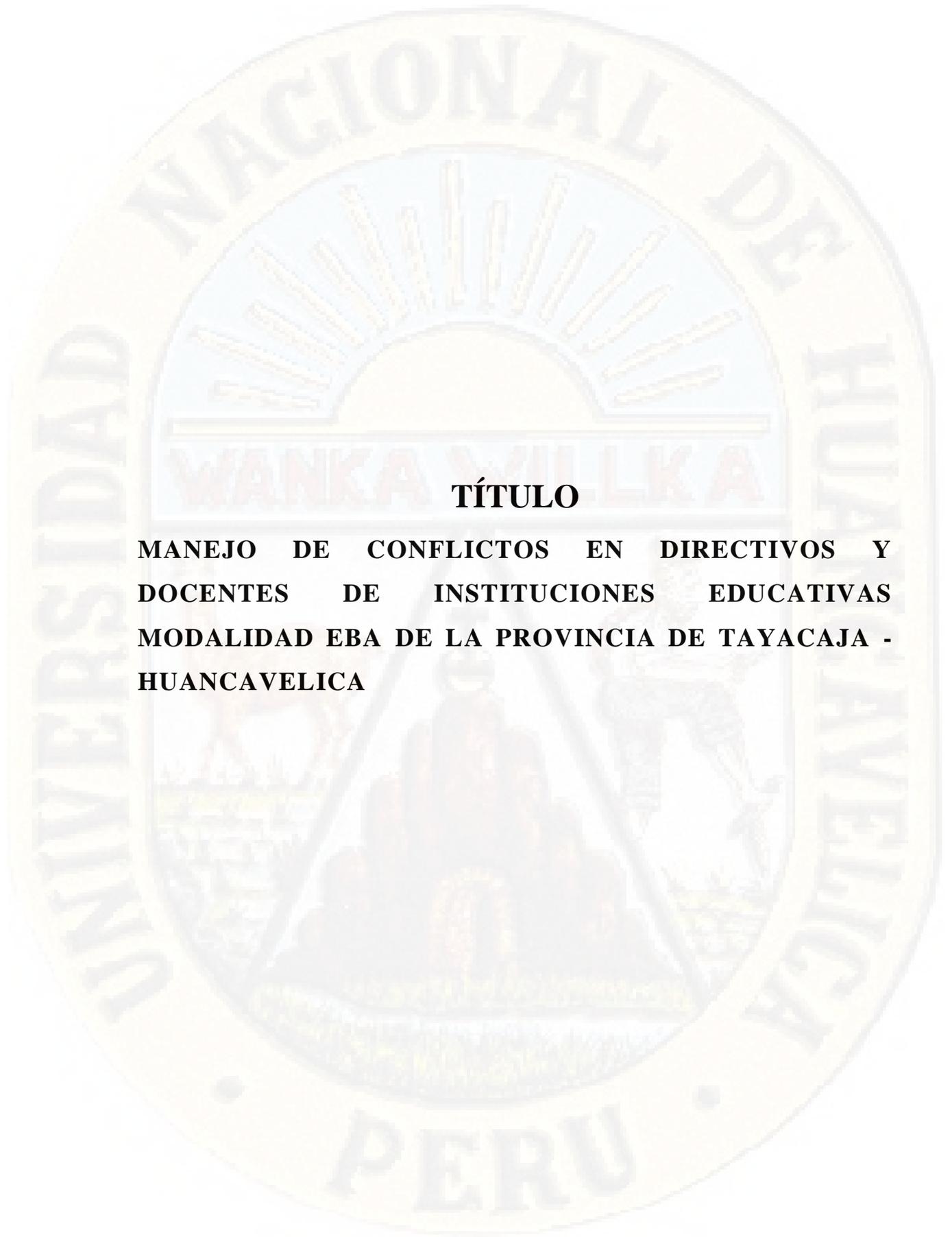
Siendo las horas veinte con cincuenta y cinco minutos del mismo día, se da por concluida la sustentación virtual síncrona. En conformidad a lo actuado firmamos al pie del acta.


PRESIDENTE


SECRETARIO

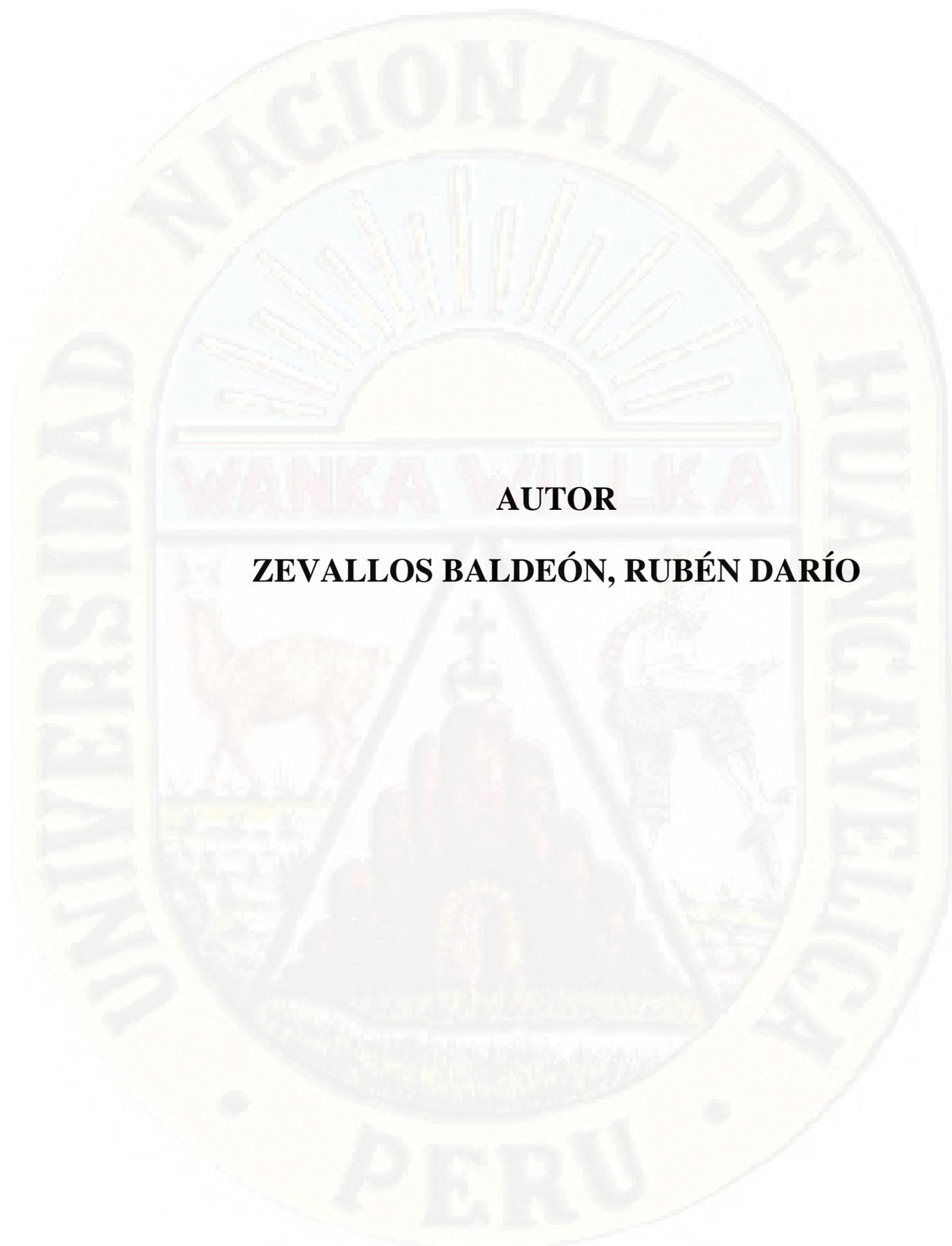

VOCAL

*Directiva N° 001-VRAC-UNH



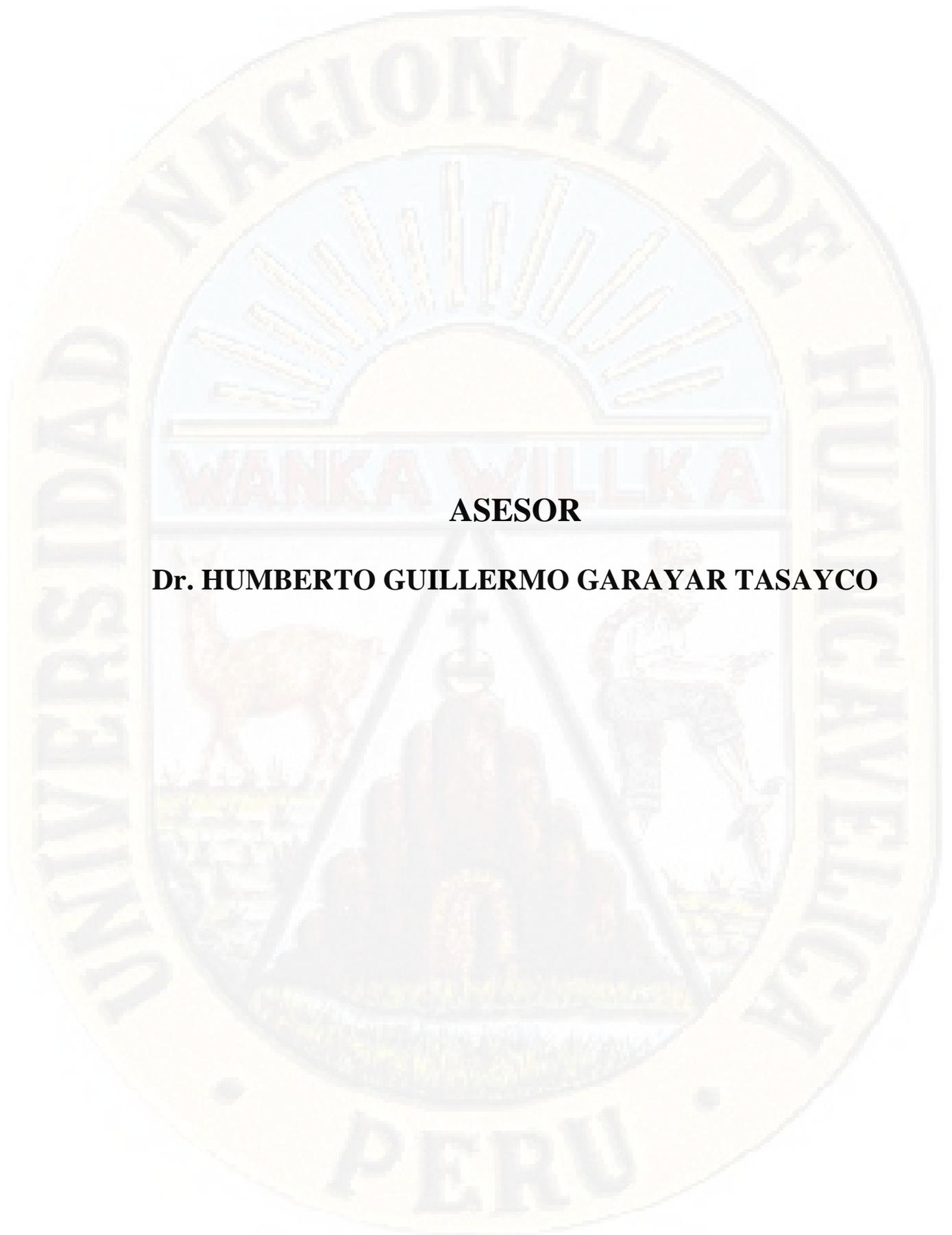
TÍTULO

**MANEJO DE CONFLICTOS EN DIRECTIVOS Y
DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
MODALIDAD EBA DE LA PROVINCIA DE TAYACAJA -
HUANCAVELICA**



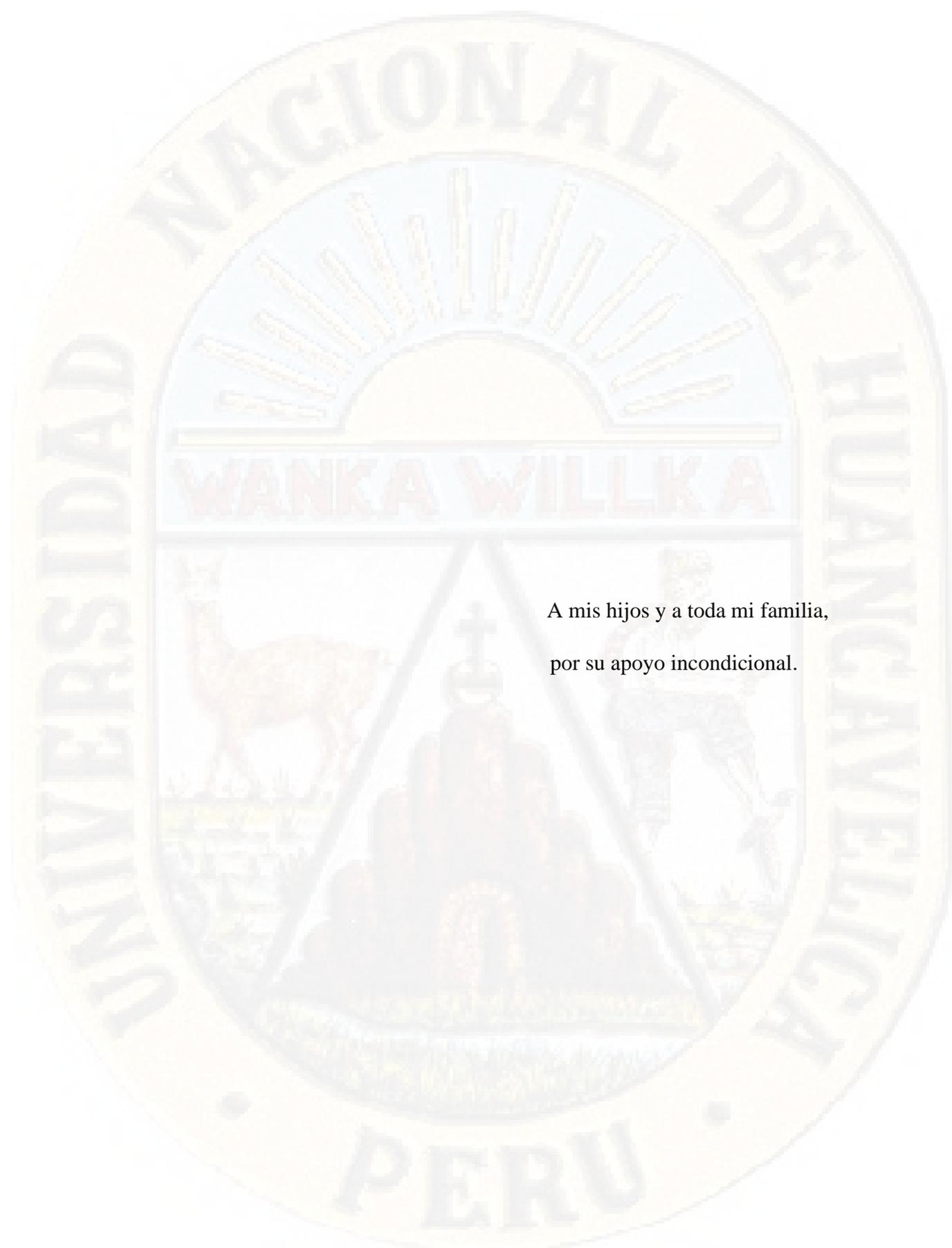
AUTOR

ZEVALLOS BALDEÓN, RUBÉN DARÍO



ASESOR

Dr. HUMBERTO GUILLERMO GARAYAR TASAYCO



A mis hijos y a toda mi familia,
por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A cada uno de los docentes de la Segunda Especialidad, Mención Andragogía de la sede Pampas, por motivarme y brindarme los conocimientos para poder continuar con mi labor de docente, esta vez, orientado a todos aquellos estudiantes que, por diversas razones, no han podido acceder de manera oportuna a la Educación Básica Regular.

Al **Dr. Humberto Guillermo Garayar Tasayco**, por su seriedad y exigencia en su asesoramiento; pues, cada una de sus orientaciones fueron muy valiosas para el logro y la conclusión de este informe final de tesis.

A los directivos y docentes de la Instituciones Educativas Modalidad EBA de la provincia de Tayacaja por su colaboración y apoyo incondicional, ya que fueron importantes para la concreción de la presente investigación.

A los representantes de las Unidades de Gestión Educativa Local de Tayacaja y Surcubamba, quiénes me brindaron de manera desinteresada el directorio de directivos y docentes de la Instituciones Educativas Modalidad EBA; para poder aplicar el instrumento de investigación de manera virtual, debido al contexto de la pandemia mundial.

ÍNDICE

Portada	i
Acta de sustentación	ii
Título	iii
Autor	iv
Asesor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Lista de tablas	xi
Lista de figuras	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvi

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema.....	18
1.2 Formulación del problema	20
1.3 Objetivos	20
1.3.1. Objetivo General.	20
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificación.....	21
1.5 Limitaciones	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes	24
2.2 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	26
2.3 Bases conceptuales.....	28
2.3.1. Concepciones de conflicto.....	28
2.3.2. El enfoque tradicional – positivista del conflicto.....	29
2.3.3. El enfoque hermenéutico – interpretativo del conflicto	29

2.3.4. El enfoque crítico del conflicto	30
2.3.5. Las diversas fuentes del conflicto	32
2.3.6. Niveles de los conflictos.....	33
2.3.7. Los estilos de manejo de conflictos.....	37
2.3.8. Habilidades sociales y manejo de conflictos	43
2.4 Definición de términos	44
2.4.1. Asertividad	44
2.4.2. Cooperación.....	44
2.4.3. Manejo adecuado de conflictos	44
2.4.4. Manejo de la comunicación.....	45
2.4.5. Manejo de la diversidad	45
2.4.6. Manejo de la ética.....	45
2.4.7. Manejo de equipos.....	46
2.4.8. Educación Básica Alternativa (EBA).....	46
2.5 Hipótesis de investigación.....	46
2.6 Variable de investigación	46
2.7 Operacionalización de la variable	47

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Ámbito temporal y espacial.....	50
3.2 Tipo de investigación	50
3.3 Nivel de investigación.....	50
3.4 Diseño de investigación	50
3.5 Población, muestra y muestreo.....	51
3.5.1. Población.....	51
3.5.2. Muestra.....	51
3.5.3. Muestreo.....	52
3.6 Instrumento y técnicas para la recolección de datos	53
3.7 Técnica y procesamiento de análisis de datos.....	56

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

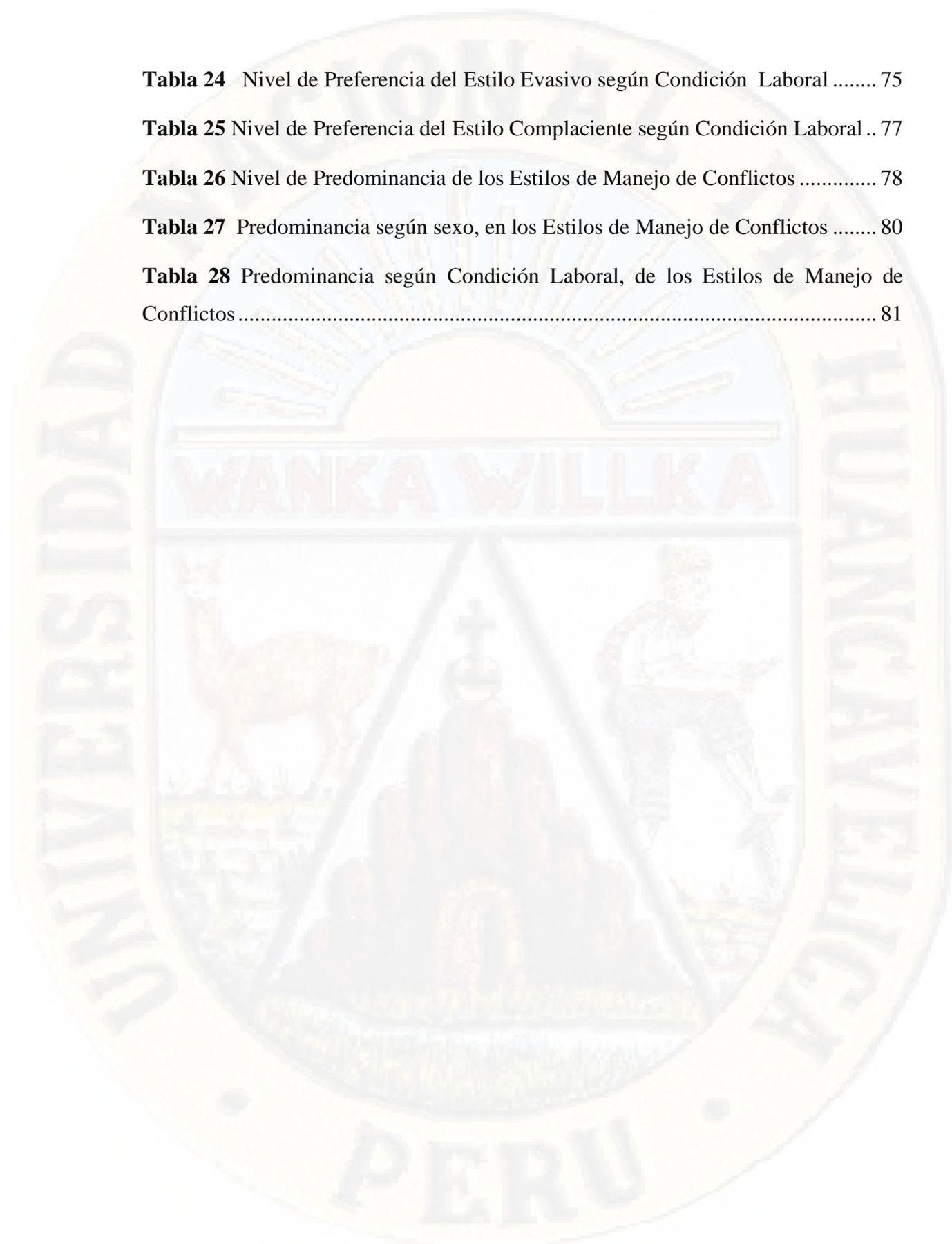
4.1 Análisis de la información.....	57
-------------------------------------	----

4.1.1. Presentación de los resultados de la muestra.....	57
4.1.2. Preferencias en el uso de los estilos de manejo de conflictos	58
4.1.3. Preferencias, según sexo, en el uso de los estilos de manejo de conflictos. 63	
4.1.4. Preferencias, según condición laboral, en el uso de los estilos de manejo de conflictos.....	71
4.1.5. Predominancia en el uso de los Estilos de Manejo de Conflictos	78
4.1.6. Predominancia según sexo, de los Estilos de Manejo de Conflictos.....	80
4.1.7. Predominancia según Condición Laboral, de los Estilos de Manejo de Conflictos.....	81
4.2 Prueba de hipótesis.....	83
4.3 Discusión de resultados.....	84
Conclusiones	87
Recomendaciones	89
Referencias	90
Apéndices	93
Apéndice A Matriz de consistencia	
Apéndice B Instrumento de investigación	
Apéndice C Ficha de calificación del instrumento	
Apéndice D Matriz de datos	
Apéndice E Constancias de aplicación de instrumento de investigación UGEL - Tayacaja	
Apéndice F Constancias de aplicación de instrumento de investigación UGEL – Surcubamba	
Apéndice G Evidencias fotográficas	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Algunos Grandes Procesos Básicos del Conflicto	33
Tabla 2 Directivos y Docentes de las IIEE Modalidad EBA de la Provincia de Tayacaja.	51
Tabla 3 Caracterización de la Muestra según Sexo.....	51
Tabla 4 Caracterización de la Muestra según Condición Laboral.	52
Tabla 5 Caracterización de la Muestra según Cargo en la IE	52
Tabla 6 Especificaciones del Cuestionario Estilos de Manejo de Conflictos	54
Tabla 7 Niveles y Rangos del Cuestionario Estilos de Manejo de Conflictos.....	54
Tabla 8 Validez de Contenido del Cuestionario Estilos de Manejo de Conflictos ...	55
Tabla 9 Valores de los Niveles de Validez de Contenido	55
Tabla 10 Medidas Descriptivas de los Estilos de Manejo de Conflictos	57
Tabla 11 Nivel de Preferencias del Estilo Competidor	58
Tabla 12 Nivel de Preferencias del Estilo Colaborador	59
Tabla 13 Nivel de Preferencias del Estilo Compromiso	60
Tabla 14 Nivel de Preferencias del Estilo Evasivo	61
Tabla 15 Nivel de Preferencias del Estilo Complaciente	62
Tabla 16 Nivel de Preferencias del Estilo Competidor según Sexo.....	63
Tabla 17 Nivel de Preferencia del Estilo Colaborador según Sexo	65
Tabla 18 Nivel de preferencia del Estilo Compromiso según Sexo.....	66
Tabla 19 Nivel de Preferencia del Estilo Evasivo según Sexo	68
Tabla 20 Nivel de Preferencia del Estilo Complaciente según Sexo	69
Tabla 21 Nivel de Preferencia del Estilo Competidor según Condición Laboral	71
Tabla 22 Nivel de Preferencia del Estilo Colaborador según Condición laboral.....	72
Tabla 23 Nivel de Preferencia del Estilo Compromiso según Condición Laboral ...	74

Tabla 24	Nivel de Preferencia del Estilo Evasivo según Condición Laboral	75
Tabla 25	Nivel de Preferencia del Estilo Complaciente según Condición Laboral ..	77
Tabla 26	Nivel de Predominancia de los Estilos de Manejo de Conflictos	78
Tabla 27	Predominancia según sexo, en los Estilos de Manejo de Conflictos	80
Tabla 28	Predominancia según Condición Laboral, de los Estilos de Manejo de Conflictos	81



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Episodio de Funciones	35
Figura 2 Estilos de Manejo de Conflictos TKI.....	38
Figura 3 Nivel de Preferencias del Estilo Competidor.....	58
Figura 4 Nivel de Preferencias del Estilo Colaborador.....	59
Figura 5 Nivel de Preferencias del Estilo Compromiso	60
Figura 6 Nivel de Preferencias del Estilo Evasivo	61
Figura 7 Nivel de Preferencias del Estilo Complaciente.....	62
Figura 8 Nivel de Preferencia del Estilo Competidor según Sexo.....	64
Figura 9 Nivel de Preferencia del Estilo Colaborador según Sexo	65
Figura 10 Nivel de Preferencia del Estilo Compromiso según Sexo	67
Figura 11 Nivel de preferencia del Estilo Evasivo según Sexo.....	68
Figura 12 Nivel de Preferencia del Estilo Complaciente según Sexo.....	70
Figura 13 Nivel de Preferencia del Estilo Competidor según Condición Laboral.....	71
Figura 14 Nivel de Preferencia del Estilo Colaborador según Condición laboral	73
Figura 15 Nivel de Preferencia del Estilo Compromiso según Condición Laboral	74
Figura 16 Nivel de Preferencia del Estilo Evasivo según Condición Laboral	76
Figura 17 Nivel de Preferencia del Estilo Complaciente según Condición Laboral...	77
Figura 18 Nivel de Predominancia de los Estilos de Manejo de Conflictos	79
Figura 19 Predominancia según Sexo, en los Estilos de Manejo de Conflictos	80
Figura 20 Predominancia según Condición Laboral, de los Estilos de Manejo de Conflictos	82
Figura 21 Distribución Porcentual de los Estilos de Manejo de Conflictos.....	83

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar el estilo de manejo de conflictos más predominante en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja, Huancavelica, debido a que los conflictos que se generan por divergencias de ideas u opiniones, de estos actores educativos, muchas veces va en perjuicio de los aprendizajes y desarrollo de competencias de los estudiantes. La muestra estuvo conformada por 48 profesionales entre directivos y docentes, la investigación fue de tipo básica, para lo cual se utilizó el método y el nivel descriptivo, así como el diseño descriptivo simple; la técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento utilizado para la investigación fue el Cuestionario de Estilos de Manejo de Conflictos TKI de Thomas y Kilmann y que luego fue adaptado a la realidad peruana por Izaquiel Rodríguez. Los resultados de la investigación demuestran que el estilo de manejo de conflictos más predominante en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja- Huancavelica es el evasivo; por lo que se concluye que, los directivos y docentes demuestran ser poco asertivos y colaborativos para el manejo de los conflictos.

Palabras clave: manejo de conflictos, comunicación interpersonal, asertividad, cooperación.

ABSTRACT

La purpose of the research was to determine the most prevalent conflict management style in teachers and high school principals of adult modality in Educational Institutions in the province of Tayacaja, Huancavelica, due to the fact that the conflicts that are generated by divergence of ideas or opinions, of these educational actors, many times it is detrimental to the learning and development of skills of students. The sample consisted of 48 professionals, including managers and teachers, the research was of a basic type, for which the method and the descriptive level were used, as well as the simple descriptive design; the technique used was the survey, the instrument used for the research was the Thomas and Kilmann Conflict Management Styles Questionnaire TKI; which was later adapted to the Peruvian reality by Izaquiel Rodríguez. Research results show that the most prevalent conflict management style, in teachers and high school principals of adult modality in Educational Institutions in the province of Tayacaja, Huancavelica is the evasive style; therefore, it is concluded that managers and teachers show that they are not very assertive and collaborative in dealing with conflicts.

Key words: conflict management, interpersonal communications, assertiveness, cooperation.

INTRODUCCIÓN

Comunicarse de forma asertiva, empática, tolerante libre de conflictos, permite a las personas fortalecer vínculos afectivos y amicales que les permite realizar trabajos en equipo con resultados eficientes y productivos. Es así, que este tipo de relaciones va a convertir a la Institución Educativa en un espacio de sana convivencia, un lugar en donde los involucrados van a interactuar y compartir experiencias a partir de la expresión sana y sincera de sus ideas, sentimientos y opiniones. Estas ideas u opiniones, si bien pueden ser divergentes o contradictorias, pueden ser utilizados como oportunidades para crecer como personas, y grupos orientados siempre a objetivos y metas en bien de todos. Es así que la actuación de los directivos y docentes con habilidades sociales como el manejo de conflictos es primordial y necesario, para poder ejercer un trabajo en equipo efectivo, eficiente y productivo.

Sin embargo, podemos observar, frecuentemente, conflictos entre estos miembros de la comunidad educativa, debido a que muchas veces se anteponen intereses ajenos a las de la institución, por razones diversas que terminan en muchos casos, en la ruptura de las relaciones humanas. Esto se debe, entre otros factores, a un limitado desarrollo de competencias socio emocionales de los directivos y docentes, así como, a que se asumen concepciones negativas sobre el significado de los conflictos. Por ello, a partir del problema identificado ¿Cuál es el estilo de manejo de conflictos más predominante en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja - Huancavelica? Se ha planteado la hipótesis que el estilo evasivo es el más predominante entre los directivos y docentes de estas Instituciones Educativas.

Al respecto, se tienen estudios realizados en diversos contextos internacionales, nacionales y regionales como: Zubia (2019) en la ciudad de Quito Ecuador, quien realizó un estudio sobre la inteligencia emocional en la resolución de conflictos en docentes; Coromac (2014) en la ciudad de Guatemala de la Asunción, realizó una investigación sobre estrategias de asertividad como herramienta para la transformación del conflicto en el aula; para lo cual utilizó una muestra de 32 docentes y aplicó como instrumento de investigación para medir la variable asertividad un cuestionario de

preguntas con escala tipo Likert elaborado por la tesista; Mena (2017) en la universidad de Piura realizó la investigación sobre el rol del Director en el manejo de conflictos en el marco del buen desempeño del directivo, en una muestra de 52 Directores; Flores (2014) en Huancayo realizó una investigación utilizando las variables: comunicación interpersonal y resolución de conflictos en una muestra de 85 docentes y directores; entre otras investigaciones. El objetivo fue conocer qué estilos de manejo de conflictos utilizan los directivos y docentes frente a diversos conflictos, o situaciones diversos; para poder brindar estrategias de orientación profesional, con el propósito que estos actores educativos cambien sus formas de pensar y de actuar, y comprendan cómo ha evolucionado el significado de conflicto, desde su significado etimológico negativo, confrontador, hasta su nueva significación generativa y conciliadora; en donde los conflictos pueden convertirse en oportunidades para ayudarnos a crecer como personas, instituciones y sociedad.

La presente investigación está estructurada en cuatro capítulos: El primer capítulo, referido planteamiento del problema, se realiza la descripción y formulación del problema, se plantean los objetivos y se realiza la justificación y las limitaciones del estudio. En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas, definición de términos, se realiza el planteamiento de la hipótesis de investigación; se da a conocer la variable y la su correspondiente operacionalización. En el tercer capítulo, se define la metodología de investigación, en donde se da a conocer el ámbito temporal y espacial, el tipo, nivel y diseño de investigación, asimismo se determina la población muestra y forma de muestreo, luego se da a conocer el instrumento de investigación y las técnicas de recolección y de datos y finalmente las técnicas y procesamiento de análisis de datos. En el cuarto capítulo, se realiza el análisis de la información, la prueba de la hipótesis y discusión de los resultados de la investigación.

Finalmente, se ha realizado las conclusiones y recomendaciones para que estas puedan servir como puntos de partida para futuras investigaciones, en el ámbito de la provincia de Tayacaja, en el departamento de Huancavelica, así como en otras regiones del Perú.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las Instituciones Educativas, como espacios de permanente interacción social, entre los diversos actores como: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la sociedad en su conjunto, deben concurrir al fortalecimiento de un clima institucional favorable, dentro del marco de una cultura de paz y la educación para la sana convivencia; pues, a partir de estas premisas, se podrá alcanzar los objetivos y las metas propuestas para el logro de aprendizajes de calidad y logro de competencias en los estudiantes. Lamentablemente, en muchos de los casos, se observa frecuentemente conflictos de diverso tipo entre directivos y docentes ocasionados por divergencia de ideas, intereses particulares, u otros motivos, que trae como consecuencia el debilitamiento de las relaciones de sus integrantes al interior de la comunidad educativa, ocasionándose, en consecuencia, que se no se alcancen las metas propuestas en beneficio de los estudiantes, que son la razón de ser de nuestro sistema educativo.

Esta problemática es muy frecuente en diversos sistemas educativos; las investigaciones fuera y dentro de nuestro país, están relacionadas con el tema de la inteligencia emocional entre los involucrados, así como, la aplicación de estrategias asertivas como herramientas para el manejo y solución de conflictos. El Ministerio de Educación, esta problemática ha puesto de manifiesto en los documentos de gestión y de políticas educativas de desarrollo docente como son los Marcos del Buen Desempeño Docente y Directivo, como una realidad inherente que se presenta en las Instituciones Educativas, es así que, los actores educativos deben aprender o reaprender a manejar dichos conflictos, dentro del marco del respeto, la tolerancia y siempre buscando el beneficio para todos. En el contexto de la presente investigación, esta situación se ha podido corroborar a través de las oficinas

de Atención de Denuncias y Reclamos (CADER) de las Unidades de Gestión Educativa Local de Tayacaja y Surcubamba, cuyos responsables han sabido manifestar que entre los diversos tipos de denuncias que llegan a estas oficinas, un número importante están referidas a la ruptura de relaciones humanas entre directivos y docentes. Además se ha podido constatar que la capacidad operativa debido a la carga administrativa hace que el tratamiento sea bastante limitado, debido a la falta de recursos humanos y logísticos.

Por ello, es importante y necesario que se logre comprender la real dimensión del término conflicto, pues, si no se aprenden a manejar los conflictos de una manera asertiva, empática y colaborativa, poco o nada será nuestro aporte en los grupos de trabajo y en las diversas interacciones sociales como profesionales de la educación al servicio de los estudiantes. En ese sentido, una sana convivencia y un clima institucional favorable deben ser aprendidas y, sobre todo, puestas en práctica, para el funcionamiento eficiente de estas instituciones. Delors et al. (1996) sustentan que aprender a convivir constituye uno de los cuatro pilares de la educación, nos dicen, además que la convivencia debe darse dentro del respeto, la tolerancia y la práctica de valores. En cuanto al desarrollo de habilidades sociales para el manejo de conflictos, no basta con conocer su significado, sino que, es urgente un reaprendizaje de su real dimensión en el quehacer educativo, Acosta (2011) menciona que la capacidad de negociación, dentro de la promoción de una cultura de paz, es necesario para que las personas aprendan a manejar y resolver sus conflictos por la vía pacífica, nos dice, además, que debemos aprender a identificar y evitar personas conflictivas en nuestro entorno, pues estas nos van a generar stress, ansiedad, mal humor perdiendo el interés por nuestro trabajo y perjudicando nuestra calidad de vida.

Por lo mencionado, existe la necesidad de realizar la investigación, para determinar, cuál es estilo de manejo de conflictos más predominante en los directivos y docentes, así como identificar el nivel de preferencia en el uso de estos estilos al momento de enfrentar los conflictos laborales.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el estilo de manejo de conflictos más predominante en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja - Huancavelica?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Determinar el estilo de manejo conflictos más predominante en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja - Huancavelica.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a.** Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos competidor en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.
- b.** Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos colaborador en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.
- c.** Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos compromiso en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.
- d.** Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos evasivo en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.

- e. Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos complaciente en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.

1.4 Justificación

El estudio que se ha realizado ha sido importante, ya que, a partir de los resultados obtenidos, se ha podido determinar el estilo de manejo de conflictos más predominante en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas, modalidad EBA, del ámbito de la provincia de Tayacaja.

En el marco de la justificación teórica, con los resultados alcanzados, se ha podido comprender el manejo de conflictos, como habilidades sociales o blandas, que cada vez más se reconoce su valor y trascendencia en el campo de las organizaciones, ya que estas deben ser parte de la actuación permanente de los directivos y docentes; pues, influyen significativamente en la gestión y calidad de las Instituciones Educativas. El Marco del Buen Desempeño Directivo (2014:41) menciona en el dominio 1, competencia 2, desempeño 5, que el Director debe tener habilidades para manejar estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos por medio del diálogo, el consenso o la negociación. De igual manera, el Marco del Buen Desempeño Docente (2014:26) el dominio 3, referido a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad señala que el docente debe contribuir al establecimiento de un clima institucional favorable. En consecuencia, el desarrollo de habilidades sociales, como el manejo de conflictos, es importante en la labor educativa de los directivos y docentes y hacerlo parte de la práctica diaria es fundamental; ya que en el contexto educativo actual forman parte de los indicadores de la calidad educativa.

Dentro del marco la justificación práctica, de la investigación realizada, se ha podido identificar que existen directivos y docentes que tienden a utilizar un solo estilo o modo de manejo frente a los conflictos, por

lo que, es necesario que estos actores educativos aprendan a utilizar otros modos de enfrentar diversas situaciones conflictivas de acuerdo a la naturaleza del contexto y particularidad de cada conflicto. Por ello, es necesario que no solo actualicen sus conocimientos, en cuanto a la evolución de este término, sino que también; sea parte de actuación profesional, pues las competencias sociales constituyen la columna vertebral para entender el enfoque de una cultura de paz al interior de las Instituciones Educativas, ya que, solo a partir de ella, se puede forjar sociedades más empáticas, solidarias, tolerantes y verdaderamente democráticas.

1.5 Limitaciones

En cuanto a la amplitud de los resultados obtenidos, solo se circunscriben para las Instituciones Educativas que forman parte de la investigación, debido a sus particularidades y características propias; a pesar que, pudiera existir cierta homogeneidad con la realidad educativa de la región y del país. Sin embargo; estos resultados son útiles para conocer cómo actúan, directivos y docentes, frente a los conflictos laborales, así poder, insertar estrategias socio - emocionales para mejorar el manejo de conflictos; de este modo poder fortalecer el clima institucional, dentro del enfoque de una cultura de paz, tolerancia y asertividad.

En lo que respecta a la aplicación del instrumento, el comportamiento organizacional, de los directivos y docentes, implica actitudes, sentimientos, percepciones, metas al interior de sus centros laborales; quienes mediante la resolución de la encuesta expresaron sus formas de actuar frente a los conflictos. Por lo que, existe la posibilidad de que algunos de los participantes no hayan manifestado con veracidad y objetividad sus particulares formas de actuar frente a los conflictos interpersonales como parte del trabajo en equipo, a pesar de haberles indicado que las encuestas eran absolutamente anónimas y de uso exclusivo para fines de la investigación.

En lo que concierne al control de la variable, se ha podido manejar las variables intervinientes de sexo y condición laboral, pero como es lógico entender, existen otras variables como nivel socioeconómico, estado civil, grados académicos obtenidos por estos profesionales, entre otros, que no se ha podido controlar. No obstante, a pesar de estos factores intervinientes en el proceso de la investigación, los resultados obtenidos no pierden su objetividad y veracidad debido a que se ha trabajado con una muestra representativa, lo que ha permitido encontrar importantes hallazgos para arribar a conclusiones válidas, con respecto a la línea de investigación, cultura y clima organizacional en las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Entre las investigaciones más resaltantes para tomar en consideración en relación con la presente investigación tenemos:

Al nivel internacional

Zubia (2019) realizó la investigación: *La inteligencia emocional en la resolución de conflictos en docentes*; en una muestra de 33 docentes, para medir la variable inteligencia emocional utilizó el instrumento Trait – Meta – Mood Scale – 24 (Escala Rasgo de Meta Conocimiento Emocional) adaptado por Fernández, Extremera y Ramos (2004) y para medir la variable Resolución de Conflictos utilizó el TKI - cuestionario de Modos de Conflicto de Thomas y Kilmann Adaptado por Andrade (2017). Los principales hallazgos fueron que en la resolución de conflictos se pudo determinar que el estilo competitivo sobresale, considerando que este modo de resolución de conflictos se basa en la imposición del poder, querer ganar sin ver los intereses de los demás, lo cual repercute directamente en las relaciones interpersonales.

Coromac (2014) con la tesis: *Estrategias de asertividad como herramienta para la transformación del conflicto en el aula*; realizó un estudio utilizando una muestra de 32 docentes y se aplicó como instrumento de investigación para medir la variable asertividad un cuestionario de preguntas con escala tipo Likert elaborado por la tesista. Las principales conclusiones del informe final fueron que el tono de voz adecuado en un diálogo es, por excelencia, una de las herramientas de comunicación más importante en situaciones de conflicto, así como el uso de una adecuada estrategia asertiva y capacidad de escucha.

Al nivel nacional

Sebastián (2017) realizó la investigación: *La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de docentes en las Instituciones Educativas públicas de la RED 9, UGEL 6, Vitarte, Lima*; para dicho propósito utilizó una muestra de 105 docentes, para lo cual utilizó los instrumentos el Trait Meta – Mood Scale (TMMS – 24) cuestionario sobre Inteligencia Emocional y el TKI, cuestionario sobre Estilos de Manejo de Conflictos. Dentro de las conclusiones a las que llegó fue que existe una relación directa, pero muy débil entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos evasivo en los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 6, Vitarte, Lima.

Mena (2017) con la tesis: *Rol del director en la gestión de conflictos en el Marco del Buen Desempeño Directivo en directores de las Instituciones Educativas del ámbito de la UGEL La Unión – Piura*; realizó un estudio en una muestra de 52 directores, para lo cual utilizó como instrumento un cuestionario y una guía de entrevista. El principal hallazgo de esta investigación fue que los directores de las IIEE de la UGEL la Unión, no tienen el suficiente dominio de conocimientos básicos para una gestión eficiente en el manejo de conflictos dentro del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Al nivel Regional

Flores (2014) con la tesis de posgrado: *Comunicación interpersonal y resolución de conflictos en docentes y directivos de Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL Huancayo*; realizó la investigación en una muestra de 85 docentes y directores. Los instrumentos aplicados fueron un cuestionario de estilos de resolución de conflictos y otro de comunicación interpersonal. Dentro de los resultados encontró una correlación positiva, aunque baja, entre la dimensión receptividad a la información y el estilo de manejo de conflictos evasivo.

2.2 Bases teóricas sobre el tema de investigación

El tema de la investigación se sostiene en la teoría del comportamiento organizacional. Hellriegel y Slocum (2009); Robbins y Judge (2013) manifiestan que esta teoría surge en los años cuarenta del siglo pasado a partir de los aportes teóricos de Lewin, Simon, Argyris, Maslow entre otros. Sustentan además, que esta teoría surge en oposición a los supuestos teóricos de la teoría clásica de la administración, y a partir de ella se ha consolidado en diferentes campos, entre ellas, la educación, en las cuales las relaciones humanas, y el desarrollo de habilidades interpersonales para el trabajo en equipo, son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y lograr el éxito de las organizaciones.

Chiavenato (2009) considera que el comportamiento organizacional, está basado en los aportes de la antropología, la sociología y la psicología y dentro de este último, abarca aspectos del ser humano como personalidad, actitudes percepción, aprendizaje y motivación. dentro del campo educativo, debemos entenderlo como el actuar de los directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia al interior de las Instituciones Educativas. Se ocupa pues, de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos, dicho, en otros términos, el comportamiento organizacional, debe entenderse como la permanente interacción e influencia entre las personas y las organizaciones.

El comportamiento organizacional abarca el estudio del comportamiento de los grupos, de esta manera, se insertan temas como: ética normas, funciones, trabajo en equipo y manejo de conflictos. Para entender esta dinámica grupal, es importante saber que cada persona es distinta de otra, y estas diferencias son sustanciales más que triviales, por lo que esta diversidad necesita reconocerse como un activo valioso en las organizaciones. De igual manera, de acuerdo con los aportes de la psicología social, el comportamiento de un determinado grupo no debemos entenderlo solo como

la suma de las acciones de quienes la integran, el comportamiento de un grupo es diferente al de cada uno de los individuos. En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de un grupo. Por ello, el comportamiento organizacional está dividido en tres niveles:

- 1. Macroperspectiva del comportamiento organizacional:** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo, también al estudio del comportamiento de organizaciones enteras. El nivel macro se basa en las competencias comunicativas, en la capacidad para liderar, plantear propuestas y decisiones, saber manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como saber actuar en distintos tipos de poder y política.
- 2. Perspectiva intermedia del comportamiento organizacional:** Trata sobre el comportamiento de los grupos y de los equipos de una organización. Recibe también el nombre de comportamiento meso - organizacional, ya que funciona como un nexo entre los otros dos niveles o perspectivas del comportamiento organizacional. Esta perspectiva intermedia, se fundamenta a partir de las investigaciones sobre la naturaleza de los equipos, sus dinámicas y funcionamiento al interior de los grupos e inter grupos. De esta manera, se busca encontrar formas de socialización que incentiven y motiven el trabajo colaborativo entre sus integrantes, así poder incrementar la productividad del grupo a partir de las combinaciones de habilidades y aptitudes de sus miembros con el propósito de mejorar el desempeño colectivo.
- 3. Microperspectiva del comportamiento organizacional:** La micro - perspectiva analiza el comportamiento de la persona que trabaja solo en la organización. Este nivel de comportamiento está enfocado

en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción, la motivación y la satisfacción laboral. Su estudio está orientado en conocer los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquellos aspectos volitivos y motivacionales para desempeñar sus tareas y en cómo se sienten y perciben en su centro de trabajo.

2.3 Bases conceptuales

2.3.1. Concepciones de conflicto

Las concepciones sobre los conflictos son muy diversos, atendiendo a los diversos enfoque y puntos de vista:

Acosta (2011) menciona que el conflicto es algo natural y habitual en las personas, Es una parte inevitable del funcionamiento social, no es positivo ni negativo. Lo importante como seres humanos es saber manejarlos y aprender a enfrentarlo de un modo pacífico.

Funes (2000) considera desde una perspectiva crítica, el conflicto es necesario para la transformación de las estructuras, las prácticas y los valores educativos, promoviendo la resolución pacífica y constructiva y rescatando en este, una dimensión educativa.

Donati (1982) citado por Sandoval y Garro-Gil (2016) quien de acuerdo con la Teoría Relacional, sustenta que los conflictos se deben a que las relaciones en el contexto actual, son cada vez más instrumentalizadas, precarias y deshumanizadas y es necesario superar el enfoque estructural-funcionalista centrada en la fenomenología del conflicto y aspectos procedimentales, para pasar a una dimensión relacional del conflicto en donde nos permite apreciar la capacidad generativa de las relaciones y en la cual, el conflicto se presenta como una oportunidad para modificar y humanizar las relaciones, así como servir de apertura y superación de las personas involucradas en el marco del respeto por la diversidad.

2.3.2. El enfoque tradicional – positivista del conflicto

Como se ha mencionado, en el contexto actual, tanto en la sociedad en su conjunto como en el sistema educativo peruano, persiste la concepción, tradicional y conservadora del conflicto. Esto lo podemos observar, por ejemplo, en la definición del diccionario de lengua española, (2005); allí se define al conflicto desde esta perspectiva a partir del latín *conflictus* como combate, lucha, pelea; también como enfrentamiento armado; como apuro, situación desgraciada y de difícil salida. En consecuencia, podemos entender que es una situación negativa que hay que corregir, y sobre todo, evitar. (Apple, 1986), citado por Jares (1993) “*Una sociedad modélica sería aquella en donde no existen los conflictos...*”.

En el campo educativo, la concepción tradicional positivista y negativa de los conflictos afecta en todos sus ámbitos; desde la misma enseñanza o práctica pedagógica o andragógica de los docentes y los respectivos aprendizajes de los estudiantes. El conflicto, así se presenta en forma negativa o en otros casos se soslaya, el currículo, muchas veces, transmite una visión donde el disentir se considera negativo, tanto en el plano social como en el científico (Robbins y Judge, 2013). De igual manera, el currículum oculto, sirve de refuerzo para entender, bajo este enfoque, la naturaleza del conflicto. No da a entender, una serie de suposiciones que, una vez internalizadas por los estudiantes, establecen los límites de su legitimidad.

2.3.3. El enfoque hermenéutico – interpretativo del conflicto

Este enfoque, en oposición a la racionalidad tecnocrática, rechaza la visión mecanicista y tradicional del conflicto, para poder entenderla a partir de una visión interpretativa. De esta manera se entiende que cada acción conflictiva es propia e irrepetible, y que la misma está condicionada por la forma de entender e interpretar de cada integrante de la organización (Carr y Kemmis, 1986). Esta perspectiva

muestra la motivación humana exclusivamente desde el punto de vista individual, soslayando el reconocimiento de los intereses del grupo, pues se considera a los miembros de la organización en términos de necesidades individuales, más que de intereses grupales e ideologías que pueden ser compartidas.

Desde este punto de vista, el ideal es un grupo armonioso, tranquilo y pacífico y cooperativo libre de conflictos, pero que al final tiende a volverse estático, indiferente, apático a las necesidades de cambiar e innovarse. De esta manera, el principal aporte de este enfoque es motivar e estimular a los líderes del grupo a mantener un nivel mínimo de conflicto. Es importante también mencionar, que, bajo esta óptica, el conflicto es caracterizado y analizado como un problema de percepción, independientemente de que en muchos casos así lo sea, ignorándose así, las condiciones sociales que a las propias personas y a sus percepciones afectan (Robbins y Judge, 2013). Entendiéndose de esta manera la visión de conflicto, quedarían sin explicar muchas situaciones objetivamente conflictivas y de las que, muchas veces, no son conscientes los protagonistas.

2.3.4. El enfoque crítico del conflicto

Comprender el conflicto desde el punto de vista crítico, significa no solo comprender este fenómeno como algo natural, inherente a todo tipo de organizaciones, sino, además, como un elemento necesario para el cambio y desarrollo social, el conflicto puede entenderse así, como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como causa y consecuencia de cambio; como un elemento necesario e imprescindible para la vida social, como el aire para la vida humana. Así *“el conflicto se considera como un instrumento esencial para la transformación de las estructuras educativas...”*(Galtung, 1981), citado por Carr y Kemmis, (1986). Por lo que, en definitiva es a lo que aspira la teoría crítica de la educación.

Por ello, desde este enfoque, no solo se admite el conflicto, sino que también se favorece su afrontamiento desde una perspectiva democrática y no violenta. De igual manera, se intenta demostrar cómo otras posturas deforman la realidad social, moral y política y oculta, muchas veces de manera intencional, la naturaleza conflictiva en las relaciones humanas y en el comportamiento organizacional. El conflicto es una situación inevitable, que no tiene que ser negativo, ya que este puede seguir caminos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúan las relaciones antagónicas entre las diferentes unidades. Por el contrario, puede traer aspectos positivos estimulando el interés y la curiosidad del cambio personal y social, ya que ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales (León, 2016).

Desde esta óptica, la administración educativa no solo debe interesarse en el afrontamiento del conflicto para mejorar el funcionamiento de la institución, para crear un buen clima o para propiciar un mayor impulso creativo, sino también; para favorecer los procesos colaborativos de la gestión escolar; de esta manera las Instituciones Educativas, como organizaciones sociales, se convierten en un entorno cultural, en el que se promuevan valores como la comunicación asertiva, la interdependencia, colegialidad, en los procesos de toma de decisiones educativas, así como el desarrollo de la autonomía de estas organizaciones (Escudero, 2011).

De lo expresado, considero al enfoque crítico del conflicto, como una propuesta generativa de oportunidades; pues entendiendo al conflicto, como una situación natural dentro de las relaciones sociales entre seres humanos; así como para poder aprender y crecer como personas. Definitivamente, este enfoque propone que los conflictos deben ser generatriz de nuevas ideas que benefician a todos los involucrados. Si se maneja de una forma pacífica y asertiva, puede ser fuente para realizar un eficiente trabajo en equipo con capacidad

proactiva para el logro de trabajo colaborativo eficiente al interior de las Instituciones Educativas.

2.3.5. Las diversas fuentes del conflicto

La fuente de los conflictos está referido a las causas a partir de las cuales se generan los conflictos. Es necesario diferenciar la generatriz del conflicto y los tipos que se irán presentando posteriormente. Este punto es importante considerarlo por dos razones: la primera, identificar la raíz del conflicto es difícil, debido a que el conflicto se presenta en un determinado momento, y muchas veces aparece luego de un estado de latencia, es decir, aparece, pero no se manifiesta. Esto se puede asociar con la aparición de un virus que posteriormente va a dar paso al desarrollo de una enfermedad, por lo que este momento es importante para realizar un adecuado diagnóstico del conflicto y en consecuencia, con el tipo de mecanismo de resolución que se debe implementar.

La segunda razón, está referida a que generalmente ocurre que la fuente que genera un conflicto durante el transcurso del mismo puede variar respecto a su diagnóstico inicial. Por ejemplo, un conflicto que se origina por una diferencia de intereses, muchas veces, se termina en un rompimiento de relaciones, y este conflicto, de intereses, se convierte en un conflicto interpersonal. Es así que, como consecuencia de la idea anterior, es correcto colegir que la causa generadora de un conflicto no sea una, sino varias (Egaña, 2004).

Para poder observar las diferentes fuentes que originan los conflictos es necesario orientar y ampliar nuestra mirada a los campos de la filosofía, la sociología, la religión entre otras ramas de la ciencia, que pretenden explicar las razones del por qué se originan los conflictos en los seres humanos (Redorta, 2006).

Tabla 1
Algunos Grandes Procesos Básicos del Conflicto

Autor	Tipo de conflicto	Proceso resultante
Freud	Conflicto entre el deseo y la prohibición. (lucha por el deber)	Represión. Defensas
Darwin	Conflicto entre el sujeto y el medio. (lucha por existir)	Diferenciación. Adaptación.
Marx	Conflicto entre clases sociales. (lucha por la igualdad)	Estratificación social. Jerarquía Comparación social
Piaget	Conflicto en la toma de decisiones experienciales. (Lucha por ser)	Resolución de dilemas Aprendizaje

Fuente: Redorta, J. (2006)

2.3.6. Niveles de los conflictos

2.3.6.1. Los conflictos intrapersonales

El conflicto intrapersonal es el que existe al interior de cada persona, que, por lo general, está motivado por situaciones acaecidos en las personas, así como su forma de enfrentar, afrontar y asumir los problemas y dificultades de su vida. Los conflictos intrapersonales de una persona que pueden ser graves y no resueltos van a desencadenar generalmente en un conflicto interpersonal muy violento. Al respecto Robbins y Judge (2013) manifiestan que gran parte de la violencia en el trabajo se originan debido a los conflictos intrapersonales no resueltos. Los conflictos intrapersonales, entendidas como el manejo de uno mismo, tienen su origen en necesidades, percepciones, creencias o valores contradictorios y algunos aspectos que influyen en su surgimiento son la autoestima y el autoconcepto. Por ello, es muy importante que las personas tengan una

estabilidad emocional saludable, una actitud asertiva ante los problemas y dificultades de la vida (Castanyer, 2011).

Es así, el manejo de sí mismo, generalmente es la primigenia y una de las principales causas para poder actuar y proceder de manera asertiva, empática y positiva en el trabajo; en esa relación laboral permanente entre directivos y docentes. Por ello, su importancia de aprender a desarrollar estas habilidades sociemocionales, para poder tener un adecuado comportamiento en las organizaciones, en donde, hoy más que nunca, se insiste en el trabajo colaborativo o el trabajo en equipo en las Instituciones Educativas.

2.3.6.2. Los conflictos interpersonales

Los conflictos interpersonales ocurren cuando dos o más personas perciben que sus intereses preferencias, valores o metas son disímiles o diferentes. En este tipo de conflictos las razones se basan en algún conflicto de funciones. Robbins y Judge (2013) manifiestan que las funciones vienen a ser el grupo de tareas que se asignan y los comportamientos que otros esperan de una persona cuando lleva a cabo un determinado trabajo. En la figura 1, se presenta un modelo de episodio de funciones en donde se incluyen al emisor de las funciones y a la persona receptora. Hellriegel y Slocum (2009) el emisor de funciones es el Director de la Institución Educativa, quien asume tareas propias del cargo, y busca ejercer su liderazgo pedagógico frente al docente. El conflicto de funciones generalmente se genera cuando el receptor (docente) muestra su desacuerdo por considerarlo que no está dentro de sus funciones cumplirlo, considera que son excesivas las tareas asignadas o en el peor de los casos, simplemente no quiere cumplirlos. Esta actitud o comportamiento respecto a los intereses o expectativas

del emisor va a generar un conflicto interpersonal entre el directivo y el docente.

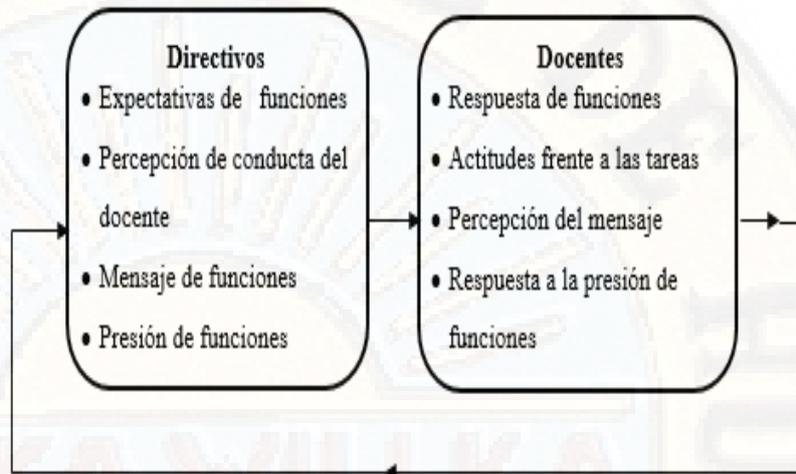


Figura 1. Modelo de Episodio de Funciones

Fuente: Hellriegel y Slocum (2009)

Otro aspecto, no menos importante que se debe tener en cuenta es la ambigüedad de funciones, ya que esta se convierte en una incertidumbre o carencia de claridad que pueda tener una determinada función, aunque en el campo educativo, generalmente las funciones de los directivos y docentes están definidas de manera clara, en contextos particulares, como es el caso de este año, con el tema de la pandemia mundial y el trabajo virtual o remoto, se han podido presentar situaciones conflictivas entre los directivos y docentes.

2.3.6.3. Los conflictos intragrupal

El conflicto intragrupal está referido a la discrepancia de ideas opiniones o pareceres entre algunos de los miembros integrantes de un grupo, estas actitudes conflictivas, al final desestabiliza la dinámica o estabilidad de la organización de las cuales forma parte el grupo. Las Instituciones Educativas, por sus características organizativas propias, en cuanto a distribución de

funciones y manejo de personal, para el trabajo en equipo se encuentran muy predispuestos a tener conflictos intragrupal, ya que, muchas veces los docentes o directivos no muestran tolerancia frente a las diversas ideas y solo buscan hacer prevalecer sus puntos de vista respecto a un tema en discusión Hellriegel y Slocum (2009).

Los conflictos entre grupo de docentes o grupo de directivos se generan principalmente, debido a una comprensión e interpretación o adopción diferente de las concepciones o puntos de vista sobre teorías educativas, didáctica, estrategias de enseñanza y aprendizaje entre otros. Estos conflictos de naturaleza pedagógica, no deberían desencadenar en conflictos, pues, muchas veces terminan en enemistades o rompimiento de relaciones, dado la naturaleza compleja de la educación, y considerando que los enfoques, propuestas y teorías si bien pueden explicar una parte de la educación, difícilmente pueden explicarlo su naturaleza compleja. Todo lo contrario, estas discrepancias deben ser fuente para generar nuevas ideas y propuestas educativas, a partir de los grupos de trabajos colegiados. Lamentablemente la limitada consideración a la tolerancia, los conflictos intrapersonales que cada persona, no ha sabido resolver de manera profesional, entre otras razones, generan los conflictos intragrupal en las Instituciones Educativas.

2.3.6.4. Los conflictos intergrupales

Los conflictos intergrupales están referidos a la oposición, desacuerdos o disputas entre grupos de personas más grandes al interior de la Institución Educativa. Ocurre frecuentemente en las relaciones de sindicato – empresa o institución. En este tipo de conflictos muchas veces se discrepan ideas totalmente antagónicas relacionados con clases sociales y

estratos socioeconómicos que llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes.

En el caso particular, muchos directivos adoptan posiciones o puntos de vista diferentes a los docentes frente a estos aspectos, creándose conflictos intergrupales. Por ejemplo, dentro del campo pedagógico se tienen políticas educativas impuestas por el sistema educativo. Estas políticas educativas, muchas veces son muy cuestionadas por los docentes, bajo la justificación que son copias o recetas de políticas educativas de otros contextos muy diferentes a la realidad y la cultura nuestra; pero que, en ocasiones, son avaladas por los directivos.

De igual manera, también se observan conflictos al interior de las Instituciones Educativas, debido a que los directivos adoptan muchas veces, una actitud pasiva, observadora, desinteresada y hasta cierto punto en complicidad con la política económica nacional. Esta actitud muchas veces indigna a los docentes, debido a que el presupuesto anual para educación, a pesar de ser evidente que es insuficiente, no se hace nada por cambiar esta realidad. Muchos directivos en vez de mostrar una actitud y conciencia de clase con el profesorado, se muestran apáticos e indiferentes ante los reclamos en las paralizaciones, o huelgas emprendidas por el magisterio. Esta situación se detalla en la tabla 1, cuando se presenta las diversas fuentes del conflicto.

2.3.7. Los estilos de manejo de conflictos

De acuerdo con Thomas y Kilmann (2008) los estilos de manejo de conflictos son los modos o maneras de afrontar los diversos conflictos entre las personas ante situaciones que parecen incompatibles. En dichas situaciones, se puede describir el comportamiento de las personas en base a dos dimensiones básicas: la

primera; la asertividad, referido al grado hasta donde una persona busca satisfacer sus propios intereses y la segunda, la cooperación, referido al grado hasta donde una persona intenta satisfacer los deseos de la otra persona.

Los autores manifiestan que toda persona puede usar los cinco modos o estilos de manejo de conflictos y que nadie se caracteriza por utilizar un único modo o estilo al momento de enfrentarse a un conflicto, pues, que cada uno de estos son útiles en algunas situaciones, debido a que cada uno representa un conjunto de habilidades sociales. Sin embargo, mucha gente utiliza unos modos, antes que otros, por lo que tiende a depender de esos modos. Algunos tienen un estilo favorito. Las formas de actuar de una persona frente a un conflicto son el resultado de sus predisposiciones personales como del contexto o la situación en la que se encuentra.



Figura 2. Estilos de Manejo de Conflictos TKI

Fuente: Thomas y Kilmann (2008)

A partir de estas dos dimensiones básicas, se definen cinco modos o estilos de manejo de conflictos:

2.3.7.1. Estilo competidor

El estilo competidor se caracteriza por ser asertivo, pero no cooperativo. Este estilo busca dominar o hacer valer sus ideas, o acciones, con lo cual busca satisfacer sus propios intereses por encima de la otra persona. Para ello, utiliza cualquier medio que le parezca apropiado para que su punto de vista gane. Competir puede entenderse defender los propios derechos, defender una posición o postura que se cree correcta, o simplemente asumir una actitud de tratar de ganar a toda costa.

Las personas con perfiles competitivos asumen que la solución de un conflicto significa que una persona debe ganar y la otra perder. Cuando se trata de conflictos entre compañeros, el que tiene este estilo podría tratar de salirse con la suya apelando al jefe. El uso excesivo del estilo competitivo reduce la motivación de los empleados en el trabajo, ya que se crea o se aviva la idea errónea de ganar o perder frente a los conflictos. En determinadas circunstancias, el estilo competitivo puede ser necesario; como cuando se generan emergencias que requieran acción inmediata, o se deban tomar decisiones urgentes en bien de la eficacia y supervivencia de largo plazo en la organización. En términos generales, este estilo tiende a dar como resultado evaluaciones desfavorables por terceros (Thomas y Kilmann 2008), citado por Hellriegel y Slocum (2009).

2.3.7.2. Estilo colaborador

El estilo colaborador es asertivo y cooperativo. Este estilo representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos, al colaborar, el individuo con este estilo intenta trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga a ambas. Para ello, supone analizar el asunto para reconocer los intereses de los dos involucrados y encontrar soluciones satisfactorias. La colaboración puede entenderse

como querer explorar una discrepancia o desacuerdo para conocer el punto de vista de ambas personas. La persona con este estilo tiende a ver el conflicto como algo natural, útil e incluso, como una posibilidad de alcanzar soluciones más creativas si se maneja de manera apropiada. La persona que utiliza este estilo suele ser vista como dinámica y evaluada de manera favorable.

Con el estilo colaborador, el conflicto se reconoce como algo natural y se trata de manera abierta para que todos los involucrados lo puedan compartir, examinar, así como, evaluar las razones del conflicto con el propósito de lograr alternativas y soluciones completamente aceptables para todos los involucrados. La colaboración resulta ser más práctica cuando existe un alto nivel de cooperación que justifique el tiempo y la energía que se requiere para resolver los conflictos. Es importante señalar que, de la forma, o el estilo de manejo directivo, con respecto a las funciones, los estímulos y las sanciones de una organización van a depender para fortalecer, o en su defecto, desalentar el desarrollo de este estilo de manejo de conflictos (Thomas y Kilmann 2008), citado por Hellriegel y Slocum (2009).

2.3.7.3. *Estilo compromiso*

El estilo compromiso se encuentra en un punto intermedio entre la dimensión básica de la asertividad y la cooperación. Normalmente este estilo incluye ceder en alguna medida en determinados aspectos de un asunto dado. Cuando existe un compromiso, el propósito es encontrar una solución oportuna que sea aceptable y que satisfaga a ambas personas. Este estilo se encuentra entre el estilo competidor y el complaciente permitiendo más que compitiendo, pero siendo menos complaciente. De igual manera, el compromiso debe

entenderse como aquel que enfrenta un asunto de manera más directa que cuando se elude, pero no analizando tan profundamente como lo requiere la colaboración.

La persona con este estilo, quiere saber cómo se sienten los demás frente a un conflicto, trata los conflictos de una manera pragmática y ayuda a mantener las buenas relaciones. Este estilo, en comparación con el estilo colaborador no busca al máximo la satisfacción de los involucrados, solo logra una satisfacción moderada o parcial para cada persona (Thomas y Kilmann 2008), citado por Hellriegel y Slocum (2009).

2.3.7.4. *Estilo evasivo*

El estilo evasivo no es asertivo, tampoco colaborativo. Una persona usa este estilo para alejarse de los conflictos; al ser evasivo el individuo no persigue de manera inmediata sus intereses ni los de la otra persona. La actitud que demuestra es no hablar sobre el conflicto. El eludir ante un problema puede suponer posponer diplomáticamente un asunto, aplazarlo o simplemente alejarse ante una situación conflictiva. El uso frecuente del estilo evasivo suele resultar en evaluaciones desfavorables por terceros.

Cuando un conflicto no resuelto impide alcanzar las metas, el estilo evasivo llevará a resultados negativos para la organización. Este estilo puede ser deseable en circunstancias cuando el asunto no es de importancia o es pasajera, por lo que no resulta necesario enfrentar el asunto. También este estilo puede ser favorable, cuando la persona no tiene suficiente información para poder atender el asunto en su momento (Thomas y Kilmann 2008), citado por Hellriegel y Slocum (2009).

2.3.7.5. Estilo complaciente

El estilo complaciente, todo lo contrario, con el competidor no es asertivo, pero sí cooperativo. La complacencia se entendería, como un acto desinteresado, una actitud para fomentar la colaboración de los demás, o simplemente someterse a los deseos de los otros. La persona con este estilo deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra persona. En este estilo existe una especie de auto sacrificio. El complaciente puede ser generoso o altruista, e incluso obedecer las órdenes de la otra persona, aun teniendo la posibilidad de no hacerlo, así como someterse al punto de vista de la otra persona. Por lo general, las personas con este estilo, son evaluados en forma favorable, aunque también pueden ser percibidos como débiles y sumisos.

Es bastante probable que cuando se usa el estilo complaciente se actúa como si el conflicto no tuviera mayor importancia o que pudiera desaparecer con el tiempo por lo cual se busca la cooperación. La persona que se caracteriza con este estilo va intentar reducir las tensiones y el estrés por medio de la confianza y el respaldo de la otra persona. Es así que a través de este estilo se demuestra mayor preocupación por los aspectos emocionales del conflicto, pero poco interés por resolver sus aspectos importantes. De acuerdo con la actitud que adopta la persona con este estilo, se puede entender que simplemente esconde sus sentimientos personales o los disimule. Por lo general, no es eficaz si se utiliza como estilo dominante. A corto plazo, este estilo llega a ser efectivo cuando la persona se encuentra en una situación de conflicto emocional, y se usa la tranquilidad para desactivarla (Thomas y Kilmann 2008), citado por Hellriegel y Slocum (2009).

2.3.8. Habilidades sociales y manejo de conflictos

Cuando revisamos el papel que hoy juegan los directivos en las Instituciones Educativas vamos encontrar, en la mayoría de la literatura actual, que es el de líderes pedagógicos, esto quiere decir que el trabajo de los directores está orientado principalmente a guiar, orientar la labor pedagógica de los docentes; para que estos a la vez puedan volcar estas experiencias en sus estudiantes. Es importante resaltar que, esta labor debe estar sustentada en la empatía, el asertividad, el diálogo reflexivo. Estas habilidades sociales les van a permitir a los directivos manejar los diversos conflictos que puedan presentarse como parte del quehacer de su labor pedagógica orientadora. Es importante, mencionar también, que este liderazgo se forma y fortalece en el campo, es decir, en la interacción y trabajo colaborativo y permanente con los docentes (Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014).

La complejidad propia de una Institución Educativa, la conflictividad y heterogeneidad conduce muchas veces a que no se logren los objetivos propuestos como construcción colectiva, siendo directamente perjudicados como muchas veces sucede, los no involucrados, los que no han generado ni son parte de estos conflictos: los estudiantes.

Es innegable que la gestión eficiente de las Instituciones Educativas depende mucho de los líderes. Aguerrondo (1988) citado por Sandoval y otros (2008), manifiesta que una gestión eficiente, es capaz de transmitir las prioridades de forma clara para poder ordenar las tareas de manera eficiente en la institución escolar.

Una gestión asertiva, orienta y focaliza el trabajo en la parte académica, vive la cultura de la evaluación formativa, y que esta, viene a ser un punto de partida para la toma adecuada de decisiones a la vez que otorga un clima positivo entre otros aspectos. Por lo que, la

formación de habilidades sociales en los directivos y docentes es innegable, ya que, garantizan la colaboración en el trabajo en equipo y el compromiso, para conducirlos a los objetivos de calidad y equidad en bien de los estudiantes.

2.4 Definición de términos

2.4.1. Asertividad

Fensterheim y Baer (1993) una personalidad asertiva es aquella que se siente libre para manifestarse o comunicarse y defender sus derechos y opiniones frente a otras personas. La persona suele ser afirmativo en cuanto a sus intereses buscando preferentemente el beneficio propio, muchas veces en perjuicio de los demás.

Gaeta y Galvanovskis (2009) definen, desde una óptica más actual, que el comportamiento asertivo como una habilidad social y comunicativa consiste en expresar lo que se cree, se siente y se desea de forma directa y honesta, haciendo valer los propios derechos y respetando los derechos de los demás.

2.4.2. Cooperación

Guitert y Pérez (2013) consideran que se lleva a cabo un el trabajo cooperativo cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus pareceres o puntos de vista, de tal manera que, llegan a generar un proceso de construcción del conocimiento. Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, como fruto de la interacción de los integrantes del equipo.

2.4.3. Manejo adecuado de conflictos

Fuquen (2003) refiere que el manejo adecuado de conflictos es una situación esencial y necesaria para el abordaje, la convivencia, la mediación y la resolución del conflicto, ya que, si este se maneja

adecuadamente, puede convertirse en un verdadero motor de desarrollo para las organizaciones.

2.4.4. Manejo de la comunicación

Chiavenato (2009) considera que la competencia del manejo de la comunicación está referido a la habilidad global de usar los modos de transmitir, comprender, así como recibir ideas, pensamientos y sentimientos de manera verbal, no verbal, escrita o electrónica y otras formas de comunicación, cuyo propósito tiene transferir o intercambiar información o emociones. Esta competencia incluye habilidades claves para poder manejar los conflictos como: la habilidad de escucha activa y empática; el uso e interpretación de la comunicación no verbal, y el uso eficaz de la comunicación escrita.

2.4.5. Manejo de la diversidad

Acosta (2011) se refiere a la habilidad para apreciar y diferenciar las características distintivas de los individuos y de los grupos. La persona con esta competencia comprende tales diferencias como una fortaleza para poder dinamizar y potenciar el trabajo en equipo; de igual manera podrá comunicar y practicar personalmente el compromiso de trabajar con personas y miembros de un equipo por sus talentos y contribuciones, así como adoptar y desarrollar actitudes que demuestran respeto por la gente de otras culturas y razas que apoyan la diversidad en el trabajo.

2.4.6. Manejo de la ética

Hellriegel y Slocum (2009) refieren que la competencia del manejo de la ética está referido a la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones en bien de las organizaciones. La persona con esta competencia demuestra dignidad y respeto por las otras personas en las relaciones laborales, de igual manera puede emprender acciones en contra de del abuso de poder, maltrato o discriminación en el trabajo.

2.4.7. Manejo de equipos

Robbins y Judge (2013) mencionan que el manejo de equipos está referido a la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales. La persona con estas habilidades puede evaluar su propio desempeño, el desempeño individual de otra persona y de todo el grupo en relación con las metas propuestas, incluyendo la capacidad de emprender acciones correctivas en la medida que sea necesario; de igual manera mostrará competencias para solucionar los conflictos interpersonales, así como los relacionados con las tareas asignadas a los miembros del grupo, antes que sean demasiado desestabilizadores.

2.4.8. Educación Básica Alternativa (EBA)

La Educación Básica Alternativa es una modalidad de la Educación Básica destinada a estudiantes que no pudieron acceder a la Educación Básica Regular, en el marco de una educación permanente, para que adquieran y mejoren los desempeños que la vida cotidiana y el acceso a otros niveles educativos les demandan. La Educación Básica Alternativa se caracteriza por tener requerimientos totalmente flexibles, en aspectos como el calendario del año escolar, procesos pedagógicos, horarios y formas de atención (Reglamento de Educación Básica Alternativa, 2004).

2.5 Hipótesis de investigación

El estilo de manejo de conflictos más predominante en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja, Huancavelica es el evasivo.

2.6 Variable de investigación

La variable de investigación es Estilos de Manejo de Conflictos. Esta variable de estudio, se encuentra inserta dentro de la teoría de Los Dobles

Intereses diseñada por Blake y Mouton (1964) citado por García (2015) quienes, a partir la teoría organizacional, propusieron la teoría de doble interés considerando dos dimensiones básicas: la asertividad y la cooperación. Estos estilos son: el competidor, el colaborador, el de compromiso, el evasivo y el complaciente.

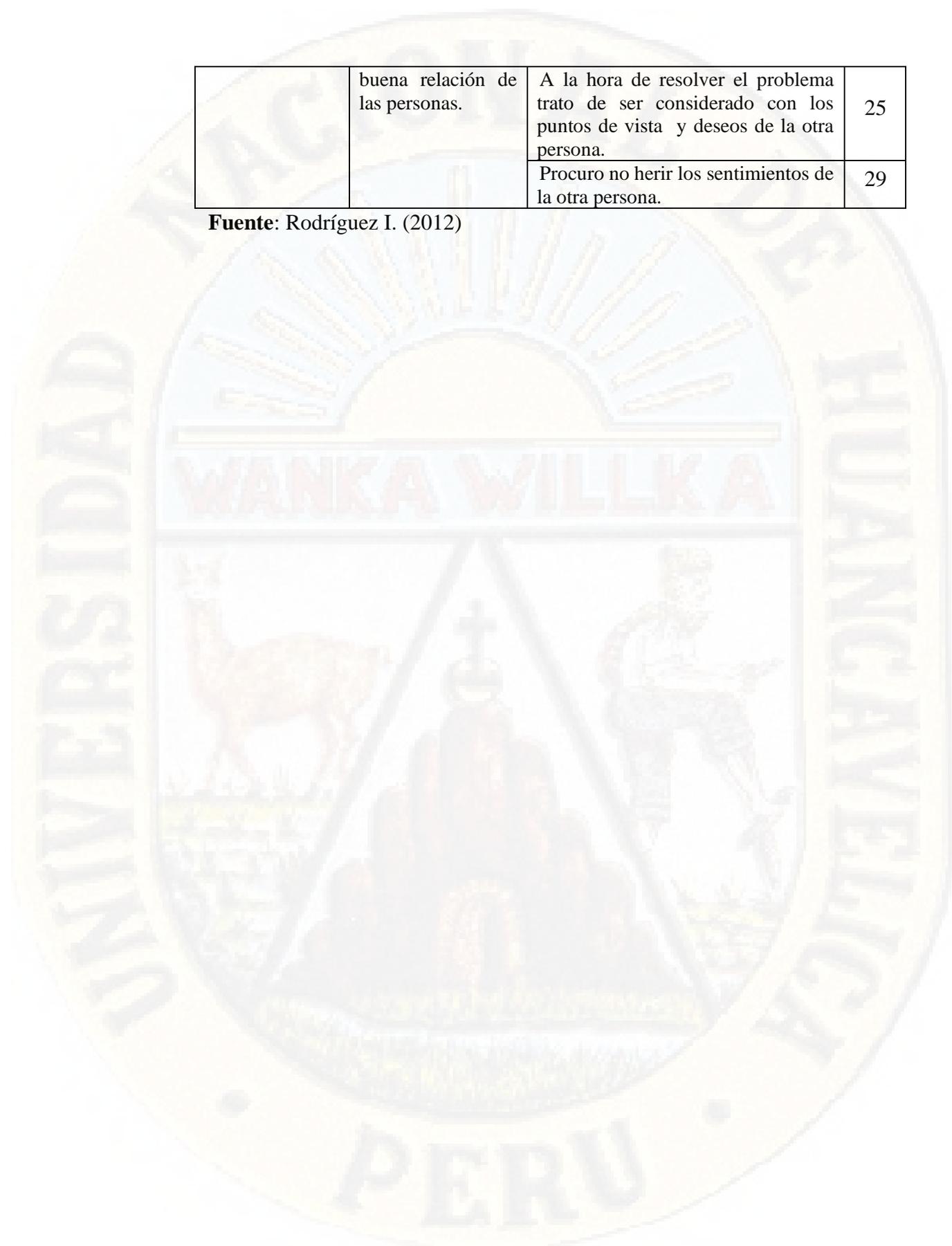
2.7 Operacionalización de la variable

Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Ítem
Competidor	Se muestra convencido por alcanzar sus metas y objetivos.	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.	03
		Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.	07
		Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.	10
		Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.	11
	Busca el triunfo de sus ideas con argumentos, opiniones, puntos de vista.	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.	16
		Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.	24
Colaborador	Busca ayuda cuando lo necesita.	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.	05
		Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.	28
	Respeto sus ideas, intereses y las ideas e intereses ajenos.	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.	12
	Busca resolver el problema de manera inmediata.	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.	18
	Expresa abiertamente los problemas, dificultades y/o alternativas de solución.	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.	20
	Comparte el problema para	Suelo compartir el problema con la otra persona, para así poder solucionarlo.	30

	buscar una solución.		
Compromiso	Cede ante los conflictos en beneficio de los involucrados.	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.	02
		Cedo en algunos puntos del conflicto a cambio de otros.	09
		Dejo que conserve algo de su punto de vista, si la persona me deja conservar algo de la mía.	13
	Busca una combinación de beneficios y perjuicios para todos.	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.	19
		Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.	21
		Propongo una solución intermedia.	26
Evasivo	Evita los problemas y responsabilidades.	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables	06
		Trato de hacer lo necesario para evitar más conflictos.	14
		Evito tomar posiciones que puedan generar controversia.	27
	Toma un tiempo prudencial antes de decidir por una solución.	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.	08
		Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.	17
	Prefiere despreocuparse por las diferencias ajenas.	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.	22
Complaciente	Prefiere tomar el tema a partir de los puntos concordantes.	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo.	01
	Sacrifica sus propios deseos y necesidades por los deseos de otra persona.	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.	04
	Se interesa mucho por los sentimientos y la	Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.	15
		Si la posición de la otra persona es muy importante para él, le dejo satisfacer sus deseos.	23

	buena relación de las personas.	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.	25
		Procuró no herir los sentimientos de la otra persona.	29

Fuente: Rodríguez I. (2012)



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Ámbito temporal y espacial

Directores y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de las Unidades de Gestión Educativa Local de Tayacaja y Surcubamba - DRE Huancavelica de acuerdo al padrón oficial escale 2020.

3.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, (Barriga,1974; Piscocya;1982) citado por Sánchez y Reyes (2017) ya que se utilizarán los conocimientos teóricos sobre el manejo de conflictos.

3.3 Nivel de investigación

El nivel de investigación ha sido el descriptivo, (Hernández Sampieri, y otros 2010) pues, no se ha manipulado la variable, solo se realizó una descripción y caracterización de la misma.

3.4 Diseño de investigación

En la presente investigación se utilizó el diseño descriptivo simple, cuyo esquema es el siguiente:

M ————— O

Donde:

M : Muestra de directivos y docentes de la provincia de Tayacaja.

O : Observación de la variable Manejo de Conflictos

3.5 Población, muestra y muestreo

3.5.1. Población

La población estuvo conformada por 12 directores y 42 docentes entre damas y varones, de condición laboral nombrados y contratados de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja.

Tabla 2

Directivos y Docentes de las IIEE Modalidad EBA de la Provincia de Tayacaja.

UGEL	Directores	Docentes	Total
Tayacaja	7	34	41
Surcubamba	5	8	13
Total	12	42	54

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 10 directores y 38 docentes entre damas y varones.

Descripción de la muestra.

Tabla 3

Caracterización de la Muestra según Sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	21	43.8 %
Femenino	27	56.2 %
Total	48	100 %

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se observa que el 43.8 % de los directivos y docentes fueron varones y el 56.2 %, mujeres.

Tabla 4*Caracterización de la Muestra según Condición Laboral.*

Condición laboral	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	17	35.4 %
Contratado	31	64.6 %
Total	48	100 %

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se observa que el 35.4 % de directivos y docentes que conforman la muestra son nombrados y el 64.6 %, son contratados.

Tabla 5*Caracterización de la Muestra según Cargo en la IE*

Cargo en la IE	Frecuencia	Porcentaje
Directores	10	21. %
Docentes	38	79 %
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se observa que el 21 % de encuestados de las Instituciones Educativas modalidad EBA son directivos y el 79 %, son docentes.

3.5.3. Muestreo

El muestreo fue realizado de forma no probabilística, intencional (Sierra Bravo, 1994). Es importante mencionar que por el tema de la pandemia del coronavirus y el aislamiento social obligatorio la encuesta se ha realizado de manera virtual, para lo cual se utilizó los correos electrónicos y el aplicativo para celulares whats app para realizar el envío del instrumento de investigación a cada uno de los directivos y docentes elegidos en la muestra; de igual manera, el recojo de la información fue realizado por el mismo medio, las encuestas fueron reenviados a mi persona para poder realizar el análisis y consolidado de la información respectiva.

3.6 Instrumento y técnicas para la recolección de datos

Para la investigación se utilizó el instrumento Estilos de Manejo de Conflictos, adaptado por la Izaquiel Marcelino Rodríguez para la población peruana en el año 2012. Este instrumento fue adaptado a partir del instrumento original elaborado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann (2008), que en su versión original se denomina: Conflict Mode Instrument (TKI), el cual fue elaborado en la década del 70, considerando la teoría de Los Dobles Intereses diseñada por Blake y Mouton (1964) citado por García (2015) quienes, a partir la teoría organizacional, propusieron la teoría de doble interés considerando dos dimensiones básicas: la asertividad y la cooperación. La técnica utilizada fue la encuesta, que consistió en un cuestionario cerrado con 30 preguntas y cuatro opciones de respuesta sobre sus actuaciones frente a situaciones conflictivas en sus centros laborales. Por la forma de recolección de datos, fue una encuesta por correo electrónico, por lo que se tuvo que obtener los correos electrónicos y números telefónicos de los participantes para aplicar el cuestionario.

Ficha técnica del instrumento:

Título original: Conflict Mode Instrument (TKI) Cuestionario sobre modos o estilos de manejo de conflicto

Autores: Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann

Adaptación peruana: Izaquiel Marcelino Rodríguez

Administración: Puede ser de manera individual o colectiva

Calificación: Escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta

Tiempo de aplicación: Entre 20 y 25 minutos

Número total de ítems: 30

Aplicación: a partir de los 20 años

Significación: Estilos de manejo de conflictos según el personal docente.

Características:

El instrumento consta de un cuestionario tipo escala de Likert de treinta ítems o reactivos que evalúan cada estilo de manejo de

conflictos. Cada ítem consta de cuatro opciones de respuesta: 1) Nunca; 2) Algunas veces; 3) Frecuentemente; 4) siempre. (Rodríguez, 2012)

Estructura:

El instrumento evalúa cinco dimensiones que vienen a ser los estilos de manejo de conflictos:

- a) Competidor
- b) Colaborador
- c) Compromiso
- d) Evasivo
- e) Complaciente

Tabla 6

Especificaciones del Cuestionario Estilos de Manejo de Conflictos

Estructura			
Dimensiones	Ítems	Total	Porcentaje
Competidor	3,7,10,11,16,24	6	20,00 %
Colaborador	5,12, 18, 20, 28,30	6	20,00 %
Compromiso	2,9,13,19,21,26	6	20,00 %
evasivo	6,8,14,17,22,27	6	20,00 %
complaciente	1,4,15,23,25,29	6	20,00 %

Fuente: Rodríguez, I. (2012)

Tabla 7

Niveles y Rangos del Cuestionario Estilos de Manejo de Conflictos

Nivel	Muy bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto
Competidor	(0, 11)	(12, 14)	(15, 20)	(21, 22)	> = 23
Colaborador	(0, 13)	(14, 15)	(16, 20)	(21, 21)	> = 22
Compromiso	(0, 14)	(15, 15)	(16, 20)	(21, 21)	> = 22
Evasivo	(0, 14)	(15, 15)	(16, 17)	(18, 20)	> = 21
Complaciente	(0, 13)	(14, 15)	(16, 21)	(22, 22)	> = 23

Fuente: Rodríguez, I. (2012)

Validez del instrumento: Esta se determinó a través de la validez de contenido, realizado por expertos dedicados a la docencia y a la administración de la educación con grados de magister, quienes revisaron nuevamente el instrumento adaptado a la realidad peruana, para que puedan brindar sus opiniones y emitir un juicio valorativo considerando 10 indicadores y criterios para la validación del instrumento.

Tabla 8

Validez de Contenido del Cuestionario Estilos de Manejo de Conflictos

Expertos	Estilos de manejo de conflictos	
	Puntaje	Promedio
Canales Cóndor, Mauro Seferino	875	87.5
Cáceres Hinostroza, Giovanna Pilar	865	86.5
Cóndor Mendoza, Edgar Jaime	920	92
Promedio de valoración	886.6	88.66

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Valores de los Niveles de Validez de Contenido

Valores	Niveles de validez
81 - 100	Muy bueno
61 - 80	Buena
41 - 60	Regular
21 - 40	Deficiente
0 - 20	Muy deficiente

Fuente: Facultad de Ciencias de la Educación UNH

De la validez del instrumento por juicio de expertos del cuestionario Estilos de Manejo de Conflictos TKI se obtuvo un valor promedio de 88.66; (tabla 8), por lo que, se concluye que el instrumento alcanza un nivel de validez muy bueno y, por lo tanto; puede ser utilizado para la investigación.

3.7 Técnica y procesamiento de análisis de datos

Se utilizó la técnica de la estadística descriptiva y el procesamiento y el análisis de los datos, utilizando las tablas de frecuencias, cuadros y gráficos estadísticos. El procesamiento de análisis de datos se realizó en las siguientes etapas:

- a. En la primera etapa, se realizó la respectiva codificación cada uno de las encuestas obtenidos de la muestra, así como se adjuntaron a cada uno de ellas, la ficha de calificación del instrumento con el rango de valores en los niveles de preferencia con respecto al uso de cada estilo de manejo de conflictos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010) *“una vez recolectado los datos, estos deben codificarse (...)”*. Para poder realizar un adecuado procesamiento de análisis de los datos obtenidos se elaboró una matriz de datos.
- b. En la segunda etapa, luego de la codificación de las encuestas, se realizó la estadística descriptiva, para lo cual se utilizó el programa Excel – 2016, para poder distribuir y tabular de los datos sobre el número de frecuencias obtenidos, considerando los niveles de preferencia al utilizar cada uno de los cinco estilos de manejo de conflictos. Este procesamiento se realizó para identificar cada uno de los estilos de manejo de conflictos en los directivos y docentes, así como, para la identificación considerando las variables intervinientes sexo y condición laboral.
- c. En la tercera etapa, también con apoyo del programa Excel – 2016, se realizó la estadística descriptiva, de los resultados obtenidos sobre las puntuaciones alta y muy alta en los niveles de preferencia al utilizar cada uno de los cinco estilos de manejo de conflictos. Esto se realizó con el propósito de identificar la predominancia en el uso de uno los estilos de manejo de conflictos con respecto a los otros, así poder comprobar la hipótesis planteada en la investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de la información

Luego de la recolección de datos, la información fue procesada considerando los criterios establecidos para poder obtener las informaciones pertinentes, luego son presentados en tablas y figuras estadísticas utilizando el análisis descriptivo. Para el análisis de la información se procedió de la siguiente manera:

Se tabularon los resultados de la información obtenida de la muestra, se codificaron y transfirieron a una matriz de datos, para lo cual se usó el programa Excel 2016. En principio se utilizó la técnica estadística de valor máximo, valor mínimo y la media aritmética. Luego se procedió a determinar la distribución de frecuencias y porcentajes de cada uno de los estilos de manejo de conflictos obtenidos de la muestra a partir de la aplicación del instrumento de investigación.

4.1.1. Presentación de los resultados de la muestra

Tabla 10
Medidas Descriptivas de los Estilos de Manejo de Conflictos

N Total	Encuestas Aplicadas	48
	perdidos	1
N final	válidos	47
Máximo		99
Mínimo		62
Media		80.5

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, se observa que el valor promedio en el uso de los estilos de manejo de conflictos de los directivos y docentes es de 80.5 lo que significa que tienen una tendencia promedio a combinar los cinco estilos o modos para el manejo de los conflictos laborales.

4.1.2. Preferencias en el uso de los estilos de manejo de conflictos

Presentación de los resultados sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos competidor:

Tabla 11

Nivel de Preferencias del Estilo Competidor

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	5	11 %
Bajo	18	38 %
Promedio	22	47 %
Alto	1	2 %
Muy alto	1	2 %
Total	47	100 %

Fuente: Elaboración propia

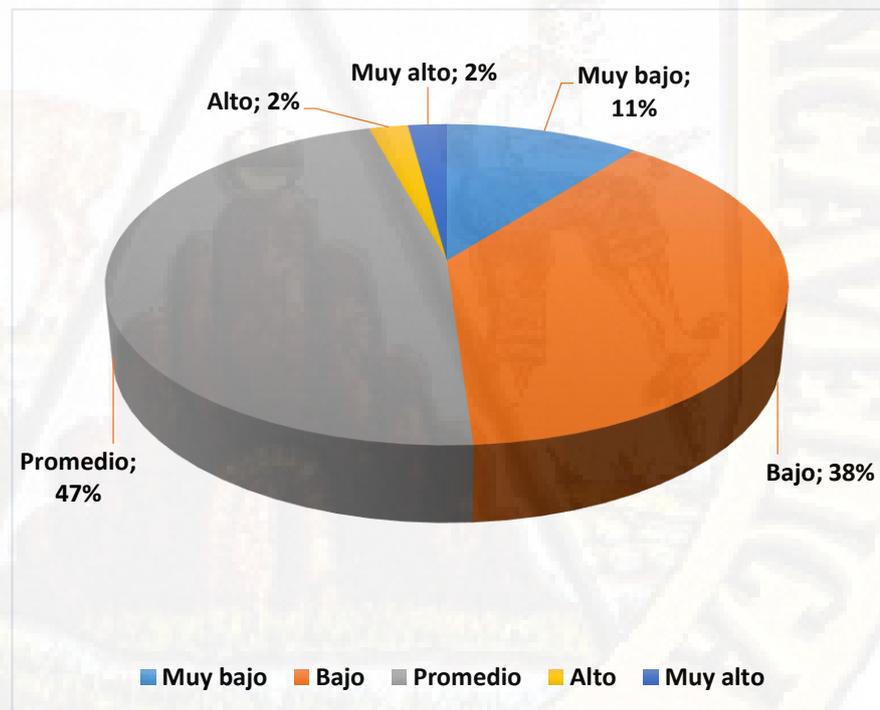


Figura 3. Nivel de Preferencias del Estilo Competidor

Fuente: Resultados del instrumento

En la tabla 11 y figura 3 se observa, los resultados obtenidos sobre las preferencias con respecto a los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos competidor en 47 profesionales entre directivos y docentes, de los cuales se observa que en un 47% del total de la muestra utiliza cada uno los estilos de manejo de conflictos en un nivel promedio; el 38 % utiliza un nivel bajo; el 11% de la muestra utiliza en un nivel muy bajo; un 2% utilizan en un nivel alto y de igual manera un 2% utiliza este estilo en un nivel muy alto.

Presentación de los resultados sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos colaborador:

Tabla 12
Nivel de Preferencias del Estilo Colaborador

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	10	21 %
Bajo	10	21 %
Promedio	21	45 %
Alto	4	9 %
Muy alto	2	4 %
Total	47	100 %

Fuente: Elaboración propia

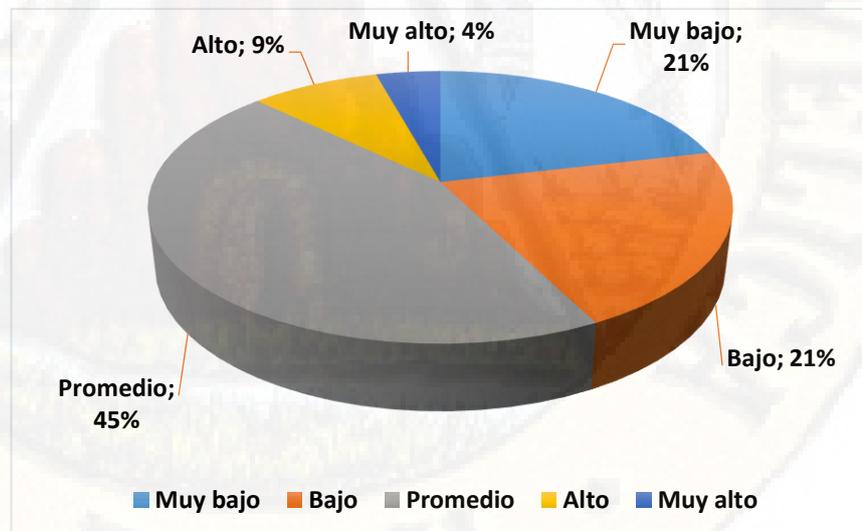


Figura 4. Nivel de Preferencias del Estilo Colaborador

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 12 y figura 4, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos colaborador en 47 directivos y docentes, de los cuales se observa que el 45% del total de la muestra, utiliza cada uno de los estilos de manejo de conflictos en un nivel promedio; el 21 % utiliza un nivel muy bajo; así como otro 21% de la muestra utiliza un nivel bajo; un 9 % utiliza en un nivel alto y solo un 2% de la muestra utiliza este estilo en un nivel muy alto.

Presentación de los resultados sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos compromiso:

Tabla 13
Nivel de Preferencias del Estilo Compromiso

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	11	23 %
Bajo	3	6 %
Promedio	30	65 %
Alto	1	2 %
Muy alto	2	4 %
Total	47	100 %

Fuente: Elaboración propia

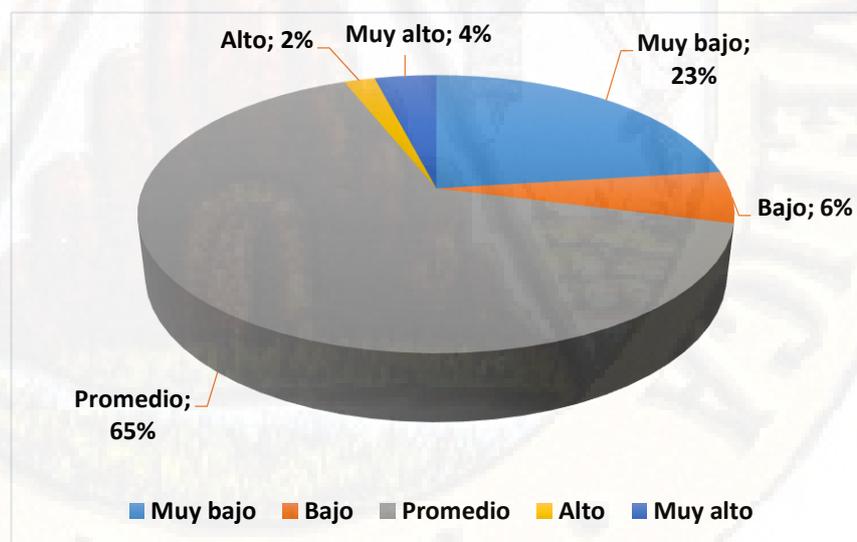


Figura 5. Nivel de Preferencias del Estilo Compromiso

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 13 y figura 5, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos compromiso en 47 directivos y docentes, de los cuales se observa que el 65% del total de la muestra utiliza este estilo en un nivel promedio; el 23 % utiliza en un nivel muy bajo; 6 % de la muestra presentan un nivel bajo; un 4 % utiliza en un nivel muy alto y un 2% de la muestra utiliza este estilo en un nivel alto.

Presentación de los resultados sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos evasivo:

Tabla 14
Nivel de Preferencias del Estilo Evasivo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	19 %
Bajo	11	23 %
Promedio	17	37 %
Alto	9	19 %
Muy alto	1	2 %
Total	47	100 %

Fuente: Elaboración propia

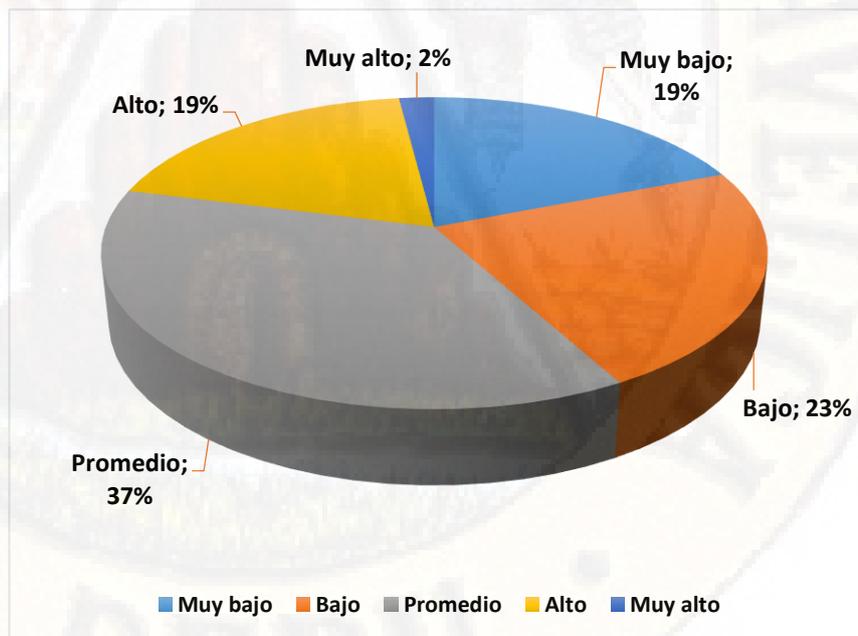


Figura 6. Nivel de Preferencias del Estilo Evasivo

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 14 y figura 6, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos evasivo en 47 directivos y docentes, de los cuales se observa que el 37 % del total de la muestra utiliza este estilo en un nivel promedio; el 23 % utiliza en un nivel muy bajo; 19 % de la muestra utiliza en un nivel muy bajo; de igual manera, un 19 % utiliza en un nivel alto y un 2% de la muestra utiliza este estilo en un nivel muy alto.

Presentación de los resultados sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos complaciente:

Tabla 15

Nivel de Preferencias del Estilo Complaciente

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	6	13 %
Bajo	8	17 %
Promedio	28	59 %
Alto	4	9 %
Muy alto	1	2 %
Total	47	100 %

Fuente: Elaboración propia

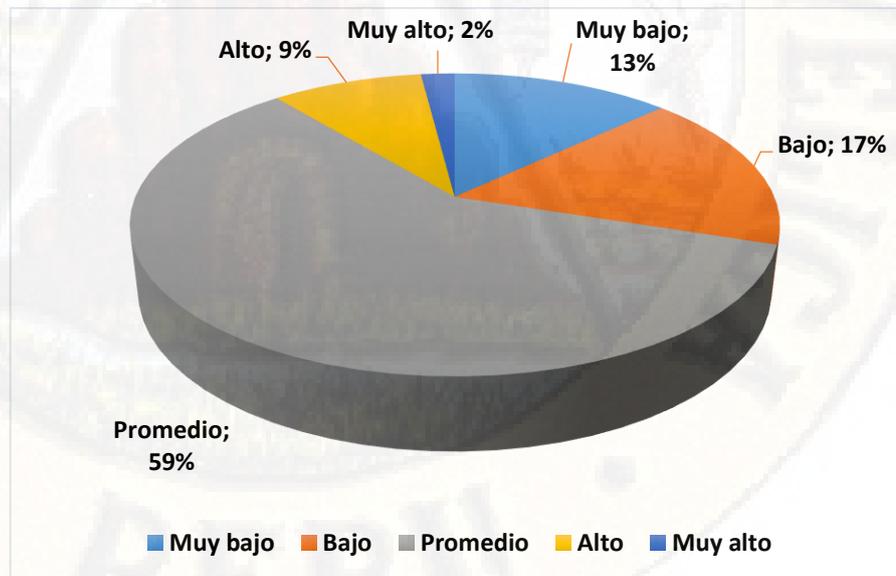


Figura 7. Nivel de Preferencias del Estilo Complaciente

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 15 y figura 7, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos complaciente en 47 directivos y docentes, de los cuales se observa que el 59 % del total de la muestra, utiliza este estilo en un nivel promedio; el 17 % utiliza en un nivel bajo; 13 % de la muestra presentan un nivel muy bajo; de igual manera, un 9 % utiliza en un nivel alto y un 2% de la muestra utiliza este estilo en un nivel muy alto.

4.1.3. Preferencias, según sexo, en el uso de los estilos de manejo de conflictos

Presentación de los resultados, según sexo, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos competidor:

Tabla 16

Nivel de Preferencias del Estilo Competidor según Sexo

Nivel	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	3	14 %	2	8 %
Bajo	7	33 %	11	42 %
Promedio	9	43 %	13	50 %
Alto	1	5 %	0	0 %
Muy alto	1	5 %	0	0 %
Total	21	100 %	26	100 %

Fuente: Elaboración propia

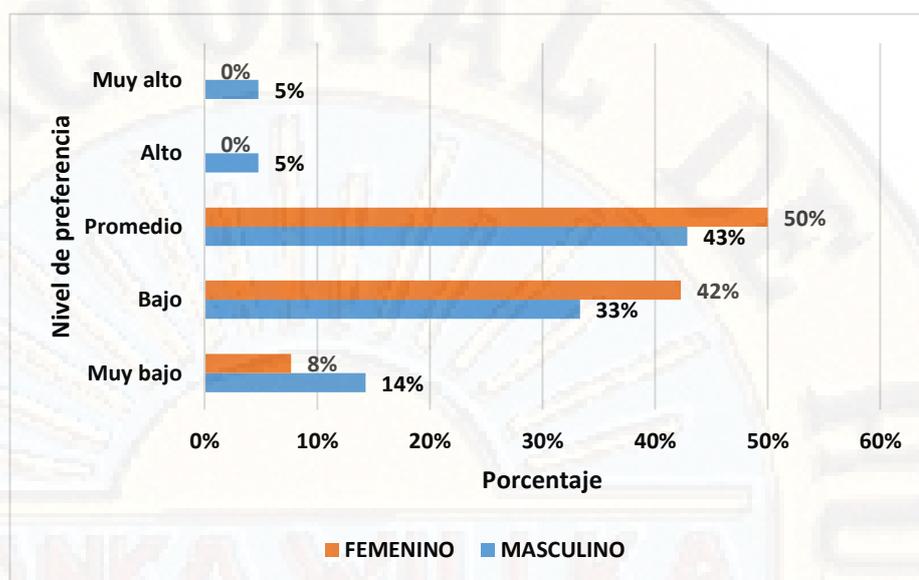


Figura 8. Nivel de Preferencia del Estilo Competidor según Sexo.
Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 16 y figura 8, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos competidor en 21 directivos y docentes varones y 26 directivos y docentes mujeres; de los cuales se observa que el 50 % de directivos y docentes mujeres utiliza este estilo en un nivel promedio en comparación con 43 % de varones; 42 % de docentes mujeres utiliza en un nivel bajo, frente a un 33 % de docentes varones; de igual manera, un 14 % de docente varones utiliza este estilo en un nivel muy bajo en comparación de un 8% de mujeres; así mismo un 5 % de varones utiliza este estilo en un nivel alto y muy alto, mientras que no se tiene docentes mujeres con este estilo en dichos niveles.

Presentación de los resultados, según sexo, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos colaborador:

Tabla 17
Nivel de Preferencia del Estilo Colaborador según Sexo

Nivel	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	7	33 %	3	11 %
Bajo	4	19 %	6	23 %
Promedio	7	33 %	14	54 %
Alto	2	10 %	2	8 %
Muy alto	1	5 %	1	4 %
Total	21	100 %	26	100 %

Fuente: Elaboración propia

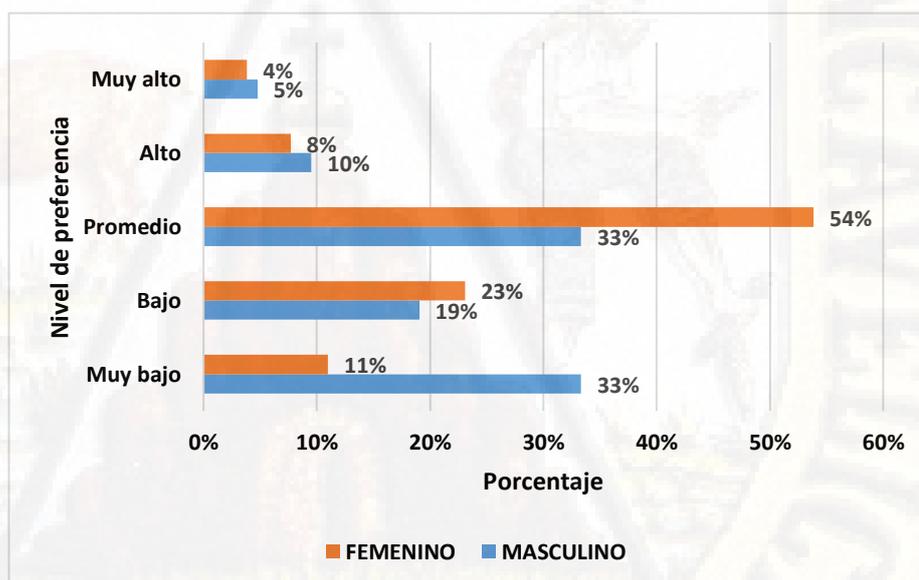


Figura 9. Nivel de Preferencia del Estilo Colaborador según Sexo

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 17 y figura 9, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos colaborador en 21 directivos y docentes varones y 26 directivos y docentes mujeres; de los cuales se observa que el 54 % de mujeres utiliza este estilo en un nivel promedio en comparación con 33 % de varones; 23 % de docentes mujeres utiliza en un nivel bajo, frente a un 19 % de docentes varones; de igual manera, un 33 % de docente varones utiliza este estilo en un nivel muy bajo en comparación de un 11% de mujeres; así mismo un 10 % de varones utiliza este estilo en un nivel alto, mientras que se tiene a un 8% de mujeres; finalmente, en una tendencia muy alta se tiene a un 5% de varones frente a un 4% de mujeres.

Presentación de los resultados, según sexo, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos compromiso:

Tabla 18

Nivel de preferencia del Estilo Compromiso según Sexo

Nivel	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	6	29 %	5	19 %
Baja	0	0 %	3	12 %
Promedio	13	61 %	17	65 %
Alto	1	5 %	0	0 %
Muy alto	1	5 %	1	4 %
Total	21	100 %	26	100 %

Fuente: Elaboración propia

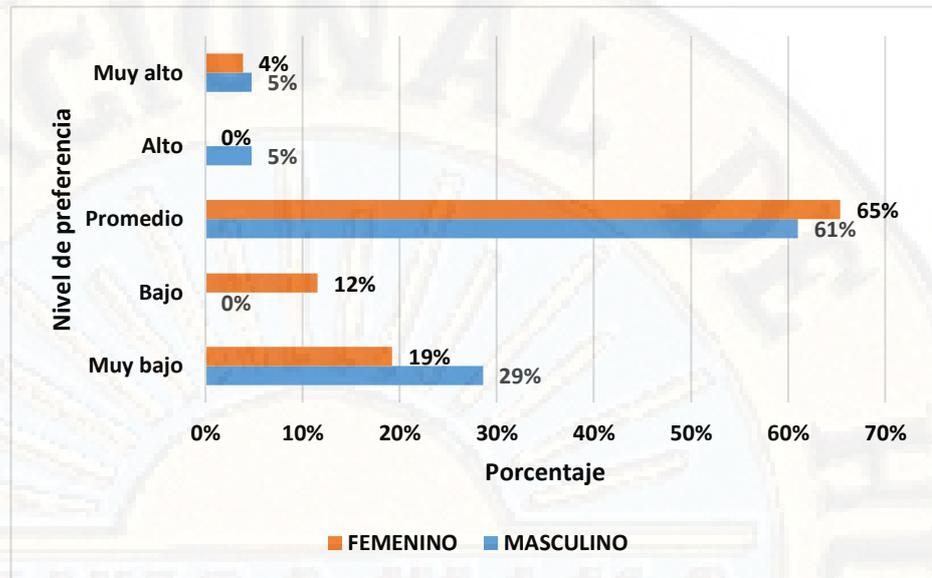


Figura 10. Nivel de Preferencia del Estilo Compromiso según Sexo

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 18 y figura 10, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos compromiso en 21 directivos y docentes varones y 26 directivos y docentes mujeres; de los cuales se observa que el 65 % de mujeres utiliza este estilo en un nivel promedio en comparación con 61 % de varones; 29 % de docentes varones utiliza este estilo en un nivel muy bajo, frente a un 19 % de docentes mujeres; de igual manera, un 12 % de docentes mujeres utiliza este estilo en un nivel bajo y no se tienen docentes varones en un nivel bajo; así mismo, un 5 % de varones utiliza este estilo en un nivel alto, mientras no se tienen cifras en cuanto a docentes mujeres; finalmente, en una tendencia muy alta se tiene a un 5% de varones frente a un 4% de mujeres.

Presentación de los resultados, según sexo, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos evasivo:

Tabla 19

Nivel de Preferencia del Estilo Evasivo según Sexo

Nivel	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	3	14 %	6	23 %
Bajo	6	29 %	5	19 %
Promedio	8	38 %	9	35 %
Alto	3	14 %	6	23 %
Muy alto	1	5 %	0	0 %
Total	21	100 %	26	100 %

Fuente: Elaboración propia

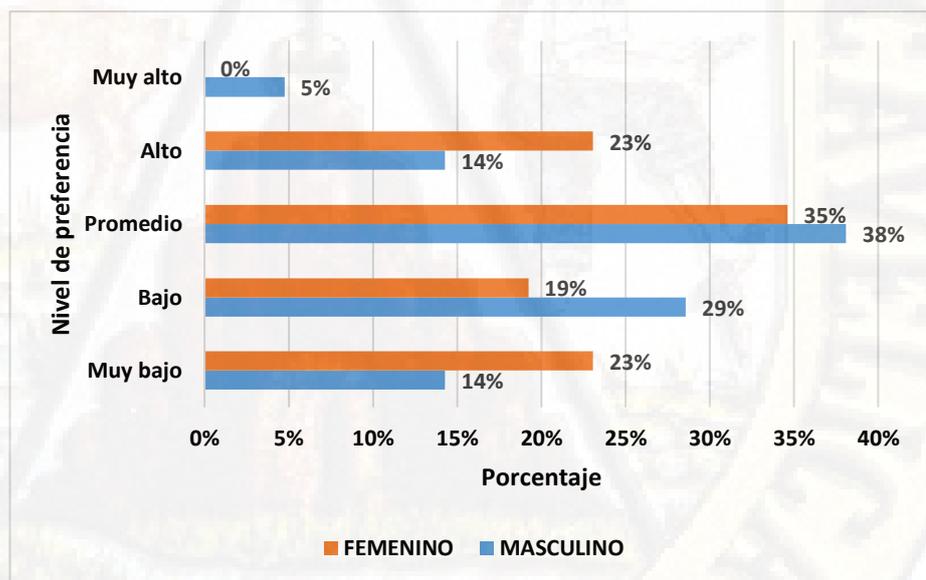


Figura 11. Nivel de preferencia del Estilo Evasivo según Sexo

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 19 y figura 11, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos evasivo en 21 directivos y docentes varones y 26 directivos y docentes mujeres; de los cuales observa que el 35 % de docentes mujeres utiliza este estilo en un nivel promedio en comparación con 38 % de varones; 23 % de docentes mujeres utiliza este estilo en un nivel muy bajo, frente a un 3 % de docentes varones; de igual manera, un 29 % de docente varones utiliza este estilo un nivel bajo, frente a un 19% de mujeres; así mismo un 23 % de docentes mujeres utiliza este estilo en un nivel alto en comparación a un 14% de varones; finalmente, en una tendencia muy alta se tiene a un 5% de varones y no se tiene docentes mujeres en este nivel muy alto.

Presentación de los resultados, según sexo, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos complaciente:

Tabla 20

Nivel de Preferencia del Estilo Complaciente según Sexo

Nivel	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	3	14 %	3	12 %
Bajo	3	14 %	5	19 %
Promedio	11	53 %	17	65 %
Alto	3	14 %	1	4 %
Muy alto	1	5 %	0	0 %
Total	21	100 %	26	100 %

Fuente: Elaboración propia

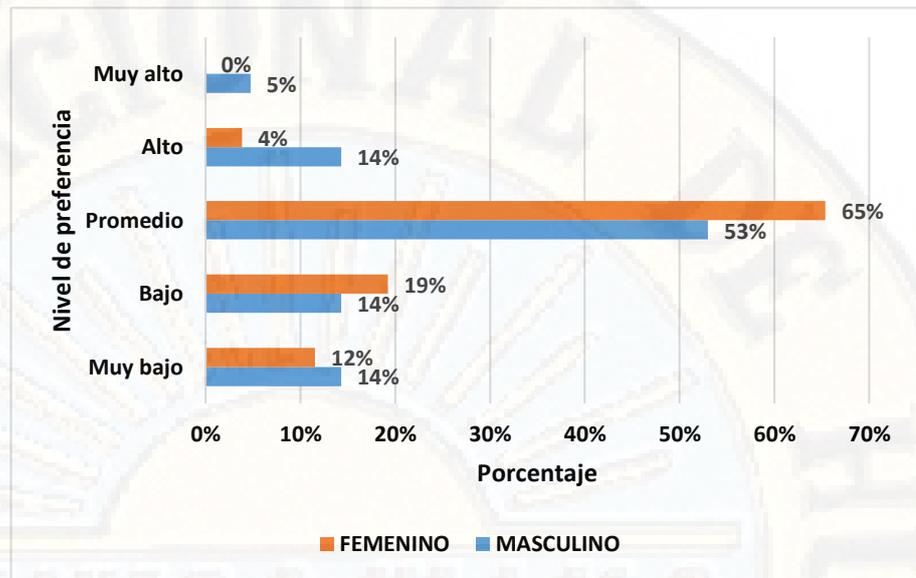


Figura 12. Nivel de Preferencia del Estilo Complaciente según Sexo

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 20 y figura 12, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos complaciente en 21 directivos y docentes varones y 26 directivos y docentes mujeres; de los cuales se observa que el 65 % de docentes mujeres utiliza este estilo en un nivel promedio en comparación con 53 % de varones; 19 % de docentes mujeres utiliza este estilo en un nivel bajo, frente a un 14 % de docentes varones; de igual manera, un 14 % de docente varones utiliza este estilo un nivel muy bajo, frente a un 12 % de mujeres; de igual manera, un 14 % de docentes varones utiliza este estilo en un nivel alto, en comparación con un 4% de mujeres; finalmente, en una tendencia muy alta se tiene a un 5% de varones y no se tiene docentes mujeres con puntuación muy alta.

4.1.4. Preferencias, según condición laboral, en el uso de los estilos de manejo de conflictos

Presentación de los resultados, según condición laboral, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos competidor:

Tabla 21
Nivel de Preferencia del Estilo Competidor según Condición Laboral

Nivel	Nombrado		Contratado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	2	12 %	3	10 %
Bajo	6	35 %	12	40 %
Promedio	8	47 %	14	47 %
Alto	1	6 %	0	0 %
Muy alto	0	0 %	1	3 %
Total	17	100 %	30	100 %

Fuente: Elaboración propia

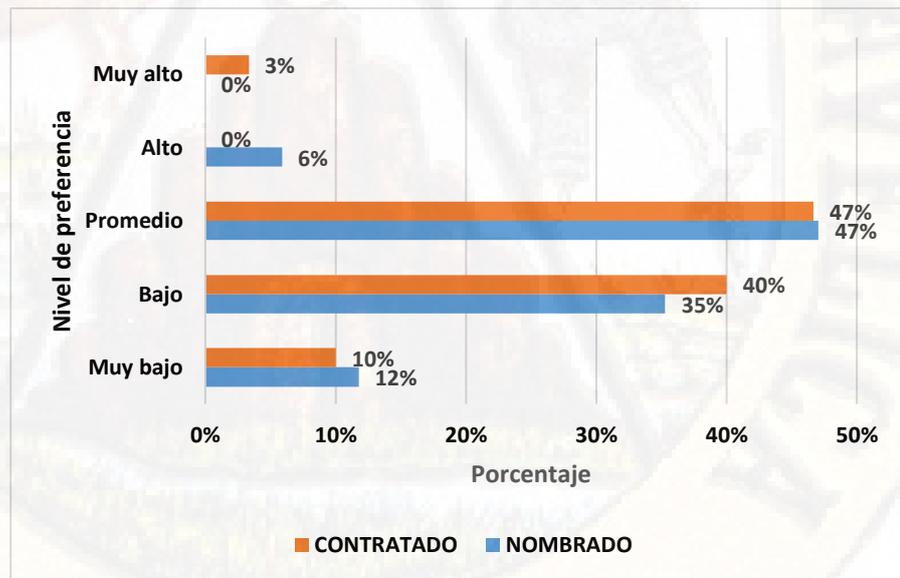


Figura 13. Nivel de Preferencia del Estilo Competidor según Condición Laboral

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 21 y figura 13, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos competidor de 17 directivos y docentes nombrados y 30 docentes contratados, de los cuales se observa que; el 47 % de docentes nombrados utiliza este estilo en un nivel promedio, este porcentaje también, es igual en los docentes contratados; 40 % de docentes contratados utiliza este estilo en un nivel bajo, frente a un 35 % de docentes nombrados; de igual manera, un 12 % de docentes nombrados utiliza este estilo un nivel muy bajo, frente a un 10 % de docentes contratados; de igual manera, un 6 % de docentes nombrados utiliza este estilo en un nivel alto, y no se tiene cifras en los docentes contratados en este nivel; finalmente, en una tendencia muy alta se tiene a un 3% de docentes contratados y no se tiene docentes nombrados en este estilo con puntuación muy alta.

Presentación de los resultados, según condición laboral, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos colaborador:

Tabla 22

Nivel de Preferencia del Estilo Colaborador según Condición laboral

Nivel	Nombrado		Contratado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	4	24 %	6	20 %
Bajo	3	18 %	7	23 %
Promedio	7	40 %	14	47 %
Alto	2	12 %	2	7 %
Muy alto	1	6 %	1	3 %
Total	17	100 %	30	100 %

Fuente: Elaboración propia

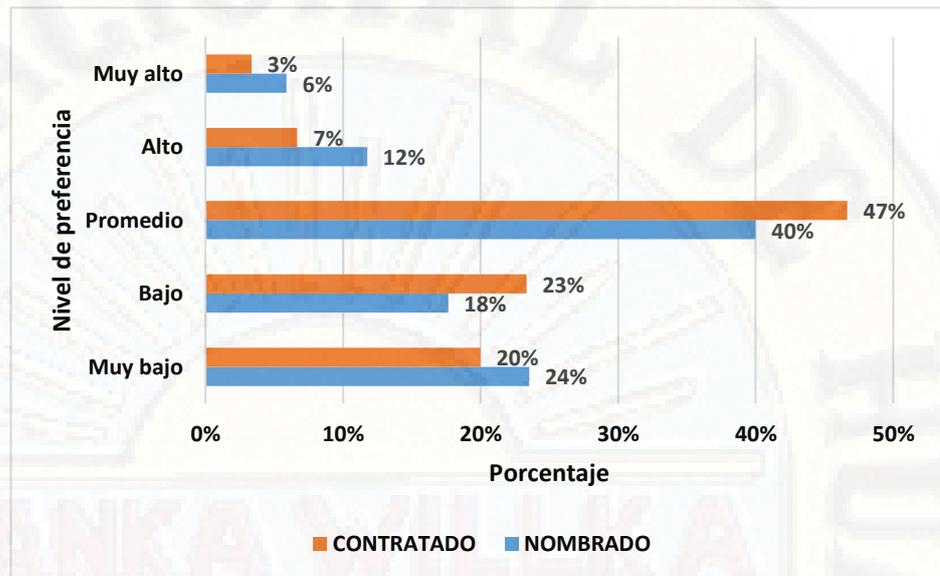


Figura 14. Nivel de Preferencia del Estilo Colaborador según Condición laboral

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 22 y figura 14, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos colaborador de 17 directivos y docentes nombrados y 30 docentes contratados, de los cuales se observa que; el 47 % de docentes contratados utiliza este estilo en un nivel promedio frente al 40% de docentes nombrados ; 23 % de docentes contratados utiliza este estilo en un nivel bajo, frente a un 18 % de docentes nombrados; de igual manera, un 24 % de docentes nombrados utiliza este estilo un nivel muy bajo, frente a un 20 % de docentes contratados; de igual manera, un 12 % de docentes nombrados utiliza este estilo en un nivel alto, frente a un 7% de docentes contratados; finalmente, en una tendencia muy alta se tiene a un 6% de docentes nombrados en comparación con un 3% de docentes contratados.

Presentación de los resultados, según condición laboral, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos compromiso:

Tabla 23

Nivel de Preferencia del Estilo Compromiso según Condición Laboral

Nivel	Nombrado		Contratado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	3	18 %	8	27 %
Bajo	2	12 %	1	3 %
Promedio	12	70 %	18	60 %
Alto	0	0 %	1	3 %
Muy alto	0	0 %	2	7 %
Total	17	100 %	30	100 %

Fuente: Elaboración propia

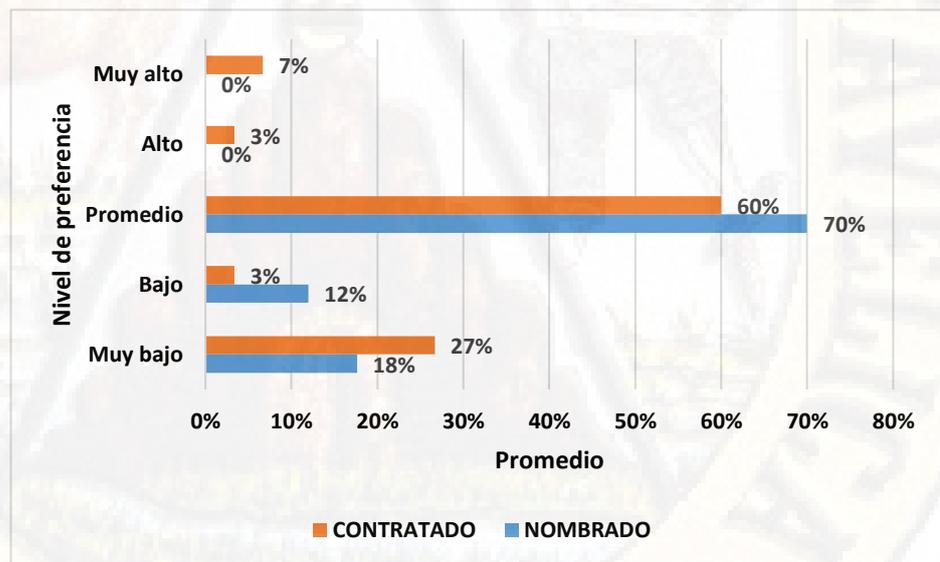


Figura 15. Nivel de Preferencia del Estilo Compromiso según Condición Laboral

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 23 y figura 15, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos compromiso de 17 directivos y docentes nombrados y 30 docentes contratados, de los cuales se observa que; el 70 % de docentes nombrados utiliza este estilo en un nivel promedio frente al 60% de docentes contratados; 27 % de docentes contratados utiliza este estilo en un nivel muy bajo, frente a un 18 % de docentes nombrados; de igual manera, el 12 % de docentes nombrados utiliza este estilo un nivel bajo, frente a un 3 % de docentes contratados; de igual manera, un 3 % de docentes contratados utiliza este estilo en un nivel alto, y no se observa ningún docente nombrado en este nivel ; finalmente, en una tendencia muy alta se tiene a un 7% de docentes contratados y no se tiene docentes nombrados en este estilo con puntuación muy alta.

Presentación de los resultados, según condición laboral, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos evasivo:

Tabla 24

Nivel de Preferencia del Estilo Evasivo según Condición Laboral

Nivel	Nombrado		Contratado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	4	24 %	5	17 %
Bajo	5	29 %	6	20 %
Promedio	7	41 %	10	33 %
Alto	1	6 %	8	27 %
Muy alto	0	0 %	1	3 %
Total	17	100 %	30	100 %

Fuente: Elaboración propia

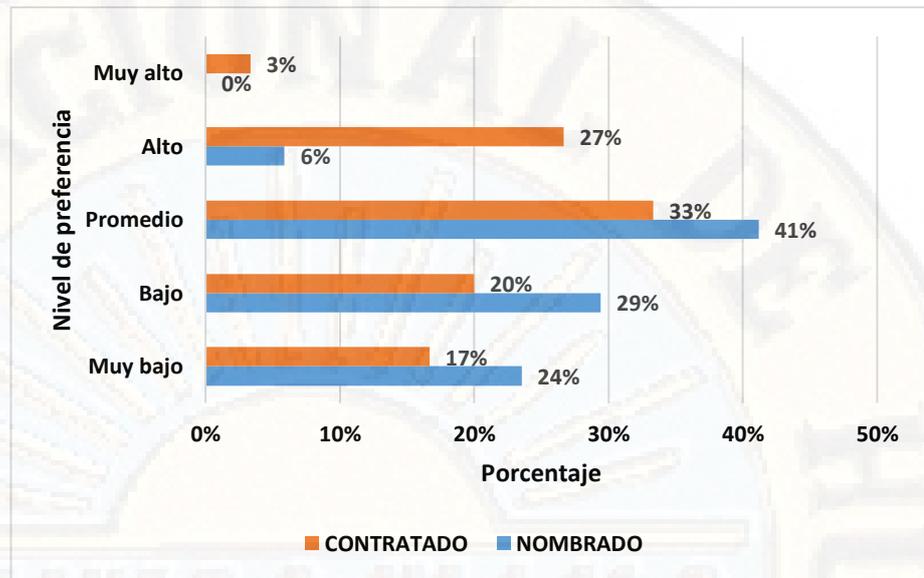


Figura 16. Nivel de Preferencia del Estilo Evasivo según Condición Laboral

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 24 y figura 16, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos evasivo en 47 directivos y docentes, según condición laboral, de los cuales se observa que el 41 % de docentes nombrados utiliza este estilo en un nivel promedio frente al 33 % de docentes contratados; 29 % de docentes nombrados utiliza este estilo en un nivel bajo, frente a un 20 % de docentes contratados; asimismo, un 24 % de docentes nombrados utiliza este estilo un nivel muy bajo, frente a un 17 % de docentes contratados; de igual manera, un 27 % de docentes contratados utiliza este estilo en un nivel alto, frente a un 6% de docentes nombrados; finalmente, en una tendencia muy alta, en este estilo, se tiene a un 3% de docentes contratados y no se tiene docentes nombrados con puntuación muy alta.

Presentación de los resultados, según condición laboral, sobre el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos complaciente:

Tabla 25

Nivel de Preferencia del Estilo Complaciente según Condición Laboral

Nivel	Nombrado		Contratado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	3	18 %	3	10 %
Bajo	3	18 %	5	17 %
Promedio	10	58 %	18	60 %
Alto	1	6 %	3	10 %
Muy alto	0	0 %	1	3 %
Total	17	100 %	30	100 %

Fuente: Elaboración propia

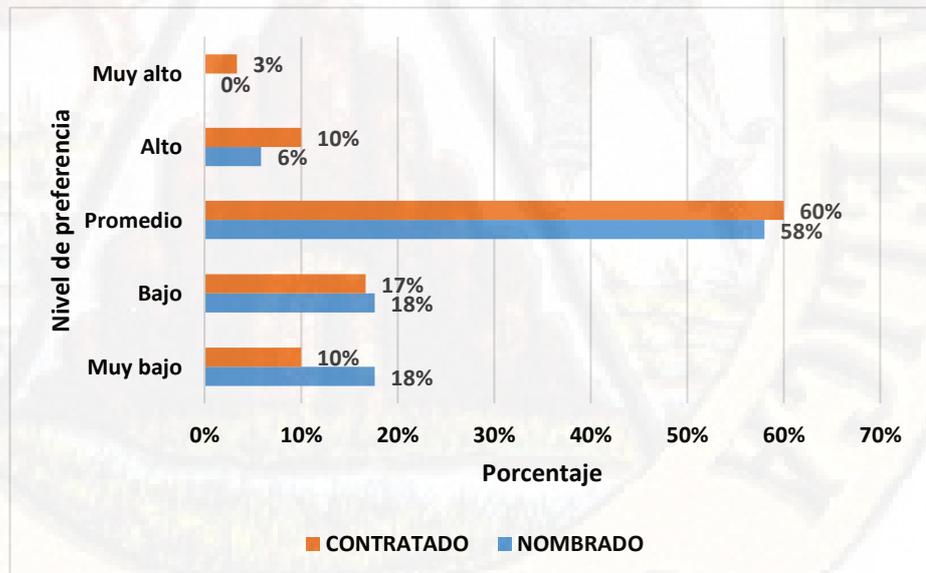


Figura 17. Nivel de Preferencia del Estilo Complaciente según Condición Laboral

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 25 y figura 17, los resultados obtenidos sobre las preferencias en el uso de los niveles en la dimensión del estilo de manejo de conflictos complaciente de 17 directivos y docentes nombrados y 30 docentes contratados, de los cuales se observa que; el 60 % de docentes contratados utiliza este estilo en un nivel promedio, frente al 58 % de docentes nombrados; 18 % de docentes nombrados utiliza este estilo en un nivel bajo, frente a un 17 % de docentes contratados; de igual manera, un 18 % de docentes nombrados utiliza este estilo un nivel muy bajo, frente a un 10 % de docentes contratados; asimismo, un 10 % de docentes contratados utiliza este estilo en un nivel alto, frente a un 6% de docentes nombrados; finalmente, en una tendencia muy alta, en este estilo, se tiene a un 3% de docentes contratados y no se tiene docentes nombrados con puntuación muy alta.

4.1.5. Predominancia en el uso de los Estilos de Manejo de Conflictos

Distribución de la sumatoria de frecuencias y porcentajes de los estilos de manejo de conflictos de los docentes y directivos con estilos de manejo de conflictos definidos.

Tabla 26

Nivel de Predominancia de los Estilos de Manejo de Conflictos

Estilos de manejo de conflictos	Frecuencias		Total	Porcentaje
	Alto	Muy alto		
Competidor	1	1	2	8 %
Colaborador	4	2	6	23 %
Compromiso	1	2	3	12 %
Evasivo	9	1	10	38 %
Complaciente	4	1	5	19 %
Total	19	7	26	100 %

Fuente: Elaboración propia

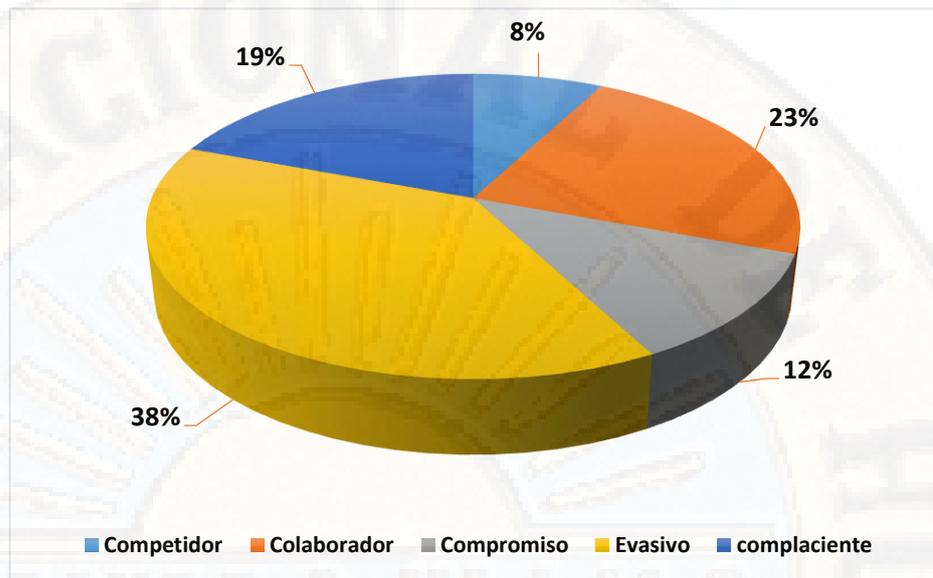


Figura 18. Nivel de Predominancia de los Estilos de Manejo de Conflictos

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 26 y figura 18, los resultados obtenidos a partir de la cantidad de directivos y docentes que alcanzaron los niveles de predominancia en cada uno de los estilos de manejo de conflictos, de los cuales se observa que; del total de estos profesionales con estilos de manejo de conflictos definidos; el 38 % de estos, utilizan el estilo de manejo de conflictos evasivo; 23 % de directivos y docentes, utilizan el estilo de manejo de conflictos colaborador; el 19 % de directivos y docentes, con puntuaciones superiores a la media, utilizan el estilo de manejo de conflictos complaciente; asimismo, un 12 % utiliza el estilo compromiso; y solo un 8% de directivos y docentes que alcanzaron puntuaciones altas y muy altas utilizan el estilo de manejo de conflictos competidor.

4.1.6. Predominancia según sexo, de los Estilos de Manejo de Conflictos

Distribución de la sumatoria de frecuencias y porcentajes según sexo, de los directivos y docentes con estilo estilos de manejo de conflictos definidos.

Tabla 27
Predominancia según sexo, de los Estilos de Manejo de Conflictos

Estilos de manejo de conflictos	Masculino		Femenino	
	Σ frecuencias	porcentaje	Σ frecuencias	porcentaje
Competidor	2	13%	0	0%
Colaborador	3	20%	3	27%
Compromiso	2	13%	1	9%
Evasivo	4	27%	6	55%
Complaciente	4	27%	1	9%
Total	15	100%	11	100%

Fuente: Elaboración propia

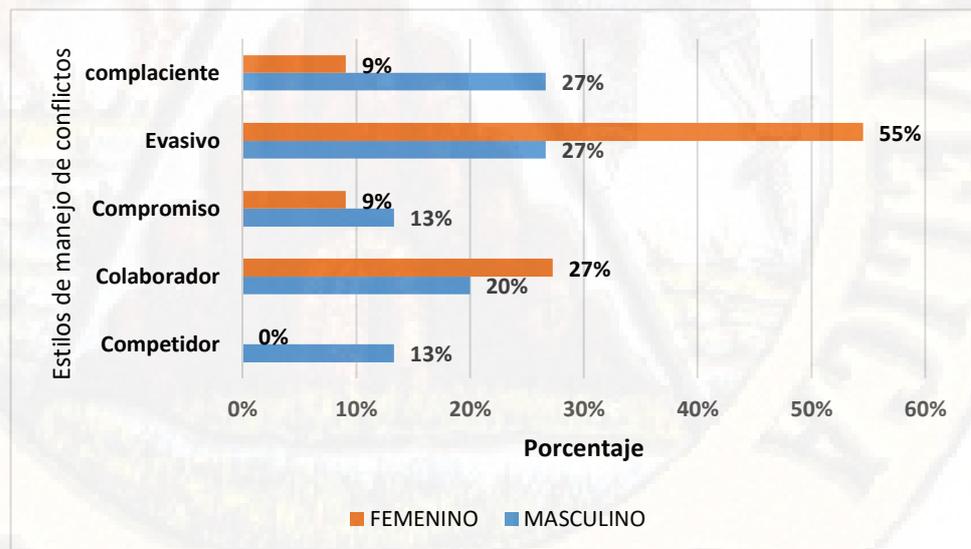


Figura 19. Predominancia, según sexo en los Estilos de Manejo de Conflictos

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 27 y figura 19, los resultados obtenidos a partir de la cantidad de directivos y docentes, según sexo, que alcanzaron los niveles de predominancia en cada uno de los estilos de manejo de conflictos, de los cuales se observa que el 55 % de directivos y docentes mujeres utilizan el estilo de manejo de conflictos evasivo, en comparación con el 27 % de directivos y docentes varones; 13 % de directivos y docentes varones utilizan el estilo compromiso, frente al 9% de directivos y docentes mujeres; 20 % de directivos y docentes varones utilizan el estilo de manejo de conflictos colaborador; frente al 27 % de directivo y docentes mujeres; el 13% de directivos y docentes varones utiliza el estilo competidor y no se tiene directivos y docentes mujeres con estilo competidor; finalmente el 27% de directivos y docentes varones utiliza el estilo de manejo de conflictos complaciente frente a un 9% de directivos y docentes mujeres.

4.1.7. Predominancia según Condición Laboral, de los Estilos de Manejo de Conflictos

Distribución de la sumatoria de frecuencias y porcentajes según condición laboral, de los directivos y docentes con estilos de manejo de conflictos definidos.

Tabla 28

Predominancia según condición laboral, de los Estilos de Manejo de Conflictos

Estilos de manejo de conflictos	Nombrado		Contratado	
	Σ frecuencias	porcentaje	Σ frecuencias	porcentaje
Competidor	1	17%	1	5%
Colaborador	3	49%	3	15%
Compromiso	0	0%	3	15%
Evasivo	1	17%	9	45%
Complaciente	1	17%	4	20%
Total	6	100%	20	100%

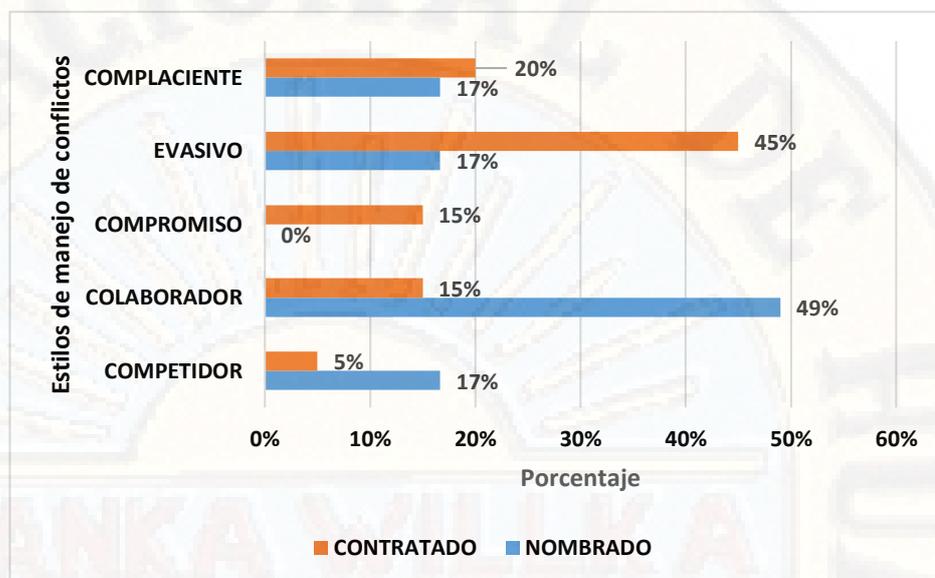


Figura 20. Predominancia según condición laboral, de los Estilos de Manejo de Conflictos

Fuente: Resultados del instrumento

Se observa en la tabla 28 y figura 20, los resultados obtenidos a partir de la cantidad de directivos y docentes, según condición laboral, que alcanzaron los niveles de predominancia en cada uno de los estilos de manejo de conflictos, de los cuales se observa que el 45 % de docentes contratados utilizan el estilo de manejo de conflictos evasivo, en comparación con el 17 % de directivos y docentes nombrados; 20 % de docentes contratados utilizan el estilo complaciente, frente al 17% de directivos y docentes nombrados; 15 % de docentes contratados utilizan el estilo de manejo de conflictos compromiso; y no se tiene directivos y docentes nombrados con estilo compromiso; de igual modo 49 % de directivos y docentes nombrados utiliza el estilo colaborador, frente a un 15% de docentes contratados; finalmente el 17% de directivos y docentes nombrados utiliza el estilo de manejo competitivo, frente a un 5% de docentes contratados.

4.2 Prueba de hipótesis

Para comprobar la hipótesis planteada, o el estilo de manejo de conflictos más predominante, observamos los resultados obtenidos, en cuanto a la tendencia en el uso habitual de cada uno de los estilos de manejo de conflictos en los directivos y docentes que se encuentran por encima de la puntuación promedio alcanzado. Para ello, nos remitimos a la observación y análisis de cada uno de las tablas desde la presentación de los niveles de preferencia en cada uno de los estilos de manejo de conflictos hasta la presentación de la tabla 26 y figura 18 sobre la predominancia en el uso de estilos de manejo de conflictos, en donde se observa que el 38% de docentes y directivos, utiliza el estilo evasivo; luego el 23% de estos utiliza el estilo colaborador; el 19 % utilizan el estilo de manejo de conflictos complaciente; un 12 % utiliza el estilo compromiso; y un 8% de directivos y docentes que alcanzaron puntuaciones altas y muy altas utilizan el estilo de manejo de conflictos competidor.

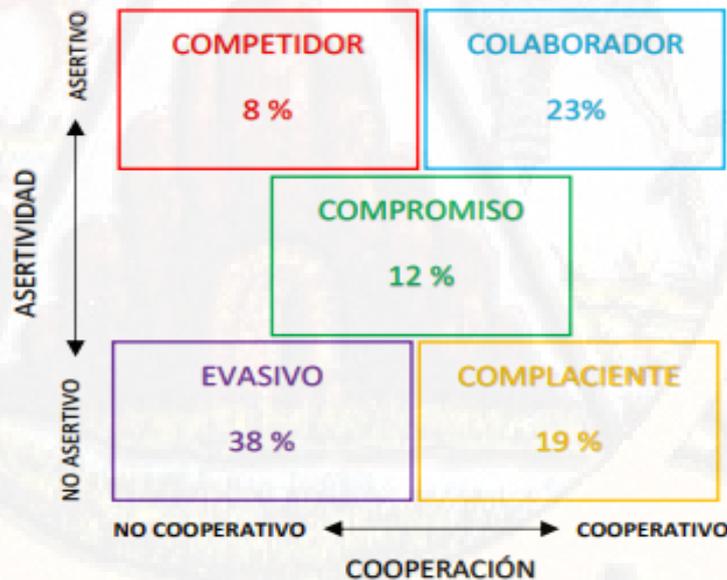


Figura 21. Distribución Porcentual de los Estilos de Manejo de Conflictos

Fuente: Resultados del instrumento

En consecuencia, el estilo de manejo de conflictos más predominante en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja es el evasivo, comprobándose la hipótesis planteada en la investigación.

4.3 Discusión de resultados

La investigación se inició a partir del planteamiento de la hipótesis el cual fue que, el estilo de manejo de conflictos más predominante en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja- Huancavelica es el evasivo. Esta hipótesis ha sido confirmada de acuerdo con el análisis de los resultados en cada uno de los estilos de manejo de conflictos. Al tener este estilo como preferente o dominante sobre los otros, implica que el directivo o docente no es asertivo en el manejo de la comunicación, entre ellas la habilidad de escucha, el uso e interpretación de la comunicación no verbal, el manejo de la diversidad y pluriculturalidad entre los colegas de trabajo e incluso, el manejo de la ética; pudiendo la persona, en consecuencia, optar por una actuación de esquivas frente a los conflictos laborales. De igual manera, con este estilo de manejo de conflictos se demuestra que la persona no es colaborativa al momento de enfrentar un conflicto, es decir, no busca una solución de manera inmediata a sus intereses ni a los intereses de la otra persona. El uso frecuente del estilo evasivo generalmente va a resultar perjudicial para los intereses del grupo; pues esta, como unidad sistémica, se quiere o se necesita que todos sus integrantes asuman responsabilidades y compromisos en beneficio de la Institución Educativa.

Es importante aclarar que, para identificar la predominancia en el uso de cada uno de los estilos de manejo de conflictos, se ha realizado el análisis de los datos de la muestra considerando las puntuaciones obtenidas por encima de los rangos de la media o promedio, es decir, directivos y docentes con estilos de manejo de conflictos definidos y que usualmente actúan en base a estos estilos, a la hora de enfrentar los conflictos interpersonales en sus centros laborales.

Luego de realizar la prueba hipótesis a partir de los resultados obtenidos, se procedió con el análisis comparativo con las investigaciones presentadas en los antecedentes con el propósito de contrastar los resultados obtenidos a los cuales se llegaron en la presente investigación:

1. Con respecto al estudio realizado por Zubia (2019) sobre la inteligencia emocional y su relación con la resolución de conflictos en docentes; en una muestra de 33 docentes. Una de las principales conclusiones a los cuales arribó fue que en la resolución de conflictos se pudo determinar que el estilo competitivo sobresale sobre los otros. En ese sentido, si bien no coinciden con los resultados obtenidos en la presente, demuestra la necesidad y la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional para fortalecer el uso de los otros estilos, ya que, repercute directamente en las relaciones interpersonales.
2. Sobre el estudio realizado por Sebastián (2017) en cuanto buscó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos en una muestra de 105 docentes, una de las principales conclusiones a las que arribó fue que existe una relación directa, pero muy débil entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos evasivo en los docentes de las Instituciones Educativas públicas de la RED 9, UGEL 6, Vitarte, Lima. Los resultados de estos estudios coinciden con la investigación realizada, pues, nos dice que es necesario fortalecer competencias socioemocionales en los docente y directivos para potenciar la dinámica del trabajo en equipo.
3. Con respecto al estudio realizado por Mena (2017) sobre el Rol del Director en la gestión de conflictos dentro del Marco del Buen Desempeño del Directivo, los resultados son coincidentes con la hipótesis planteada en el presente estudio, pues en aquella investigación se concluyó que los directivos no tienen el suficiente dominio de conocimientos básicos para una gestión eficiente en el manejo de conflictos dentro del Marco del Buen

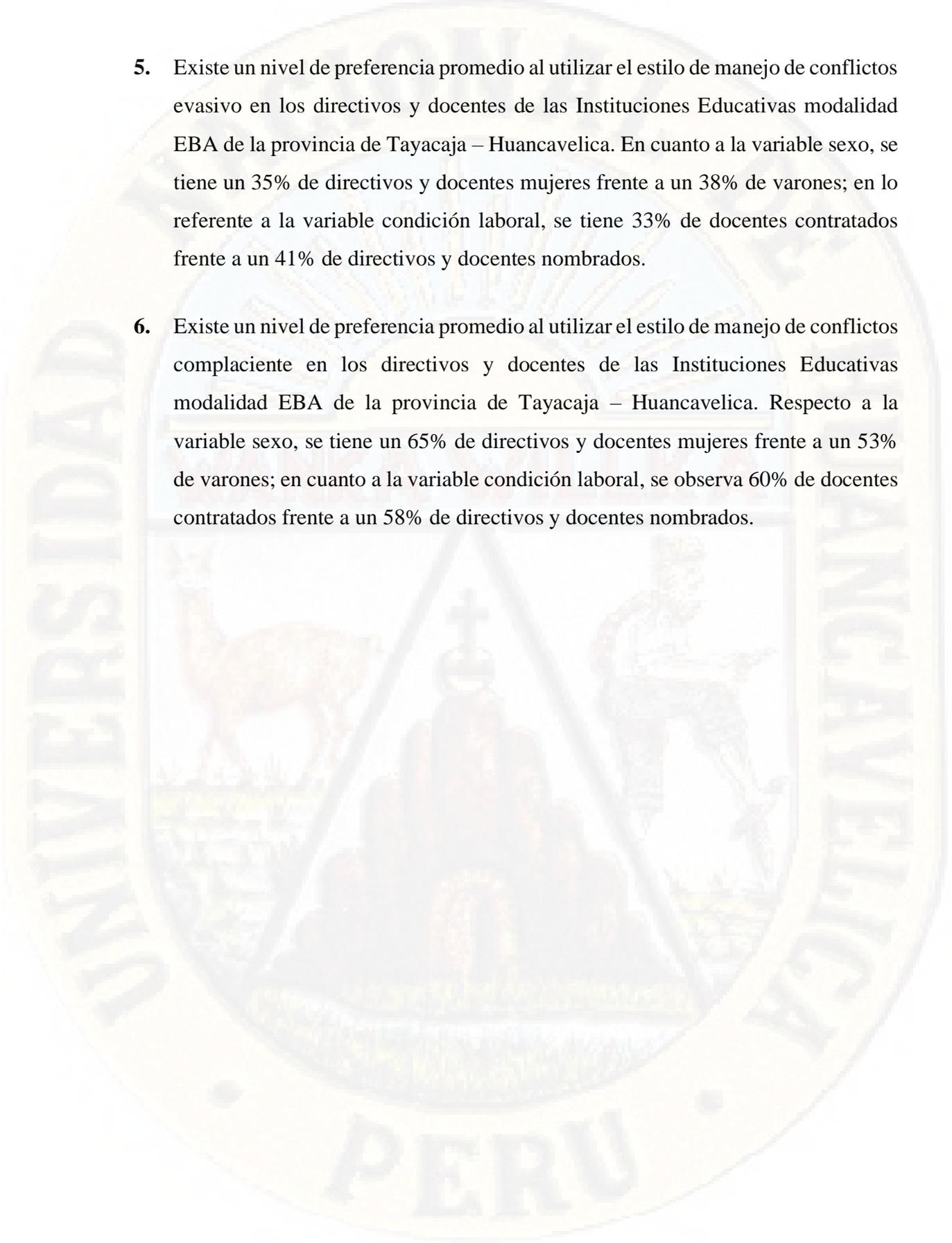
Desempeño Directivo. Por lo que se puede colegir que existe un limitado desarrollo de competencias relacionados con el manejo eficiente y productivo de los conflictos al interior de las Instituciones Educativas.

4. En lo referente al estudio realizado por Coromac (2014) sobre estrategias de asertividad para la transformación del conflicto en el aula. Las principales conclusiones a las cuales llegó fueron que el tono de voz adecuado, la capacidad de escucha y el uso adecuadas estrategias de asertividad son herramientas de comunicación importantes en situaciones de conflicto. Estos resultados, también son concordantes con el presente estudio ya que, la asertividad es una habilidad poco desarrollada en las personas con estilo de manejo de conflictos evasivo.

5. Con respecto al estudio realizado por Flores (2014) sobre la comunicación interpersonal y resolución de conflictos en 85 docentes y directivos de Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL Huancayo; los resultados también coinciden ya que, en dicha investigación se encontraron una correlación, positiva aunque baja, entre la dimensión receptividad a la información y el estilo de manejo de conflictos evasivo, esto se entiende, ya que, las personas con este estilo de manejo de conflictos tienden a justificar o a aplazar los conflictos debido al limitado desarrollo de competencias relacionados con la comunicación interpersonal, específicamente la capacidad de escucha.

CONCLUSIONES

1. Existe una predominancia a utilizar el estilo de manejo de conflictos evasivo en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica. En cuanto a las habilidades socioemocionales, esto nos indica que dichos directivos y docentes son poco asertivos en el manejo de la comunicación, tales como la capacidad de escucha, la comunicación no verbal, de igual manera, demuestran poca cooperación para el tratamiento de los conflictos.
2. Existe un nivel de preferencia promedio al utilizar el estilo de manejo de conflictos competidor en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica. En cuanto a la variable sexo, se tiene un 50% de directivos y docentes mujeres frente a un 43% de varones; con respecto a la variable condición laboral, tanto en directivos como en docentes, se observa como resultado, 47% con niveles de preferencia promedio.
3. Existe un nivel de preferencia promedio al utilizar el estilo de manejo de conflictos colaborador en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica. Con respecto a la variable sexo se tiene un 54% de directivos y docentes mujeres frente a un 33% de varones; en lo referente a la variable condición laboral, se tiene 47% de docentes contratados frente a un 40% de directivos y docentes nombrados.
4. Existe un nivel de preferencia promedio al utilizar el estilo de manejo de conflictos compromiso en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica. Respecto a la variable sexo, se observa un 65% de directivos y docentes mujeres, frente a un 61% de directivos y docentes varones; en cuanto a la variable condición laboral, se muestra un 60% de docentes contratados frente a un 70% de directivos y docentes nombrados.

- 
5. Existe un nivel de preferencia promedio al utilizar el estilo de manejo de conflictos evasivo en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica. En cuanto a la variable sexo, se tiene un 35% de directivos y docentes mujeres frente a un 38% de varones; en lo referente a la variable condición laboral, se tiene 33% de docentes contratados frente a un 41% de directivos y docentes nombrados.
 6. Existe un nivel de preferencia promedio al utilizar el estilo de manejo de conflictos complaciente en los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica. Respecto a la variable sexo, se tiene un 65% de directivos y docentes mujeres frente a un 53% de varones; en cuanto a la variable condición laboral, se observa 60% de docentes contratados frente a un 58% de directivos y docentes nombrados.

RECOMENDACIONES

1. Los directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica, deben recibir capacitación en competencias socioemocionales sobre temas relacionados con asertividad, manejo de la comunicación, entre ellas la capacidad de escucha, así como el manejo de la diversidad y pluriculturalidad en diversos contextos y situaciones.
2. Las Instituciones Educativas modalidad EBA deben contar, por lo menos, con profesionales psicólogos itinerantes, ya que el desarrollo de competencias socioemocionales en directivos y docentes son necesidades y demandas urgentes, para el fortalecimiento de la comunicación asertiva, la cooperación y el apoyo para un buen desempeño del trabajo en equipo, así como para el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes.
3. Los miembros responsables del CONEI, así como, los directivos en las Instituciones Educativas deben reorientar su mirada sobre las nuevas formas de ver y entender los conflictos como oportunidades desarrollo y mejora para todos, pues todavía se mantiene la idea, entre los profesionales de la educación, que los conflictos son negativos para las relaciones humanas y las organizaciones.

Referencias

- Acosta , J. (2011). *Cómo tratar con personas conflictivas*. Barcelona España: Profit.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación - acción en la formación del profesorado*. Barcelona , España. Obtenido de https://www.academia.edu/9371109/Carr_y_Kemmis_Teoria_critica_de_la_ensenanza_cap_5
- Castanyer , O. (2011). *Asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Desclée de Brouwer S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mac Graw - Hill.
- Coromac, M. (2014). *Estrategias de asertividad como herramienta para la transformación de conflictos en el aula*. (Tesis de posgrado, Universidad Rafael Landívar). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/67/Coromac-Maria.pdf>
- Delors, J., Mufti, I., Amagi, I., Cameiro, R., Chung, F., Bronislaw, G., . . . Nanzhao, Z. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid España: Santillana.
- Egaña, J. E. (2004). *Manual de tratamiento de conflictos organizacionales*. Santiago.
- Escudero, J. (2011). El centro como lugar de aprendizaje docente. *Monográficos*, 1(3). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/286883968_El_centro_como_lugar_de_aprendizaje_Coordinacion_y_trabajo_conjunto
- ESPASA. (2005). *Diccionario de la lengua española* (Vol. VI). Lima, Perú: Quebecors World Perú. S. A.
- Fensterheim, H., & Baer, J. (1993). *No digas sí, cuando quieras decir no*. Barcelona España: Grijalbo S.A.
- Flores, Y. (2014). *Comunicación interpersonal y resolución de conflictos en docentes y directivos de instituciones educativas emblemáticas de la Ugel Huancayo*. (Tesis de posgrado), Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3237/Flores%20Paitan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Funes, S. (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia. *Contextos educativos*, 91 - 106. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28053286_Resolucion_de_conflictos_en_la_escuela_una_herramienta_para_la_cultura_de_paz_y_la_convivencia
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, 1(1), 15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

- Gaeta, L., & Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: Un análisis teórico empírico. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(2), 403 - 425. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29211992013.pdf>
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60 - 79. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>
- Guitert, M., & Pérez, M. (2013). La colaboración en la red: hacia una definición del aprendizaje colaborativo en entornos virtuales. *Teoría de la Educación: Educación y cultura en la sociedad de la información*, 14(1), 10 - 31. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2010/201025739004.pdf>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jares, X. (1993). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Estudios*, 1(302), 113 - 128.
- León, C. A. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Universidad internacional de Andalucía, Andalucía. Obtenido de https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3
- Marco del Buen desempeño Directivo. (2014). Ministerio de Educación, Lima. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Marco del Buen Desempeño Docente. (2014). Ministerio de Educación, Lima. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Mena, D. (2017). *El rol del director en la gestión de conflictos en el marco del buen desempeño directivo*. (Tesis de posgrado, Universidad de Piura). Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3018/MAE_EDUC_354.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Redorta, J. (2006). *Cómo analizar los conflictos*. Barcelona - España: Paidós.
- Reglamento de Educación Básica Alternativa. (2004). Ministerio de Educación. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/reg2004_eba.pdf
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). Estados Unidos: Pearson. Obtenido de file:///C:/Users/Mafe/Downloads/Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge_-_pdf
- Rodriguez, I. (2012). *Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI) en profesionales de la salud del cono norte de Lima*

metropolitana. Lima. Obtenido de https://issuu.com/ksalasn/docs/adaptaci_n_del_inventario_de_estilos_de_man_ejo_de_

Sanchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth S.R.L.

Sandoval, L. Y., Camargo, M., & Vergara, M. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes. *Educación y educadores*, 11(2), 39.

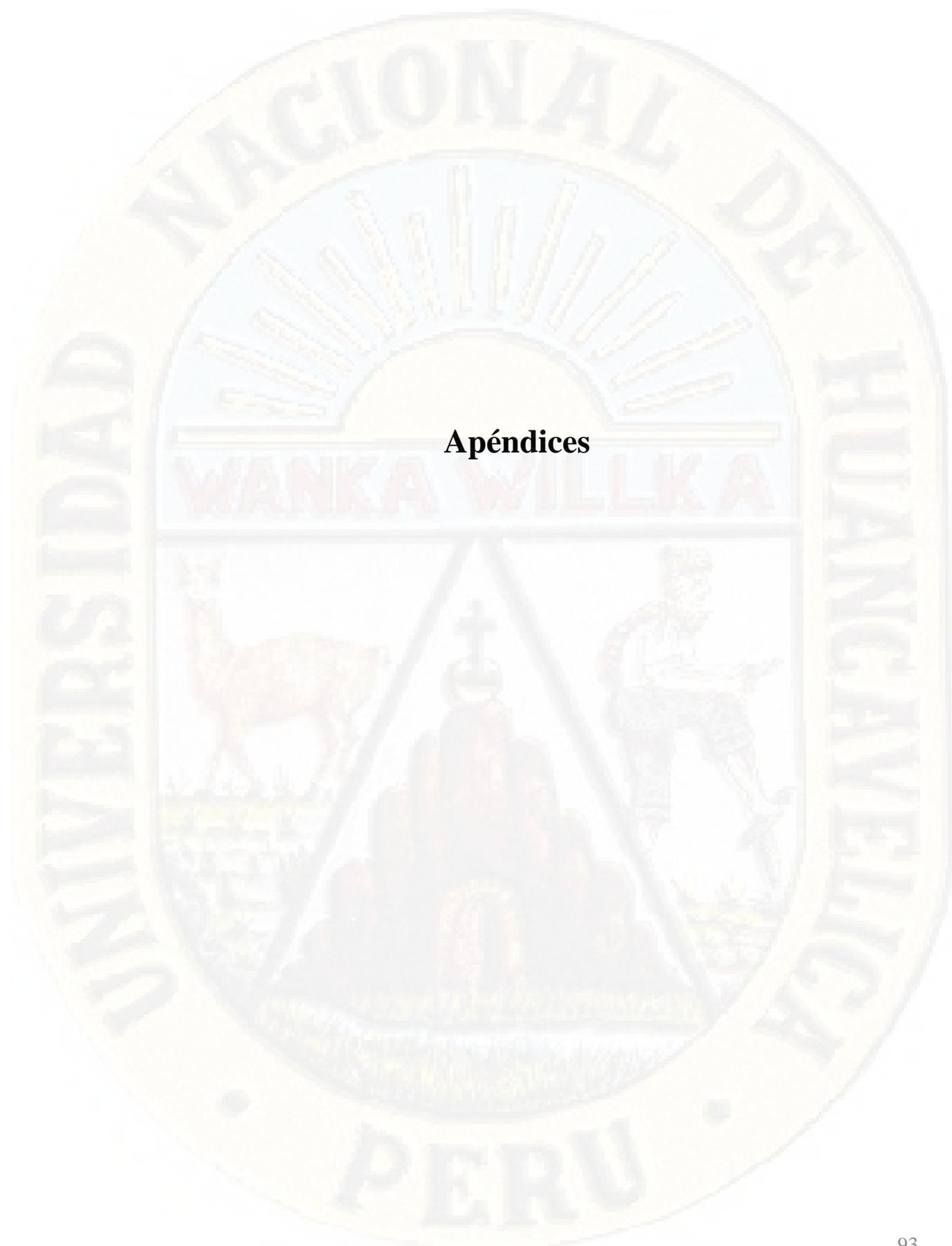
Sandoval, L., & Garro-Gil, N. (2017). La Teoría Relacional: Una propuesta para la comprensión y resolución de conflictos en la institución educativa. *Estudios sobre Educación*. Obtenido de <https://cuedespyd.hypotheses.org/files/2017/03/AULA-MAGNA-2.0-Teor%C3%ADa-relacional.pdf>

Sebastián, G. (2017). *La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de docentes en las instituciones educativas públicas de la Red 9, UGEL 6, Vitarte, Lima*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1395/TM%20CE-Ge%203125%20S1%20-%20Sebastian%20Lanazca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

Thomas, K., & Kilmann, R. (2008). *Instrumento Thomas y Kilmann de modos de conflicto*. Informe interpretativo. Obtenido de <http://abaroli.mx/wp-content/uploads/2016/04/25.-Thomas-Kilma..pdf>

Zubia, A. (2019). *La inteligencia emocional en la resolución de conflictos en docentes*. (Tesis de pregrado Universidad Central de Ecuador), Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18736/1/T-UCE-0007-CPS-137.pdf>



Apéndices

Apéndice A
MATRIZ DE CONSISTENCIA

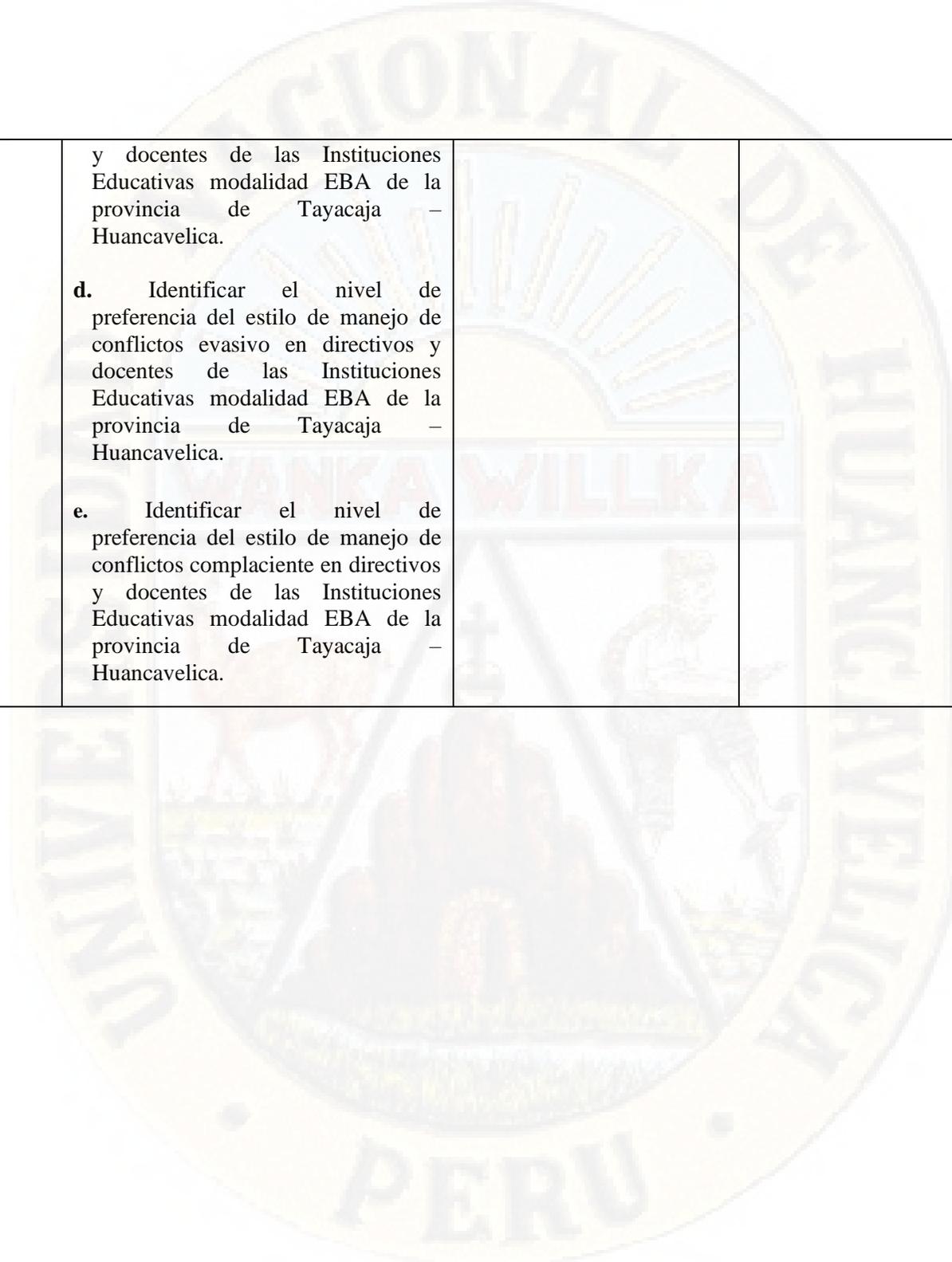
TÍTULO: Manejo de conflictos en directivos y docentes de Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cuál es el estilo de manejo de conflictos más predominante en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja - Huancavelica?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar el estilo de manejo de conflictos más predominante en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja - Huancavelica.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos competidor en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.</p> <p>b. Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos colaborador en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.</p> <p>c. Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos compromiso en directivos</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>El estilo de manejo de conflictos más predominante en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja, Huancavelica es el evasivo.</p>	<p>VARIABLE DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidor • Colaborador • Compromiso • Evasivo • Complaciente <p>Variables de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sexo - Condición laboral 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Básica <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo <p>MÉTODO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo simple</p> <p>Esquema:</p> <p>M ————— O</p> <p>Donde:</p> <p>M = Muestra</p> <p>O = Observación de la variable Manejo de Conflictos</p> <p>Población: 12 directores y 42 docentes de IIEE modalidad EBA de la provincia de Tayacaja.</p> <p>Muestra: 10 directores y 38 docentes ente damas y varones</p> <p>Muestreo:</p> <p>Probabilístico simple</p> <p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación indirecta - Técnica psicométrica.

y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.

d. Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos evasivo en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.

e. Identificar el nivel de preferencia del estilo de manejo de conflictos complaciente en directivos y docentes de las Instituciones Educativas modalidad EBA de la provincia de Tayacaja – Huancavelica.



Apéndice B
Istrumemento de investigación



INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN tk_i

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

INFORMACIÓN GENERAL:				
DRE: HUANCAMELICA	UGEL:	SURCUBAMBA ()	TAYACAJA ()	
NIVEL:	BASICO ()	INTERMEDIO ()	AVANZADO ()	
CARGO:		Director(a) ()	Docente ()	
CONDICIÓN LABORAL:		Nombrado ()	Contratado ()	
EXPERIENCIA EN AÑOS:	1 a 5 años ()	5 a 10 años ()	10 a 20 años ()	20 años a más ()
SEXO:	Masculino ()		Femenino ()	

INSTRUCCIONES:

Estimado Docente: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de la forma de pensar o actuar cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona. *¿Cómo responde usted habitualmente ante estas situaciones dentro de su centro laboral?* Debe saber Ud. que no existen respuestas adecuadas o inadecuadas, la respuesta correcta es aquella que describe su forma de actuar frente a los conflictos.

Los resultados de este cuestionario son anónimos y estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otros.

Por favor, lea cada afirmación cuidadosamente y decida qué escala describe mejor su forma de pensar o actuar ante un determinado conflicto laboral.

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

N°	REACTIVOS	1	2	3	4
01	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo.				
02	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.				
03	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.				
04	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.				
05	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.				
06	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.				

07	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.				
08	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.				
09	Cedo en algunos puntos del conflicto a cambio de otros.				
10	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.				
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.				
12	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.				
13	Dejo que conserve algo de su punto de vista, si la persona me deja conservar algo de la mía.				
14	Trato de hacer lo necesario para evitar más conflictos.				
15	Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.				
16	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.				
17	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.				
18	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.				
19	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.				
20	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.				
21	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.				
22	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.				
23	Si la posición de la otra persona es muy importante para él, le dejo satisfacer sus deseos.				
24	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.				
25	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.				
26	Propongo una solución intermedia.				
27	Evito tomar posiciones que puedan generar controversia.				
28	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.				
29	Procuro no herir los sentimientos de la otra persona.				
30	Suelo compartir el problema con la otra persona, para así poder solucionarlo.				

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Correo a donde debe enviar una vez haya resultado el cuestionario: educaperu22@gmail.com

whats app: 968 721 929

Apéndice C
Ficha de calificación del instrumento



INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN tki

FICHA DE CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO



PUNTUCIÓN GENERAL ALCANZADA	
------------------------------------	--

DIMENSIÓN	Nº DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN MARCADA	TOTAL	RANGO DE VALORES
COMPETIDOR	(3, 7, 10, 11, 16, 24)			
COLABORADOR	(5, 12, 18, 20, 28, 30)			
COMPROMISO	(2, 9, 13, 19, 21, 26)			
EVASIVO	(6, 8, 14, 17, 22, 27)			
COMPLACIENTE	(1, 4, 15, 23, 25, 29)			

**RANGO DE VALORES PARA LAS DIMENSIONES DEL
CUESTIONARIO TKI**

NIVEL	COMPETIDOR	COLABORADOR	COMPROMISO	EVASIVO	COMPLACIENTE
Muy bajo	(0, 11)	(0, 13)	(0, 14)	(0, 14)	(0, 13)
Bajo	(12, 14)	(14, 15)	(15, 15)	(15, 15)	(14, 15)
Promedio	(15, 20)	(16, 20)	(16, 20)	(16, 17)	(16, 21)
Alto	(21, 22)	(21, 21)	(21, 21)	(18, 20)	(22, 22)
Muy alto	> = 23	> = 22	> = 22	> = 21	> = 23

Apéndice D
Matriz de datos

MATRIZ DE DATOS							
ID	SCAA	Cand. Social	N. Pref. E. Competidor	N. Pref. E. Colaborador	N. Pref. E. Compromiso	N. Pref. E. Evasivo	N. Pref. E. Complaciente
1	2	2	1	3	3	1	3
2	1	1	1	2	1	1	2
3	2	2	2	1	1	1	1
4	2	2	3	2	3	2	3
5	1	2	2	1	1	1	1
6	1	1	2	3	3	3	3
7	2	2	3	2	1	2	3
8	1	2	5	5	3	4	3
9	2	2	1	3	2	1	2
10	2	1	2	2	1	2	3
11	2	2	2	2	3	3	3
12	2	2	3	3	3	4	3
13	2	2	3	3	3	3	2
14	2	2	3	1	3	1	1
15	2	2	3	3	3	1	1
16	2	2	2	3	5	4	3
17	2	2	2	4	3	4	3
18	2	1	2	3	2	3	3
19	2	1	3	3	3	2	2
20	1	1	3	3	3	1	1
21	1	2	1	1	1	3	3
22	1	2	4	3	3	4	3
23	2	2	2	2	1	1	2
24	2	2	3	5	3	1	3
25	2	1	3	3	2	1	2
26	1	2	1	5	3	5	3
27	2	1	3	3	3	4	3
28	2	2	3	3	3	4	3
29	1	2	3	4	5	2	5
30	1	2	2	1	1	2	2
31	1	1	3	2	3	2	1

ID	Sexo	Cond. laboral	N. Pref. E. Competidor	N. Pref. E. Colaborador	N. Pref. E. Compromiso	N. Pref. E. Evasivo	N. Pref. E. Complaciente
32	1	1	3	1	3	2	3
33	1	1	3	3	3	4	3
34	1	1	3	3	3	1	2
35	1	2	3	3	3	3	3
36	2	2	3	3	3	4	3
37	1	1	3	4	3	3	3
38	2	1	3	1	3	3	3
39	2	1	2	1	3	3	3
40	1	2	2	2	4	3	2
41	1	2	2	1	3	2	4
42	1	2	3	2	3	3	4
43	2	1	2	3	3	3	3
44	2	2	2	3	3	3	3
45	1	1	2	1	1	3	4
46	2	2	2	3	1	3	3
47	2	2	2	2	1	3	4
48	1	2	3	1	1	2	3

Claves para la matriz de datos:

Sexo
 1 masculino
 2 femenino

Condición laboral
 1 nombrado
 2 contratado

Nivel de preferencia de los estilos de manejo de conflictos
 1 muy bajo
 2 bajo
 3 promedio
 4 alto
 5 muy alto

Apéndice E
Constancia de aplicación de instrumento de investigación UGEL – Tayacaja



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

LA QUE SUSCRIBE, DIRECTORA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL TAYACAJA, OTORGA LA PRESENTE CONSTANCIA AL DOCENTE:

CONSTANCIA

RUBEN DARIO ZEVALLOS BALDEON

Egresado de la Segunda Especialidad de la Universidad Nacional de Huancavelica con mención en **ANDRAGOGÍA**, quien ha aplicado el instrumento de investigación titulado: **ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS** a través de la vía virtual como correos electrónicos y whatsapp a docentes y directivos de la modalidad Educación Básica Alternativa EBA de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tayacaja durante el mes de julio del presente año.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado y para los fines que estime por conveniente.

Pampas, 01 de setiembre del 2020



Lic. MIRIAM MARLENE TINOCO GARCIA
Directora de la Unidad de Gestión Educativa Local
TAYACAJA

Apéndice F

Constancia de aplicación de instrumento de investigación UGEL - Surcubamba



PERÚ

Ministerio
de Educación

Dirección Regional de
Educación Huancavelica



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

EL QUE SUSCRIBE JEFE DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA
UGEL SURCUBAMBA OTORGA LA PRESENTE

CONSTANCIA

Otorgado a:

Lic. Rubén Darío ZEVALLOS BALDEÓN

El que suscribe, Lic Marco Antonio Taipe Sánchez, identificado con DNI 20095901 Jefe del área de Gestión Pedagógica de la Unidad de Gestión Educativa Local Surcubamba de la Dirección Regional de Educación de Huancavelica; hace constar que el profesional antes mencionado ha realizado la aplicación del instrumento de investigación: **CUESTIONARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS** a los docentes y directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica Alternativa (inicial, intermedio y avanzado), el cual ha sido aplicado en el mes de julio del presente año.

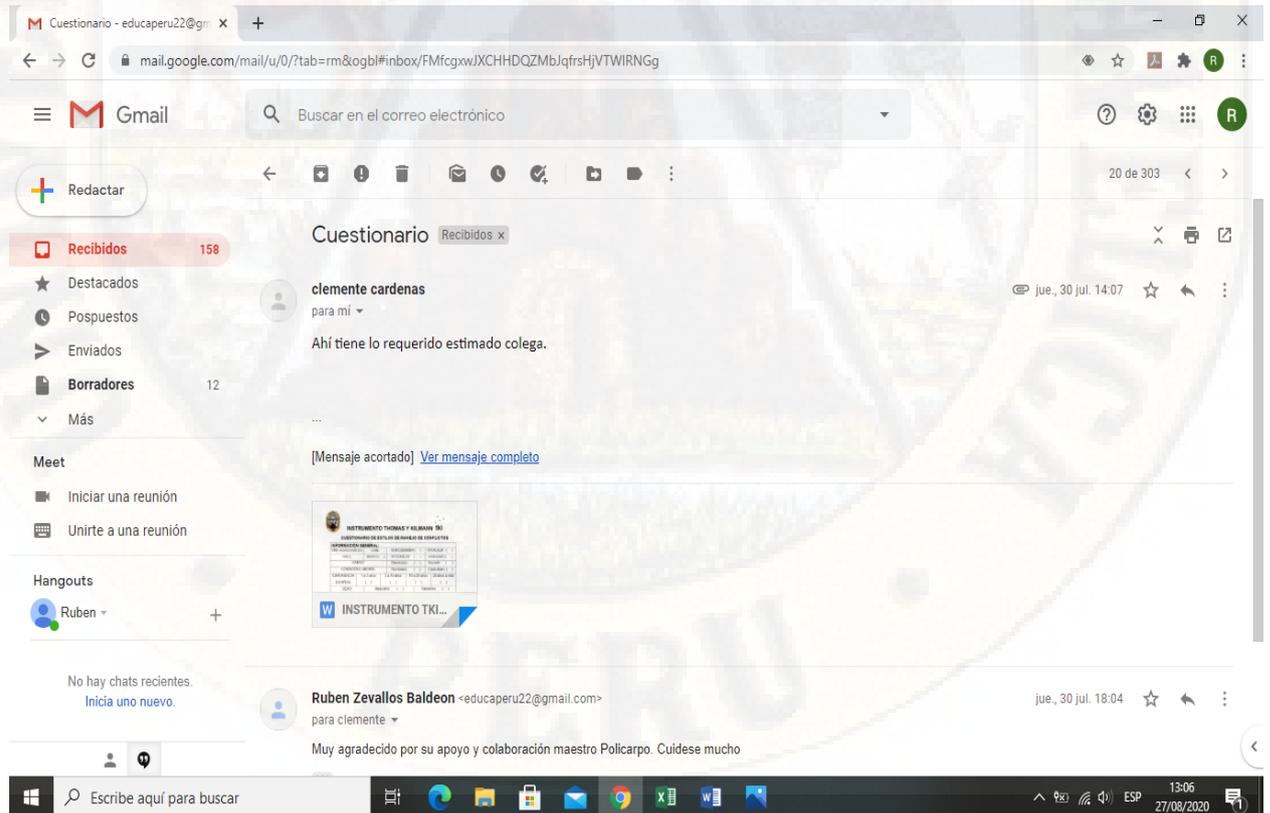
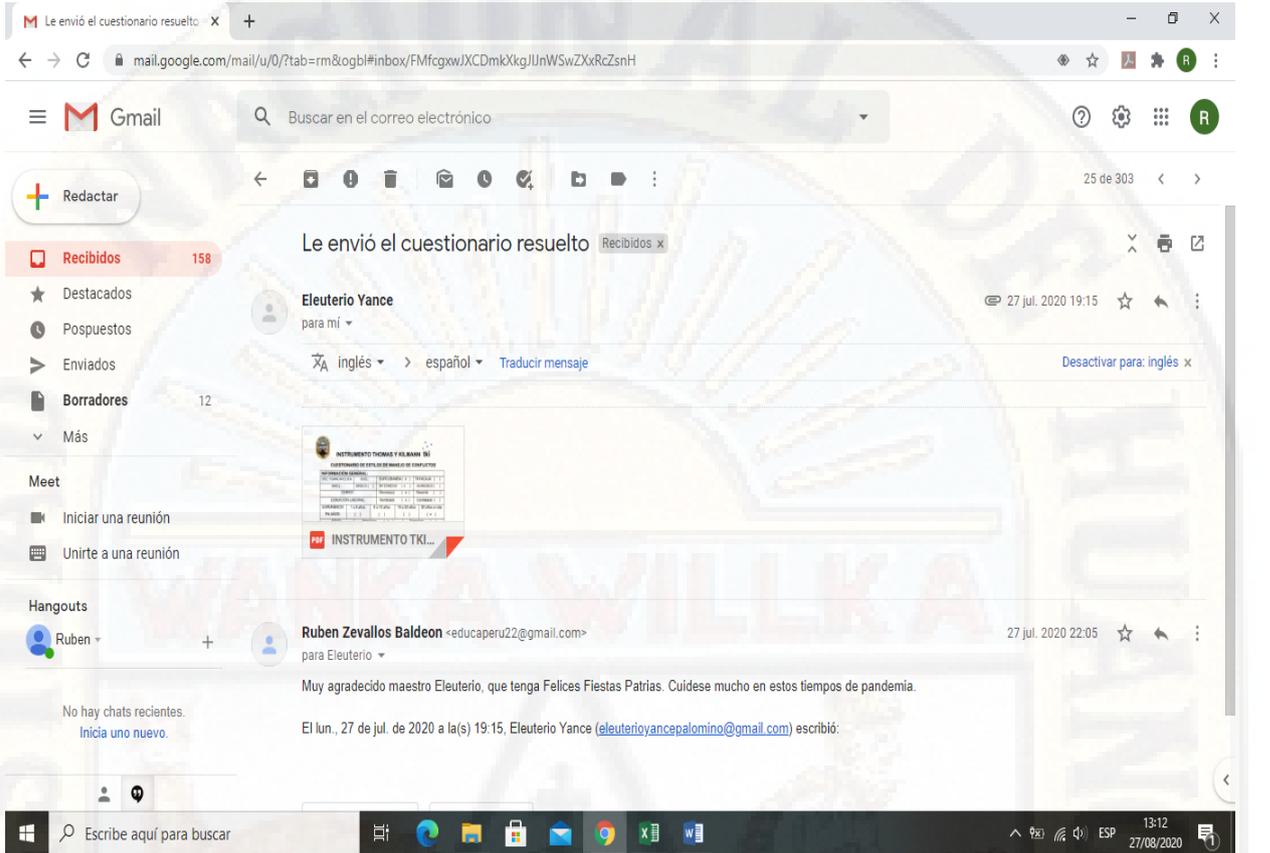
Por tanto, expido la presente constancia a petición del interesado, afin que sea utilizado en los fines que crea conveniente.

Surcubamba, 04 de setiembre del 2020



Apéndice G

Evidencias fotográficas



Instrumento de manejo de conflictos

mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/FMfcgwxJXCDmbGkNXcXqStgtMHCpTsz

Buscar en el correo electrónico

26 de 303

Instrumento de manejo de conflictos Recibidos x

Valentina Orihuela León <saorive@gmail.com> para mi

lun., 27 jul. 16:47

español Traducir mensaje

Desactivar para: inglés x



INSTRUMENTO TKI...

Ruben Zevallos Baldeon <educaperu22@gmail.com> para Valentina

lun., 27 jul. 22:10

Muy agradecido maestra Valentina. Que tenga Felices Fiestas Patrias. Cuidese mucho y cuide a su familia en estos tiempos de pandemia.

El lun., 27 de jul. de 2020 a la(s) 16:47, Valentina Orihuela León (saorive@gmail.com) escribió:

Windows taskbar: Escribe aquí para buscar, 13:13 27/08/2020

Cuestionario de estilo de manejo de conflictos

mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/FMfcgwxJXCFxTRGGHqKztqzlhvmMgrT

Buscar en el correo electrónico

21 de 303

Cuestionario de estilo de manejo de conflictos Recibidos x

Martha Gloria Castillo Reyes <gloriaringa1969@gmail.com> para mi

mié., 29 jul. 17:45

español Traducir mensaje

Desactivar para: inglés x



INSTRUMENTO TKI...

Ruben Zevallos Baldeon <educaperu22@gmail.com> para Martha

mié., 29 jul. 18:06

Maestra Gloria muy agradecido por su apoyo. Cuidese mucho y cuide a su familia en estos tiempos de pandemia.

El mié., 29 de jul. de 2020 a la(s) 17:45, Martha Gloria Castillo Reyes (gloriaringa1969@gmail.com) escribió:

Windows taskbar: Escribe aquí para buscar, 13:08 27/08/2020

WhatsApp chat interface with contact TPRuben Crispin. The chat history shows the following messages:

- 27/7/2020: Maestro le estoy enviando el cuestionario (5:23 p. m.)
- INSTRUMENTO TKI A... (DOCX • 120 kB) (5:23 p. m.)
- Agradeciéndole su apoyo maestro. (5:23 p. m.)
- Muchas gracias maestro (5:29 p. m.)
- Terminando yo le envié (5:25 p. m.)
- Maestro le envío el cuestionario desarrollado (6:39 p. m.)
- INSTRUMENTO TKI A... (DOCX • 119 kB) (6:39 p. m.)
- Muy agradecido maestro Rubén Darío, que tenga Felices Fiestas Patrias.

The contact list on the left includes: Oscar Benavides, TPSelma Canchaya, TPYudith Cerron, ERIB - Pampas "M", TPRuben Crispin, TPMarilu Villanueva, and TPGloria Campos.

WhatsApp chat interface with contact TDAngelica Meza. The chat history shows the following messages:

- Los mensajes están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Haz clic para obtener más información.
- Maeatra Angelica le estoy enviando el cuestionario (6:15 p. m.)
- INSTRUMENTO TKI A... (DOCX • 120 kB) (6:16 p. m.)
- Agradeciéndole de manera especial su apoyo maestra. (6:17 p. m.)
- 29/7/2020
- INSTRUMENTO TKI A... (DOCX • 119 kB) (8:03 p. m.)
- Buenas noches maestro , le envié la encuesta resuelta (8:05 p. m.)
- 30/7/2020
- Maestra Angélica muy agradecido por su colaboración. Cuidese mucho y cuide también a su familia en estos tiempos de pandemia. (6:09 a. m.)

The contact list on the left includes: TPDelia Ichillumpa, Wilber Díaz Tunque, TPFrida Bolaños, TP Mercedes de LaCruz, TDAngelica Meza, +51 964 403 509, and TPYesica Condori.



9

INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN tki

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

INFORMACIÓN GENERAL:				
DRE: HUANCAMELICA		UGEL:	SURCUBAMBA ()	TAYACAJA (X)
NIVEL:		BÁSICO ()	INTERMEDIO ()	AVANZADO (X)
CARGO:			Director(a) ()	Docente (X)
CONDICIÓN LABORAL:			Nombrado ()	Contratado (X)
EXPERIENCIA EN AÑOS:	1 a 5 años ()	5 a 10 años (7)	10 a 20 años ()	20 años a más ()
SEXO:		Masculino ()		Femenino (X)

INSTRUCCIONES:

Estimado Docente: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de la forma de pensar o actuar cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona. **¿Cómo responde usted habitualmente ante estas situaciones dentro de su centro laboral?** Debe saber Ud. que **no** existen respuestas adecuadas o inadecuadas, la respuesta correcta es aquella que describe su forma de actuar frente a los conflictos.

Los resultados de este cuestionario son anónimos y estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otros.

Por favor, lea cada afirmación cuidadosamente y decida qué escala describe mejor su forma de pensar o actuar ante un determinado conflicto laboral.

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

N°	REACTIVOS	1	2	3	4
01	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo.		X		
02	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.				X
03	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.		X		
04	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.			X	
05	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.		X		
06	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.			X	

6 6 4 = 16

07	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.	x			
08	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.		x		
09	Cedo en algunos puntos del conflicto a cambio de otros.		x		
10	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.	x			
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.	x			
12	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.			x	
13	Dejo que conserve algo de su punto de vista, si la persona me deja conservar algo de la mía.	x			
14	Trato de hacer lo necesario para evitar más conflictos.			x	
15	Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.			x	
16	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.	x			
17	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.	x			
18	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.				x
19	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.			x	
20	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.			x	
21	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.		x		
22	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.	x			
23	Si la posición de la otra persona es muy importante para él, le dejo satisfacer sus deseos.		x		
24	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.		x		
25	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.		x		
26	Propongo una solución intermedia.			x	
27	Evito tomar posiciones que puedan generar controversia.		x		
28	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.		x		
29	Procuró no herir los sentimientos de la otra persona.			x	
30	Suelo compartir el problema con la otra persona, para así poder solucionarlo.			x	

f 16 24 4 = 51 + 16 = 67

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Correo a donde debe enviar una vez haya resultado el cuestionario: educaperu22@gmail.com
whats app: 968 721 929



INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN tki

FICHA DE CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

9

PUNTUACIÓN GENERAL ALCANZADA *67*

DIMENSIÓN	N° DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN MARCADA						TOTAL	RANGO DE VALORES
COMPETIDOR	(3, 7, 10, 11, 16, 24)	2	1	1	1	1	2	8	Muy bajo
COLABORADOR	(5, 12, 18, 20, 28, 30)	2	3	4	3	2	3	17	Promedio
COMPROMISO	(2, 9, 13, 19, 21, 26)	4	2	1	3	2	3	15	bajo
EVASIVO	(6, 8, 14, 17, 22, 27)	3	2	3	1	1	2	12	muy bajo
COMPLACIENTE	(1, 4, 15, 23, 25, 29)	2	3	3	2	2	3	15	bajo

RANGO DE VALORES PARA LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO TKI

NIVEL	COMPETIDOR	COLABORADOR	COMPROMISO	EVASIVO	COMPLACIENTE
Muy bajo	(0, 11)	(0, 13)	(0, 14)	(0, 14)	(0, 13)
Bajo	(12, 14)	(14, 15)	(15, 15)	(15, 15)	(14, 15)
Promedio	(15, 20)	(16, 20)	(16, 20)	(16, 17)	(16, 21)
Alto	(21, 22)	(21, 21)	(21, 21)	(18, 20)	(22, 22)
Muy alto	>= 23	>= 22	>= 22	>= 21	>= 23



24

INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN tki

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

INFORMACIÓN GENERAL:				
DRE: HUANCVELICA	UGEL:	SURCUBAMBA ()	TAYACAJA (x)	
NIVEL:	BÁSICO ()	INTERMEDIO ()	AVANZADO (x)	
CARGO:		Director(a) ()	Docente (x)	
CONDICIÓN LABORAL:		Nombrado ()	Contratado (x)	
EXPERIENCIA EN AÑOS:	1 a 5 años (x)	5 a 10 años ()	10 a 20 años ()	20 años a más ()
SEXO:	Masculino ()		Femenino (x)	

INSTRUCCIONES:

Estimado Docente: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de la forma de pensar o actuar cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona. *¿Cómo responde usted habitualmente ante estas situaciones dentro de su centro laboral?* Debe saber Ud. que **no** existen respuestas adecuadas o inadecuadas, la respuesta correcta es aquella que describe su forma de actuar frente a los conflictos.

Los resultados de este cuestionario son anónimos y estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otros.

Por favor, lea cada afirmación cuidadosamente y decida qué escala describe mejor su forma de pensar o actuar ante un determinado conflicto laboral.

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

N°	REACTIVOS	1	2	3	4
01	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo.			x	
02	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.			x	
03	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.				x
04	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.		x		
05	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.				x
06	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.		x		

4 6 8 = 18

07	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.	x			
08	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.			x	
09	Cedo en algunos puntos del conflicto a cambio de otros.			x	
10	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.				x
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.			x	
12	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.			x	
13	Dejo que conserve algo de su punto de vista, si la persona me deja conservar algo de la mía.			x	
14	Trato de hacer lo necesario para evitar más conflictos.			x	
15	Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.				x
16	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.			x	
17	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.		x		
18	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.			x	
19	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.			x	
20	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.				x
21	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.			x	
22	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.	x			
23	Si la posición de la otra persona es muy importante para él, le dejo satisfacer sus deseos.		x		
24	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.			x	
25	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.			x	
26	Propongo una solución intermedia.				x
27	Evito tomar posiciones que puedan generar controversia.		x		
28	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.				x
29	Procuró no herir los sentimientos de la otra persona.				x
30	Suelo compartir el problema con la otra persona, para así poder solucionarlo.				x

2 6 36 28 = 72 + 18

= 90

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Correo a donde debe enviar una vez haya resultado el cuestionario: educaperu22@gmail.com

whats app: 968 721 929



INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN tki

FICHA DE CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

24

PUNTUCIÓN GENERAL ALCANZADA 90

DIMENSIÓN	N° DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN MARCADA						TOTAL	RANGO DE VALORES
COMPETIDOR	(3, 7, 10, 11, 16, 24)	4	1	4	3	3	3	18	promedio
COLABORADOR	(5, 12, 18, 20, 28, 30)	4	3	3	4	4	4	22	muy alto
COMPROMISO	(2, 9, 13, 19, 21, 26)	3	3	3	3	3	4	19	promedio
EVASIVO	(6, 8, 14, 17, 22, 27)	2	3	3	2	1	2	13	muy bajo
COMPLACIENTE	(1, 4, 15, 23, 25, 29)	3	2	4	2	3	4	18	promedio

RANGO DE VALORES PARA LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO TKI

NIVEL	COMPETIDOR	COLABORADOR	COMPROMISO	EVASIVO	COMPLACIENTE
Muy bajo	(0, 11)	(0, 13)	(0, 14)	(0, 14)	(0, 13)
Bajo	(12, 14)	(14, 15)	(15, 15)	(15, 15)	(14, 15)
Promedio	(15, 20)	(16, 20)	(16, 20)	(16, 17)	(16, 21)
Alto	(21, 22)	(21, 21)	(21, 21)	(18, 20)	(22, 22)
Muy alto	>= 23	>= 22	>= 22	>= 21	>= 23



40

INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN tki

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

INFORMACIÓN GENERAL:				
DRE: HUANCAMELICA	UGEL:	SURCUBAMBA (x)	TAYACAJA ()	
NIVEL:	BÁSICO ()	INTERMEDIO ()	AVANZADO (x)	
CARGO:		Director(a) ()	Docente (x)	
CONDICIÓN LABORAL:		Nombrado ()	Contratado (x)	
EXPERIENCIA EN AÑOS:	1 a 5 años (x)	5 a 10 años ()	10 a 20 años ()	20 años a más ()
SEXO:	Masculino (x)		Femenino ()	

INSTRUCCIONES:

Estimado Docente: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de la forma de pensar o actuar cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona. *¿Cómo responde usted habitualmente ante estas situaciones dentro de su centro laboral?* Debe saber Ud. que **no** existen respuestas adecuadas o inadecuadas, la respuesta correcta es aquella que describe su forma de actuar frente a los conflictos.

Los resultados de este cuestionario son anónimos y estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otros.

Por favor, lea cada afirmación cuidadosamente y decida qué escala describe mejor su forma de pensar o actuar ante un determinado conflicto laboral.

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

N°	REACTIVOS	1	2	3	4
01	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo.		X		
02	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.			X	
03	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.		X		
04	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.		X		
05	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.	X			
06	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.			X	

1 6 6 = 13

07	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.	x			
08	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.			x	
09	Cedo en algunos puntos del conflicto a cambio de otros.			x	
10	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.	x			
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.	x			
12	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.			x	
13	Dejo que conserve algo de su punto de vista, si la persona me deja conservar algo de la mía.			x	
14	Trato de hacer lo necesario para evitar más conflictos.			x	
15	Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.			x	
16	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.	x			
17	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.			x	
18	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.		x		
19	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.				x
20	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.			x	
21	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.				x
22	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.	x			
23	Si la posición de la otra persona es muy importante para él, le dejo satisfacer sus deseos.		x		
24	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.			x	
25	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.		x		
26	Propongo una solución intermedia.				x
27	Evito tomar posiciones que puedan generar controversia.			x	
28	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.		x		
29	Procuró no herir los sentimientos de la otra persona.			x	
30	Suelo compartir el problema con la otra persona, para así poder solucionarlo.			x	

2 14 36 12 = 64+13

ff

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Correo a donde debe enviar una vez haya resultado el cuestionario: educaperu22@gmail.com

whats app: 968 721 929



INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN tki

FICHA DE CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

40

PUNTUACIÓN GENERAL ALCANZADA **77**

DIMENSIÓN	N° DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN MARCADA						TOTAL	RANGO DE VALORES
COMPETIDOR	(3, 7, 10, 11, 16, 24)	2	1	2	2	2	3	12	bajo
COLABORADOR	(5, 12, 18, 20, 28, 30)	1	3	2	3	2	3	14	bajo
COMPROMISO	(2, 9, 13, 19, 21, 26)	3	3	3	4	4	4	21	alto
EVASIVO	(6, 8, 14, 17, 22, 27)	3	3	3	3	1	3	16	promedio
COMPLACIENTE	(1, 4, 15, 23, 25, 29)	2	2	3	2	2	3	14	bajo

RANGO DE VALORES PARA LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO TKI

NIVEL	COMPETIDOR	COLABORADOR	COMPROMISO	EVASIVO	COMPLACIENTE
Muy bajo	(0, 11)	(0, 13)	(0, 14)	(0, 14)	(0, 13)
Bajo	(12, 14)	(14, 15)	(15, 15)	(15, 15)	(14, 15)
Promedio	(15, 20)	(16, 20)	(16, 20)	(16, 17)	(16, 21)
Alto	(21, 22)	(21, 21)	(21, 21)	(18, 20)	(22, 22)
Muy alto	>= 23	>= 22	>= 22	>= 21	>= 23