



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**PROCESO DE CONFLICTO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEÑOR
DE LOS MILAGROS DEL CONCEJO MENOR DE SANTA MARÍA,
DISTRITO DE MARANURA – LA CONVENCIÓN, CUSCO -2018**

PRESENTADO POR:

Bach. Hárolin Creycy Escalante Ortíz

**Para optar al Título Profesional de Licenciada en
Administración**

ASESOR: Mgt. Hernando Gonzales Abrill

CUSCO – PERÚ

2018



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la tesis titulada: **PROCESO DE CONFLICTO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEÑOR DE LOS MILAGROS DEL CONCEJO MENOR DE SANTA MARÍA, DISTRITO DE MARANURA – LA CONVENCIÓN, CUSCO -2018**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

Bach. Hárolin Creycy Escalante Ortíz



DEDICATORIA

Con toda la humildad que mi corazón pueda emanar dedico mi tesis principalmente a Dios, quien me dio vida y me ha dado fortaleza para superar circunstancias difíciles que pasé y a través de sus pruebas hizo de mí una gran mujer.

A mi madre Luzmila, por ser el pilar más importante, acompañarme abnegadamente en toda mi etapa estudiantil, demostrarme su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias y opiniones

A mi padre Mario, que, a pesar de nuestra distancia física, siempre sentí su presencia, sus sabios consejos y apoyo moral, enseñándome ser una persona fuerte, de bien con principios y valores. A ustedes Papitos que a pesar de sus escasos recursos me educaron con mucho amor y dedicación, acompañándome en cada suceso de mi vida, hasta este momento tan importante de mi formación profesional; por tal motivo ahora me toca afrontar este reto y compensar todo el sacrificio que me han otorgado.

A mi hermana y mejor amiga Linda Lucero, a quien amo infinitamente y ha estado incondicionalmente en el trayecto de mi vida.

A mi hermanito Max Ervin, por ser mi estímulo, para en un futuro verlo próspero.

A Pavel, por ser un ángel en mi vida, compartir momentos significativos y ayudarme a superar cada obstáculo de mi vida.

Hárolin Creycy



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos.

De manera especial agradezco al Mag. Hernando Gonzales Abrill por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de mi Tesis.

Un agradecimiento especial a la “Universidad Andina del Cusco” y docentes que me concedieron conocimientos para mi formación profesional; así mismo a mis dictaminantes Lic. Evelyn Jesús Carazas Araujo y la Lic. Susi Alviz Pazos, por hacer realidad esta Tesis.

Para todos aquellos intermediarios que fueron parte para la realización de esta tesis.

Hárolin Creycy



ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	14
2.2.1. Proceso de conflictos.....	14
2.2.1.1. Concepto de conflicto	14
2.2.1.2. Niveles de gravedad del conflicto.....	15
2.2.1.3. Niveles de magnitud del conflicto	15
2.2.1.4. Condiciones que anteceden a los conflictos	16
2.2.1.5. Efectos del conflicto	18



- 2.2.1.6. Estilos de administración de conflictos 19
- 2.2.1.7. Técnicas para la administración de conflictos 20
- 2.2.1.8. Perspectivas del manejo del conflicto..... 22
- 2.2.1.9. Causas de conflicto en las organizaciones 24
- 2.2.1.10. Proceso del conflicto..... 29
 - A. Oposición o incompatibilidad potencial 29
 - B. Cognición y personalización 31
 - C. Intenciones 35
 - D. Comportamiento..... 37
 - E. Resultados 38
- 2.3. Marco conceptual o definición de términos 40
- 2.4. Variables 44
- 2.5. Caracterización de la institución 45

CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- 3.1 Enfoque de investigación 49
- 3.2 Diseño de la investigación 49
- 3.3 Alcance de la investigación..... 50
- 3.4 Población de estudio 50
- 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 50
- 3.6 Procesamiento del análisis de datos 51

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 4.1. Baremación y validación del instrumento de recolección de la información 52
 - 4.1.1. Fiabilidad del instrumento..... 52
 - 4.1.2. Baremación..... 53
- 4.2. Resultados estadísticos de la investigación..... 53
 - 4.2.1. Análisis descriptivo de la oposición o incompatibilidad potencial 54
 - 4.2.2. Cognición y personalización 58



4.2.3. Intenciones	63
4.2.4. Comportamiento.....	69
4.2.5. Resultados	73
4.2.6. Proceso de conflicto	76
4.2.7. Comparación promedio de las dimensiones del proceso de conflictos	77

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 02: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 03: Matriz del instrumento

Anexo 04: Instrumento

Anexo 05: Guía de entrevista

Anexo 06: Validación de expertos



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01: Operacionalización de variable	43
Tabla 02: Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
Tabla 03: Análisis de Alfa de Cronbach Global.....	50
Tabla 04: Baremación.....	51
Tabla 05: Análisis del indicador comunicación	52
Tabla 06: Análisis del indicador estructura	53
Tabla 07: Análisis del indicador variables personales.....	54
Tabla 08: Análisis de la oposición o incompatibilidad potencial	55
Tabla 09: Análisis del indicador ansiedad.....	56
Tabla 10: Análisis del indicador tensión	57
Tabla 11: Análisis del indicador frustración.....	58
Tabla 12: Análisis del indicador hostilidad	59
Tabla 13: Análisis de la cognición y personalización	60
Tabla 14: Análisis del indicador competir.....	61
Tabla 15: Análisis del indicador colaborar.....	62
Tabla 16: Análisis del indicador evitar.....	63
Tabla 17: Análisis del indicador ceder	64
Tabla 18: Análisis del indicador transigir.....	65
Tabla 19: Análisis de las intenciones	66
Tabla 20: Análisis del indicador aseveraciones.....	67
Tabla 21: Análisis del indicador acciones	68
Tabla 22: Análisis del indicador reacciones	69
Tabla 23: Análisis del indicador comportamiento.....	70
Tabla 24: Análisis del indicador resultados funcionales	71
Tabla 25: Análisis del indicador resultados disfuncionales.....	72
Tabla 26: Análisis del indicador resultados.....	73
Tabla 27: Análisis del proceso de conflicto	74
Tabla 28: Comparación promedio de las dimensiones del proceso de conflictos	75



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01: Causas de conflicto en las organizaciones	24
Figura 02: El proceso del conflicto.....	28
Figura 03: Mapa de ubicación geográfica del poblado de Santa María	44
Figura 04: Logo de la Institución Educativa Señor de los Milagros	45
Figura 05: Organigrama de la Institución Educativa Señor de los Milagros.....	46
Figura 06: Comunicación	52
Figura 07: Estructura	53
Figura 08: Variables personales	54
Figura 09: Oposición o incompatibilidad potencial	55
Figura 10: Ansiedad	56
Figura 11: Tensión.....	57
Figura 12: Frustración	58
Figura 13: Hostilidad.....	59
Figura 14: Cognición y personalización.....	60
Figura 15: Competir	61
Figura 16: Colaborar.....	62
Figura 17: Evitar.....	63
Figura 18: Ceder.....	64
Figura 19: Transigir.....	65
Figura 20: Intenciones	66
Figura 21: Aseveraciones	67
Figura 22: Acciones.....	68
Figura 23: Reacciones	69
Figura 24: Comportamiento	70
Figura 25: Resultados funcionales.....	71
Figura 26: Resultados disfuncionales	72
Figura 27: Resultados	73
Figura 28: Resultado del proceso de conflicto	74
Figura 29: Comparación promedio de las dimensiones del proceso de conflictos.....	76



RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo general conocer cómo en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura, para lo cual se procedió a estudiar a las 32 personas que laboran allí, tanto a nivel docente como administrativo, se consideró la teoría del proceso del conflicto, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental – transversal, alcance descriptivo, se utilizó el análisis de Alfa de Cronbach Global para medir la fiabilidad del instrumento así como la opinión de expertos, los resultados fueron los siguientes: El proceso del conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, se desarrolla a un nivel regular, obteniendo un promedio de 3.08, lo que muestra que en sus actividades de solución del proceso de conflictos existe oposición de algunas personas de nivel administrativo y docente, que son resultado de las emociones y percepciones que sienten lo cual afecta a la solución de los problemas, sobre todo cuando las intenciones es de demostrar quién es el mejor, tratando de colaborar con las habilidades y conocimientos que tienen y cuando la situación no se torna favorable tratan de evitar las situaciones con la finalidad de no ceder o renunciar a sus posiciones, muchos problemas ocasionados por aseveraciones realizadas sin pleno conocimiento de causa, acciones y reacciones que profundizan aún más los conflictos, siendo los resultados algunas veces funcionales con la mejor calidad de decisiones tomadas y otras disfuncionales con la reducción del desempeño laboral, los cuales varían dependiendo cual es la posición de las personas en conflicto, por otro lado se observa que también existen personas quienes tratan de apoyar y sumar en pro de dar solución a dichos conflictos, tratando de alcanzar las metas institucionales.

Palabras clave: Proceso de conflicto



ABSTRACT

The present investigation, has like general objective to know how in the process of conflict in the Educational Institution Lord of the Miracles of the Minor Council of Santa Maria, district of Maranura, for which proceeded to study the 32 people who work there, both At the teaching and administrative level, the theory of the conflict process was considered, with a quantitative approach, non-experimental design - transversal, descriptive scope, the analysis of Alpha by Cronbach Global was used to measure the reliability of the instrument as well as the opinion of experts , the results were the following: The process of the conflict in the Educational Institution Lord of the Miracles of the Minor Council of Santa Maria, develops at a regular level, obtaining an average of 3.08, which shows that in its activities of solution of the process of conflicts there is opposition from some people of administrative and teaching level, which are the result of emotions and per feelings that affect the solution of problems, especially when the intention is to show who is the best, trying to collaborate with the skills and knowledge they have and when the situation does not become favorable try to avoid situations with the purpose of not giving up or renouncing their positions, many problems caused by assertions made without full knowledge of the cause, actions and reactions that further deepen the conflicts, the results being sometimes functional with the best quality of decisions made and other dysfunctional the reduction of job performance, which varies depending on the position of the people in conflict, on the other hand it is observed that there are also people who try to support and add in order to solve these conflicts, trying to achieve institutional goals .

Keywords: Conflict process



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El mundo globalizado, exige en estos tiempos una dinamicidad y un performance mucho mayor en las organizaciones, comparadas con el comportamiento que estas tenían hace 20 ó 30 años atrás, en consecuencia, toda organización al someterse a esta dinámica, también se somete a una serie de nuevos problemas, siendo uno de ellos los conflictos que se generan durante el desarrollo de sus actividades del día a día, para lo cual es necesario que en las organizaciones se conozca y desarrolle adecuadamente el proceso de conflictos los cuales, con el conocimiento y aplicación de técnicas modernas y adecuadas, podrán ser superados y aprovechados.

En este entender se puede caracterizar al conflicto como: “Toda situación en el que las metas, actitudes, emociones o conductas incompatibles provocan desacuerdo u oposición entre dos o más partes”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 211).

Bajo esta conceptualización, los hechos identificados en la Institución Educativa Señor de los Milagros, permiten analizar la oposición o incompatibilidad potencial, que son las condiciones que se presentan para que exista el conflicto, los cuales dejan apreciar deficiencias en factores como la comunicación, ello debido a que muchas veces surgen dificultades semánticas o malos entendidos los cuales no son arreglados en su momento porque la comunicación es muy escasa, junto a ello la forma de organización estructural con la que cuentan no permite contar con personal que tenga especializaciones en determinadas actividades que se necesita en la institución, la falta de un enfoque en las metas y objetivos del colegio, hace que las personas trabajen de manera aislada, cada uno por su cuenta, mostrando actitudes poco positivas hacia el



trabajo y hacia sus compañeros, creando así las circunstancias para que se cree el conflicto y al no existir un elemento líder que unifique el camino hacia el logro de las mismas se presentan mermas en el cumplimiento de las mismas, hecho que ocurre con frecuencia en la institución educativa Señor de los Milagros en el Concejo Menor de Santa María y que va directamente interconectado con las relaciones de autoridad pues al ser deficientes estas, son motivo de muchos de los elementos bajo los cuales se analiza la situación motivo de la presente investigación; se debe considerar también el análisis de las inconsistencias de estatus, el cual se muestra como un factor determinante frente al análisis situacional de la organización, pues muchos de los miembros de la misma no cumplen con la labor que su ubicación y responsabilidad exigen, y para finalmente evaluar dicha situación desde las ambigüedades jurisdiccionales, las cuales se presentan claramente en la institución y no permiten un trabajo claro y el consecuente logro de los objetivos finales institucionales por la ausencia de reglas y actores superiores claros y bien definidos.

La cognición y personalización dentro del colegio, presentan actitudes negativas, las cuales van alterando los comportamientos de las personas quienes en muchas situaciones se muestran ansiosos, preocupados por distintas razones provocándoles ello tensión y frustración al no lograr satisfacción laboral ni personal en las cosas que realizan, lo cual también está manifestado por la hostilidad que algunas personas reciben de las autoridades de la institución educativa y por sus mismos compañeros de trabajo.

Es así que las intenciones de las personas, se ven alteradas cuando solo buscan competir entre compañeros de trabajo, tratando de demostrar quién es mejor en tal o cual actividad existiendo así poca colaboración entre el personal por la escasa práctica del trabajo en equipo, junto a ello las personas tratan de ignorar situaciones de conflicto que se presentan tratando de alejarse de ellos si es que no los involucra de manera personal y directa y cuando es un problema personal, todos tratan de actuar buscando resultados de ganar-ganar, pues ninguno muestra indicios de poder ceder o buscar una solución en la cual sus intereses puedan verse afectados.

Por otro lado, el comportamiento de las personas frente a un conflicto, muestra cambios en los factores personales ya que se ha podido identificar muchas deficiencias



en un análisis a priori, ello debido a la falta de un liderazgo que potencie las fortalezas y bondades de los miembros y haga frente a las deficiencias y debilidades en los mismos, estos factores son analizados desde el punto de vista de las aseveraciones, acciones y reacciones, son diversas pero las mismas debidamente aprovechadas se constituirían en un factor de quiebre y desarrollo para los intereses de la organización, generando el inicio de diversos conflictos y los cuales al no ser manejados adecuadamente a favor de la organización, se constituyen en elementos que restan en la marcha y desarrollo de la institución educativa.

Finalmente, los resultados los cuales tienen consecuencias, muestran que no siempre estos han sido funcionales, pues después de haber pasado y tratado de dar la mejor solución a los diferentes conflictos que se presentaron, estos no han sido constructivos, pues no se ha logrado aprender mucho de ellos volviéndose a cometer los mismos errores y afectando en el trabajo eficiente de las personas al interior de la organización.

Todo el análisis previamente desarrollado muestra claramente que existe una serie de falencias en la institución educativa desde el punto de vista de los factores estructurales y personales, los cuales tienen a la institución en un aletargo y statu quo para el logro de sus objetivos mayores en el contexto social educativo, hecho que de proseguir, será un elemento que no solamente atente contra los intereses organizacionales o institucionales, sino se proyecta a un componente mayor y de mucha vulnerabilidad como son los estudiantes que se forjan en dicha institución.

En ese análisis contextual, se realiza el siguiente planteamiento problemático.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?



1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco - 2018?
- ¿Cómo es la cognición y personalización en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?
- ¿Cómo son las intenciones en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?
- ¿Cómo es el comportamiento en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?
- ¿Cómo es el resultado en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Conocer cómo es el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir cómo es la oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.



- Describir cómo es la cognición y personalización en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.
- Describir cómo son las intenciones en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.
- Describir cómo es el comportamiento en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.
- Describir cómo es el resultado en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.

1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

La relevancia social de la investigación radica en que después de analizadas las causas de los conflictos, y de acuerdo a las recomendaciones que se propongan esta podría ser superada, y con ello se beneficiarían tanto la plana docente, administrativos y por consiguiente los alumnos de la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María.

1.4.2. Implicancias prácticas

Las implicancias prácticas se justifican a partir del análisis y recomendaciones que se realice, estas podrán ser tomadas en cuenta por las instituciones educativas y replicadas en otros espacios que muestren problemas similares.



1.4.3. Valor teórico

El valor teórico se justifica en que los resultados de dicha investigación podrán ser considerados a futuro como antecedentes de estudio en investigaciones similares.

1.4.4. Utilidad metodológica

La utilidad metodológica se justifica en la propuesta de un instrumento para la recolección de datos el cual será validado por expertos para demostrar su confiabilidad.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La presente investigación fue viable y factible debido a que la investigadora cuenta con todos los permisos y acceso a la información, así también dispone de los recursos y tiempos necesarios para la elaboración de la misma.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La delimitación temporal de la investigación se circunscribió a la gestión del periodo de marzo a agosto del 2018.

1.5.2. Delimitación espacial

La delimitación espacial se ajusta a las instalaciones de la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María.

1.5.3. Delimitación conceptual

La presente investigación se limita conceptualmente a la teoría del proceso de conflicto, los cuales fueron recopilados de diferentes fuentes.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1

Según (Escudero) en la tesis titulada “El manejo del conflicto y la eficacia laboral”, desarrollado por la autora Gloria Bermejo Escudero, realizado en la Universidad Autónoma de Nueva León – México en el año 2003 para obtener el título de licenciada en Administración; quien concluye lo siguiente:

Conclusiones

A lo largo del estudio nos hemos dado cuenta de que el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes.

Para ello, quien mejor que el administrador, supervisor, de cada departamento para que sea el agente de cambio en su área y logre la administración del conflicto en forma positiva. Para ello, es necesario primero ubicar el estilo de manejo de conflictos de cada uno de sus empleados: qué situación le causa conflicto, en qué forma extrema su situación conflictiva, qué tanto afecta a su desempeño laboral dicho conflicto, en fin, tener un perfil de cada uno de ellos. Gracias a las herramientas que mencionamos a lo largo del estudio y otras más, se puede hacer este primer paso; pero definitivamente, se requiere que el



administrador, se capacite para entender mejor el fenómeno del conflicto y ver de qué manera le será benéfico a la organización.

Así se concluye que es de imperiosa necesidad que todos aquellos que ocupan puestos administrativos con personal a su cargo, conozca de estas herramientas de evaluación y de la forma correcta de administrar el conflicto para que se pueda lograr que la eficacia laboral se incremente y, por ende, la competitividad de la organización. El conflicto puede ser muy útil para las organizaciones si es manejado efectivamente y si la energía que produce es canalizada constructivamente.

Antecedente 2

Según (De León) en la tesis titulada “Liderazgo y conflictos laborales. Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.”, desarrollado por la autora María Celeste del Carmen de León Lacayo, realizado en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala en el año 2016, para obtener el título de licenciada en Administración; quien concluye lo siguiente:

Conclusiones:

- a) Existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales a partir de que una persona ejerce orientación la cual no es un mandato sino una sugerencia y presta un buen servicio en su puesto, de esta manera difícilmente se pueden generar conflictos laborales entre compañeros.
- b) Los factores que influyen en el liderazgo de los colaboradores son la alta motivación que tienen al realizar sus tareas y así mismo la inspiración que se provocan unos a otros para cumplir metas y objetivos, además de la formación personal que adquirieron con el tiempo y la experiencia que les brinda su trabajo.
- c) Entre los elementos que provocan los conflictos laborales en el Centro de Añejamiento el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que, aunque se les brinda la oportunidad de dar a



conocer sus puntos de vista determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y la falta de comprensión. En lo que se refiere a la actitud, la mayoría no le gusta estar implicado en problemas y evitan tenerlos.

- d) Los conflictos laborales se solucionan por medio del diálogo, la orientación y la mediación, buscar soluciones que beneficien a las dos partes para exponer las causas y más que todo basándose en el código de ética, además de recurrir a su jefe inmediato para informarle lo que sucede en la institución.
- e) Los colaboradores del Centro de Añejamiento no presentan problema en base al liderazgo ya que se desarrollan con buenas conductas, sin embargo, se comprobó que existe un gran índice de conflictos laborales que se originan principalmente por mala comunicación.

Antecedente 3

Según (Vera, Arias, & Acosta) en la tesis titulada “Manejo de conflictos y convivencia escolar en las Organizaciones Educativas de Media General”, desarrollado por los autores Luis Vera; Desiree Arias y Yaneth Acosta, realizado en la Universidad del Zulia. Maracaibo –Venezuela en el año 2013, para obtener el título de licenciados en Administración; quienes concluyen lo siguiente:

Conclusiones:

De acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo dirigido a identificar los tipos de conflicto que se presentan en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo de las respuestas de los docentes encuestados, una baja identificación de los tipos de conflicto, se concluye que los directivos casi nunca identifican los tipos de conflicto, donde los conflictos individuales tienen mayor presencia en la dimensión, mientras los organizacionales están menor posicionados, se hace necesario identificar las diferentes manifestaciones del conflicto en las



relaciones entre seres humanos de diferente naturaleza o condiciones y analizarlos a fin de ubicar la solución utilizando la gestión escolar.

Con relación al objetivo referido a describir las estrategias para la resolución de conflictos en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo una baja categoría en los resultados, se concluye que los directivos casi nunca utilizan las estrategias de resolución de conflictos ante las situaciones presentadas en las escuelas, se hace necesario realizar los ajustes pertinentes a fin de mejorar la situación en las escuelas objeto de estudio. También se observa que el arbitraje y la evasión son las estrategias que están mejor posicionadas en la dimensión estrategia para la resolución de conflictos.

En cuanto al objetivo orientado a caracterizar los estilos del gerente escolar en la resolución de conflictos en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo una baja apreciación de los estilos del gerente escolar, donde el líder director como estilo del gerente escolar tiene mayor posicionamiento en la variable, seguido del líder participativo y orientado a logros, mientras el apoyador tiene el menor posicionamiento; se concluye que los directivos se caracterizan porque casi nunca demuestran un estilo gerencial en la resolución de conflictos en las escuelas Bolivarianas objeto de estudio. En tal sentido, se requiere de un liderazgo que logre insuflar a los docentes, estudiantes y demás integrantes de la comunidad para que cumplan las acciones necesarias en el logro de los objetivos con calidad.

Para el objetivo referido a diagnosticar los estilos de la comunicación de la gerencia escolar de las instituciones educativas en el manejo del conflicto, de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo una baja categoría, se concluye que los directivos casi nunca utilizan los estilos de comunicación en el desarrollo de la gestión, se aprecia que la comunicación descendente tiene mayor posicionamiento seguido de la ascendente y la horizontal se ubica en menor posicionamiento. Se concluye que los directivos casi nunca utilizan los estilos de liderazgo ni los estilos de



comunicación, según las situaciones que se presenten en las escuelas objeto de estudio.

Con relación al objetivo general, referido a analizar el manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo un bajo manejo de conflictos mediante la gerencia escolar, por lo que se concluye que los directivos casi nunca manejan los conflictos utilizando los elementos de la gerencia escolar como estilos de liderazgo ni estilos de comunicación. Por lo que se recomienda diseñar lineamientos que permitan al directivo manejar los conflictos mediante la gerencia escolar, con acciones consensuadas para llevar a cabo procesos de resolución de conflictos con éxito y visión compartida a nivel institucional, a través de acuerdos para el logro de los objetivos.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 4

Según en la tesis titulada (Sebastian G. L.) “La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima”, desarrollado por la autora Geraldine Sebastián Lanazca, realizado en la Universidad Nacional de Educación - Lima, en el año 2017, para obtener el título de licenciada en Administración; quien concluye lo siguiente:

Conclusiones:

Existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Red 9, UGEL 06, Vitarte, Lima. Según la correlación de 0,499 existe una correlación directa y débil entre ambas variables; es decir, las personas que desarrollen mayores niveles de inteligencia emocional emplearán más los estilos de manejo de conflictos de acuerdo con la situación que se presente.



Existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto complaciente de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Red 9, UGEL 06, Vitarte, Lima. Según la correlación de 0,422 existe una correlación directa y débil entre ambos, esto es por el bajo nivel en atención a los sentimientos y altos niveles en reparación emocional que demostraron los docentes.

Existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto competidor de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Red 9, UGEL 06, Vitarte, Lima. Según la correlación de 0,476 existe relación directa y débil entre ambos; es decir, a mayor nivel de inteligencia emocional, principalmente en claridad y manejo emocional, mayor será el nivel de uso del estilo competidor.

Existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto comprometido de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Red 9, UGEL 06, Vitarte, Lima. Según la correlación de 0,485 existe una relación directa y débil entre ambos, siendo esta una de las mayores correlaciones; es decir, a mayor nivel de inteligencia emocional mayor empleo del estilo comprometido.

Existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto colaborador de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Red 9, UGEL 06, Vitarte, Lima. Según la correlación de 0.443 existe una correlación directa y débil entre ambos. Este es el estilo predominante y el más usado por los docentes para la resolución de conflictos.

Existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto evasivo de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Red 9, UGEL 06, Vitarte, Lima. Según la correlación de 0.407 existe una correlación directa y débil entre ambos, siendo esta la de menor correlación.



Antecedente 5

Según (Huaman) en la tesis titulada “Gestión del personal y resolución de conflictos laborales en las Instituciones Educativas de la Policía Nacional del Perú – 2014”, desarrollado por el autor Ulianov Huamán Tipe, realizado en la Universidad Cesar Vallejo - Lima, para obtener el título de licenciado en Administración; quien concluye lo siguiente:

Conclusiones:

Los resultados mostraron que la mayoría de los docentes consideraron que la gestión de recursos humanos es adecuada en todos sus aspectos analizados; en cuanto a la resolución de conflictos laborales, fue considerada como satisfactoria para la mayoría de los entrevistados y muy satisfactoria por el resto de los docentes. La casi unanimidad de los datos determinó que no se hallase relación entre ambas variables.

2.1.3. Antecedentes locales

Antecedente 6

Según (De los Ríos) en la tesis titulada “Conflictos disfuncionales y su relación con el desempeño de funciones en directivos, docentes de la institución educativa particular mixto Santa Clara - Distrito José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa 2015”, desarrollado por la autora Mary Merced de los Ríos Figueroa, realizado en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - Cusco, en el año 2016, para obtener el título de licenciada en Administración; quien concluye lo siguiente:

Conclusiones:

Los resultados hallados nos evidencian que el 69,9% de docentes indica que existe a nivel institucional un conflicto disfuncional moderado, 19,2% indican



como alto, y 11% bajo, por otro lado, el desempeño de funciones de los directivos y docentes, el 57,7% indican que existe un desempeño medianamente adecuado, el 31,5% adecuado y el 11% poco adecuado, en conclusión, se prueba la hipótesis que existe un nivel de correlación inversa alta de -0.626 al 95% de confianza.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Proceso de conflictos

2.2.1.1. Concepto de conflicto

“Conflicto significa presencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 223)

“Es toda situación en el que las metas, actitudes, emociones o conductas incompatibles provocan desacuerdo u oposición entre dos o más partes”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 211)

Un conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. Esta definición es intencionalmente amplia; describe el momento en cualquier actividad en el que una interacción se convierte en un conflicto entre partes. Abarca una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etcétera. (Robbins & Judge, 2013, pág. 446)

El concepto conflicto hace referencia a la manifestación de intereses opuestos, en forma de disputa. Tiene muchos sinónimos: pelea, discrepancia, desavenencia, separación, todos con una valoración



negativa a priori. Vale la pena detenerse en que el conflicto es una construcción social diferente a la violencia, que puede involucrarla, así como puede no hacerlo. (Arcila, 2016)

“El conflicto es una situación en la que dos personas o grupos perciben que existe algún tipo de enfrentamiento por intereses, necesidades o ideas incompatibles entre dos partes”. (Tuvilla, 2017)

2.2.1.2. Niveles de gravedad del conflicto

Según (Chiavenato I. , 2009a, pág. 390) menciona que cada conflicto es único, tiene características especiales y, de acuerdo con su gravedad, puede clasificarse en alguno de estos tres niveles:

- A. **Conflicto percibido:** “Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia”.
- B. **Conflicto experimentado:** “Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente”.
- C. **Conflicto manifiesto:** “Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas”.

2.2.1.3. Niveles de magnitud del conflicto

Según (Chiavenato I. , 2009a, pág. 393) afirma que el conflicto puede estar generalizado en una organización, pero también puede estar limitado a un área. Así, existen varios niveles de conflicto:



- A. **Conflicto intergrupual:** Es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas. El conflicto se produce cuando grupos opuestos chocan directamente. El conflicto es como una competencia, pero mucho más grave; la competencia implica rivalidad entre grupos que persiguen un objetivo común, mientras el conflicto supone interferir directamente para evitar que otros consigan sus metas.
- B. **Conflicto interpersonal:** “Es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. Cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gradualmente la magnitud del conflicto”.
- C. **Conflicto individual:** Es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos. Por ejemplo, ocurre cuando una persona quiere trabajar en una empresa porque ello le dará prestigio y dinero, pero al mismo tiempo no quiere hacerlo porque no le gustan sus dirigentes. Es el llamado conflicto psicológico o interno. Provoca que se derrumben los mecanismos normales de decisión, lo que genera problemas para escoger entre varias opciones de acción.

2.2.1.4. Condiciones que anteceden a los conflictos

Para (Chiavenato I. , 2009a, pág. 391) en las organizaciones se presentan ciertas condiciones que suelen generar conflictos. Se trata de las llamadas condiciones antecedentes, que son inherentes a la naturaleza de las organizaciones y que tienden a crear entre grupos e individuos percepciones que llevan al conflicto. Son verdaderos caldos de cultivo para las disputas. La mayoría de las técnicas de



administración de conflictos se basa en desarticular esas condiciones antecedentes para evitar que surja la disputa. Las consecuencias de un conflicto pueden ser positivas o negativas, y éstas a su vez realimentan o inhiben percepciones que pueden desencadenar otro conflicto. La realimentación puede precipitar o reducir el conflicto, según las circunstancias. Existen tres condiciones que anteceden a los conflictos.

A. La diferenciación: Como resultado del crecimiento de la organización, cada grupo se especializa constantemente en alcanzar su propia eficiencia. El resultado de la especialización es que cada grupo realizará tareas diferentes, se relacionará con diferentes partes del entorno y empezará a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar: tendrá su propio lenguaje, una manera particular de trabajar en equipo y objetivos propios. Así, surge la diferenciación: objetivos e intereses distintos a los de otros grupos de la organización, y la percepción de que tal vez son incompatibles.

B. Recursos limitados y compartidos: Por lo general, los recursos de las organizaciones son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos, como el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio, las máquinas y el equipo, debe repartirse entre los grupos de la organización. Si uno pretende obtener más recursos, otro perderá los suyos o renunciará a una parte. Esto contribuye a crear la percepción de que algunos grupos tienen objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles.

C. Interdependencia de actividades: Las personas y los grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea a menos que otro haga la suya. Todos los grupos de una organización son interdependientes en alguna medida. Cuando los grupos son muy interdependientes, surgen



oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás

2.2.1.5. Efectos del conflicto

Para (Chiavenato I. , 2009a, pág. 395) todo conflicto puede producir en la organización consecuencias positivas y negativas, constructivas y destructivas:

A. Efectos beneficiosos:

- a. **Aumento de la cohesión del grupo:** “El conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión”.
- b. **Innovación:** El conflicto despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo. Esta energía estimula el interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras. El conflicto casi siempre requiere cambios e innovación para resolverse.
- c. **Cambio:** “El conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección”.
- d. **Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto:** “El conflicto puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos”.

B. Consecuencias negativas y destructivas son las siguientes:

- a. **Frustración:** “Cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados desarrollan sentimientos de



frustración, hostilidad y tensión. Esto perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas”.

b. Pérdida de energía: “Gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo, en lugar de canalizarla a un trabajo productivo, pues ganar el conflicto se vuelve más importante que el propio trabajo”.

c. Disminución de la comunicación: “La comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, lo que merma gravemente la eficiencia de las actividades de la organización como un todo”.

d. Confrontación: “La cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos”.

2.2.1.6. Estilos de administración de conflictos

Para (Chiavenato I. , 2009a, pág. 397) los cinco estilos de administración de conflictos son:

A. Estilo competitivo: “Refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es ganar e imponer”.

B. Estilo abstencionista: “Refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto es trivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse”.



- C. **Estilo transigente:** Refleja un poco de asertividad y de cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.
- D. **Estilo acomodaticio:** Refleja un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante. La clave es sobrellevar la situación.
- E. **Estilo colaborador:** Refleja un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio. El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere consenso. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con la solución.

2.2.1.7. Técnicas para la administración de conflictos

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 397) menciona que existen tres enfoques para la administración de conflictos en las organizaciones:

- A. **Enfoque estructural:** Se basa en el hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones, antecedentes, a saber: la diferenciación, los recursos limitados y escasos, y la interdependencia. Si fuera posible modificar estos elementos, las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Así, el objetivo es modificar una condición que predispone al conflicto. El



enfoque estructural procura reducir al mínimo las diferencias entre grupos al identificar objetivos que éstos puedan compartir.

B. Enfoque en el proceso: Trata de modificar el proceso para reducir los conflictos mediante una intervención en la fase del conflicto. Este enfoque puede ser aplicado por una de las partes en conflicto, personas externas o un tercero, como un consultor, un gerente o algún directivo de la organización. El enfoque en el proceso utiliza procedimientos de negociación e intercambio para manejar las discrepancias entre las partes en conflicto. Se aplica de tres maneras:

- a. **Desactivar o atenuar el conflicto:** Ocurre cuando una parte reacciona con una actitud cooperativa y no agresiva al comportamiento conflictivo de la otra, lo que alienta conductas menos hostiles o diluye el conflicto. Así como la reacción conflictiva de una parte provoca un comportamiento idéntico de la otra, una reacción cooperativa tiende a producir una respuesta similar. Es como pagar por ver.
- b. **Reunión de confrontación entre las partes:** Ocurre cuando el punto de desactivación ha sido superado y las partes se preparan para una confrontación abierta. La intervención en el proceso puede hacerse con una reunión de confrontación entre las partes en conflicto para exteriorizar emociones, identificar y discutir áreas de conflicto y encontrar soluciones tipo ganar-ganar en lugar de alternativas beligerantes.
- c. **Colaboración:** Se usa una vez que han pasado la etapa de desactivación y la reunión de confrontación. En la colaboración, las partes trabajan juntas para resolver problemas, identificar soluciones de tipo ganar-ganar o soluciones integradoras capaces de conjuntar los objetivos de las dos partes.



C. **Enfoque mixto:** Trata de administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto. La solución incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre la fase de conflicto. Existen dos maneras de aplicar el enfoque mixto:

- a. Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para resolver diferencias. Una vez que se determinan los procedimientos y los límites para manejar el conflicto, éste puede ser controlado y ello permite a las partes resolver el problema.
- b. Crear terceras partes en la organización, que estén disponibles en cualquier momento para encontrar soluciones tipo ganar-ganar ante los conflictos. Una parte se puede comunicar con la otra por medio de terceros, que son personas formalmente responsables de la comunicación entre los bandos en pugna. Esta labor de vinculación puede ser realizada por personal especializado o por equipos de trabajo intergrupales. Son elementos integradores cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización.

2.2.1.8. Perspectivas del manejo del conflicto

Según (Robbins & Judge, 2013, págs. 447-449) mencionan que las siguientes teorías:

A. Perspectiva tradicional del conflicto

El primer enfoque planteaba que todo conflicto era dañino y que debía evitarse. El conflicto se consideraba como un asunto negativo y era sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad, los cuales reforzaban su connotación negativa. El conflicto se consideraba como un resultado disfuncional que surgía



de la mala comunicación, la falta de apertura y de confianza entre las personas, y el fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores. Es verdad que la idea de que todos los conflictos son malos ofrece un enfoque simplista para analizar el comportamiento de las personas que participan en ellos. Desde este punto de vista, solo se necesita dirigir la atención a sus causas y corregir lo que funcione mal, para así mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

B. Perspectiva interaccionista del conflicto

La perspectiva interaccionista del conflicto promueve los conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante las necesidades de cambio e innovación. La principal contribución de esta teoría es que reconoce que un nivel mínimo de conflicto puede lograr que un grupo siga siendo viable, autocrítico y creativo. El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que los conflictos funcionales apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo. El conflicto que daña el desempeño del grupo es un conflicto disfuncional o destructivo

C. Perspectiva enfocada a la resolución del conflicto

Los investigadores, incluyendo a los grandes defensores de la perspectiva interaccionista, han comenzado a reconocer que existen algunos problemas al fomentar los conflictos. Como se verá, existen casos muy específicos en los que el conflicto resulta benéfico. Sin embargo, los conflictos en el lugar de trabajo no son productivos, quitan tiempo a las actividades laborales o a la interacción con los clientes, y el enojo y el rencor a menudo permanecen después de que los conflictos parecen haber

terminado. Es difícil que las personas definan sus sentimientos en categorías de desacuerdos “de tareas” o “de relación”, de manera que es común que los conflictos de tarea se conviertan en conflictos de relación.

2.2.1.9. Causas de conflicto en las organizaciones

(Nelson & Quick, 2013, pág. 213) mencionan que el conflicto es muy amplio en las organizaciones, para manejarlo efectivamente, los gerentes deben comprender sus muchas fuentes. Estas pueden clasificarse en dos grandes categorías: factores estructurales, los que derivan de la naturaleza de la organización y la manera en que está organizado el trabajo, y factores personales, los cuales surgen de diferencias entre individuos.



Figura 01. Causas de conflicto en las organizaciones

Fuente: (Nelson & Quick, 2013, pág. 213)

A. Factores estructurales

“Las causas del conflicto relacionadas con la estructura de la organización incluyen la especialización, interdependencia, recursos comunes, diferencias de metas, relaciones de autoridad,



inconsistencia de estatus y ambigüedades jurisdiccionales”.
(Nelson & Quick, 2013, pág. 213)

➤ **Especialización**

“Cuando los puestos son sumamente especializados, los empleados se vuelven expertos en ciertas tareas. Los puestos sumamente especializados pueden causar conflictos, porque las personas tienen poco conocimiento de las tareas que ejecutan los demás”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 213)

➤ **Interdependencia**

El trabajo interdependiente requiere que grupos o individuos entre sí para cumplir la metas. Depender de otras personas para poder trabajar es bueno cuando el proceso opera sin contratiempos. Cuando surge un problema, sin embargo, es muy fácil culpar a otra parte, y el conflicto se intensifica. (Nelson & Quick, 2013, pág. 213)

➤ **Recursos comunes**

“Siempre que diversas partes deben compartir recursos, hay potencial de conflictos. Este potencial aumenta cuando los recursos compartidos se vuelven escasos”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 213)

➤ **Diferencias de metas**

“Cuando grupos de trabajo tienen metas diferentes, estas metas pueden ser incompatibles”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 213)



➤ **Relaciones de autoridad**

Una relación tradicional entre jefe y empleado es jerárquica por naturaleza, con un jefe que es superior al empleado. Para muchos empleados una relación así no es agradable; no les gusta que otra persona tenga derecho a decirles lo que tienen que hacer. Algunas personas resisten la autoridad más que otras, y obviamente tal situación crea conflictos. Además, algunos jefes son más autocráticos que otros, lo que agudiza el potencial de conflicto en la relación. (Nelson & Quick, 2013, pág. 214)

➤ **Inconsistencia de estatus**

Algunas organizaciones tienen una fuerte diferencia de status entre trabajadores gerenciales y aquellos no gerenciales. Los gerentes pueden disfrutar de privilegios como horarios flexibles, cajones reservados de estacionamiento y más tiempo para comer, no disponibles para empleados no gerenciales y que pueden resultar en resentimiento y conflicto. (Nelson & Quick, 2013, pág. 214)

➤ **Ambigüedades jurisdiccionales**

“La ambigüedad jurisdiccional viene a ser las líneas confusas de responsabilidad en una organización”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 214)

B. Factores personales

No todos los conflictos surgen de los factores estructurales de la organización. Algunos surgen de diferencias entre los individuos. Las causas de conflictos que surgen de diferencias individuales incluyen habilidades y capacidades, personalidades, percepciones,



valores y ética, emociones, barreras a la comunicación y diferencias culturales. (Nelson & Quick, 2013, pág. 214)

➤ **Habilidades y capacidades**

La diversidad en habilidades y capacidades puede ser positiva para la organización, pero también implica potencial de conflictos, especialmente cuando los puestos son interdependientes. Los trabajadores experimentados y competentes pueden hallar difícil trabajar con reclutas nuevos y no calificados. Los trabajadores pueden incomodarse cuando su nuevo jefe, recién graduado de la universidad, sabe mucho de dirigir a personas, pero no conoce la tecnología con la que operan. (Nelson & Quick, 2013, pág. 214)

➤ **Personalidades**

Los individuos no dejan su personalidad en la puerta cuando llegan al trabajo. Así los conflictos de personalidad son una realidad en las organizaciones. Es ingenuo esperar que todos sus compañeros van a simpatizarle tanto como esperar que uno les simpatizará a todos. (Nelson & Quick, 2013, pág. 214)

➤ **Percepciones**

Diferencias de percepción también pueden producir conflictos, los gerentes y trabajadores pueden no tener una percepción compartida de los que le motiva a la gente, en este caso se pueden generar conflictos si los gerentes proporcionan lo que creen que los empleados desean más que lo que realmente quieren. (Nelson & Quick, 2013, pág. 214)



➤ **Valores y ética**

Diferencias de valores y ética pueden ser fuente de desacuerdos. La mayoría de personas tienen sus propios conjuntos de valores y ética, aunque el grado en que aplican esa ética en el trabajo varía. Cuando surgen problemas por valores o ética es común que haya desacuerdos acalorados, a causa de la naturaleza personal de las diferencias. (Nelson & Quick, 2013, pág. 215)

➤ **Emociones**

El conflicto es por naturaleza una interacción emocional, y las emociones de las partes involucradas en el conflicto desempeñan un rol central en la forma en que perciben todo tipo de negociación y, por lo tanto, la manera en que reaccionan entre sí. (Nelson & Quick, 2013, pág. 215)

➤ **Barreras a la comunicación**

“Barreras a la comunicación, como separación física e idioma, pueden crear distorsiones en mensajes, las que pueden producir conflictos”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 215)

➤ **Diferencias culturales**

“Aunque las diferencias culturales son beneficiosas para las organizaciones, a veces pueden ser fuente de conflictos. A menudo, estos conflictos se derivan de una falta de comprensión de otra cultura”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 215)

2.2.1.10. Proceso del conflicto

Según (Robbins & Judge, 2013, pág. 450) el proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la siguiente figura se presenta el diagrama de este proceso.



Figura 02. El proceso del conflicto

Fuente: (Robbins & Judge, 2013, pág. 450)

A. Oposición o incompatibilidad potencial

Para (Robbins & Judge, 2013, pág. 451) la primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Tales condiciones no necesariamente conducen al conflicto de manera directa, pero para que este surja, es necesaria la aparición de una de ellas. En aras de la sencillez, dichas condiciones (que también se consideran causas o fuentes del conflicto) se agrupan en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.



➤ **Comunicación**

Representan las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación. Una revisión de las investigaciones sugiere que las distintas connotaciones de las palabras, el uso de jerga, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras para la comunicación y potenciales condiciones antecedentes de los conflictos. Las investigaciones también revelan un hecho sorprendente: el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Al parecer, un aumento de la comunicación es funcional hasta cierto punto, después del cual es posible comunicarse en exceso, con el resultante incremento en el potencial para el conflicto. (Robbins & Judge, 2013, pág. 450)

➤ **Estructura**

De acuerdo a (Robbins & Judge, 2013, pág. 451) el término estructural incluye variables como el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, la claridad jurisdiccional, la compatibilidad con las metas de los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos.

El tamaño y la especialización pueden estimular el conflicto. Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que surja un conflicto. Se ha visto que la antigüedad en un cargo y el conflicto tienen una relación inversa; el potencial para el conflicto es mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y la rotación es elevada.



Cuanto mayor sea la ambigüedad con respecto a la asignación de las responsabilidades, más potencial hay para el inicio de un conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan las peleas al interior del grupo por controlar los recursos y el territorio. La diversidad de metas entre grupos también es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización persiguen objetivos distintos, algunos de los cuales son inherentemente opuestos, hay más oportunidades para el conflicto.

Asimismo, los sistemas de recompensa crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo es dependiente de otro (a diferencia de dos mutuamente independientes) o si la interdependencia permite que un grupo tenga ganancias a costa del otro, se estimula el surgimiento de fuerzas opuestas.

➤ **Variables personales**

Las variables personales incluyen la personalidad, las emociones y los valores. Parece que la personalidad interviene en el proceso del conflicto: algunas personas tienden a involucrarse en más conflictos. De manera específica, los individuos con rasgos de personalidad como desagrado, neuroticismo o autovigilancia son más proclives a tener problemas con otros individuos, y a reaccionar de manera inadecuada cuando surgen los conflictos. Las emociones también ocasionan conflictos. (Robbins & Judge, 2013, pág. 452).

B. Cognición y personalización

Según (Robbins & Judge, 2013, pág. 452) una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones previas.



Sin embargo, el hecho de que se trate de un conflicto percibido, no significa que este personalizado. Es en el nivel de conflicto advertido, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Las emociones desempeñan un papel importante en la formación de las percepciones. Las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los problemas, reducen la confianza y permiten interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte. En contraste, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación, y a desarrollar soluciones más innovadoras.

De acuerdo al concepto las emociones involucradas son:

➤ **Ansiedad**

“La palabra ansiedad viene de un vocablo latino que significa preocupación por lo desconocido. La ansiedad es una reacción frente a la vida en el mundo y forma parte de nuestro mundo”. (Trickett, 2009, pág. 15)

Para (Rapado, 2015, pág. 25) la angustia o también llamada ansiedad, es una de las emociones negativas que produce mayor rechazo en los seres humanos. Los sucesos o situaciones que la activan principalmente son la separación y el fracaso.

La separación, bien sea por la pérdida de un ser querido, de un empleo, una oportunidad laboral u otras causas, provoca angustia fácilmente. No solo la ruptura con personas la produce, también lo hacen las discusiones (que generan la alarma acerca de un posible distanciamiento) o la separación del individuo de



alcanzar una meta o de un trabajo, de su estatus o de una posición social o familiar determinada, la ansiedad puede aparecer como advertencia del distanciamiento de nuestras metas, bienes o seres queridos. Entre otras circunstancias externas que generan ansiedad se puede encontrar el mantenimiento de un conflicto, una mala situación económica, enfermedades, accidentes, etc.

➤ **Tensión**

Según la Sociedad Psicoanalítica de México (2010) la tensión emocional es una sensación continua de “dureza” emocional que se experimenta con inquietud, insatisfacción, miedo intenso y expectación inquietante. Incluso, puede provocar una expresión facial tensa, temblor de extremidades, rapidez violenta en los movimientos, dificultad para concentrarse y para conciliar el sueño, así como alteraciones en el apetito.

Puede ser originada por la lucha entre deseos y anhelos contradictorios, es decir, entre lo que se quiere y lo que se debe hacer, ya que, casi siempre, queremos cumplir con las expectativas que todos nos imponen, sumadas a las propias y, a veces, podemos sentir que le fallamos a alguien, y esto nos hace sentir mal, expresando tristeza, enojo o irritabilidad. Esto hace que nos esforcemos o presionemos cada vez más, porque percibimos que lo que hacemos nunca es suficiente, y persiste la idea de que siempre “pudo haber sido mejor”.

➤ **Frustración**

Para (Rodríguez, 2016) el concepto de frustración se define como el sentimiento que se genera en un individuo cuando no puede satisfacer un deseo planteado. Ante este tipo de



situaciones, la persona suele reaccionar a nivel emocional con expresiones de ira, de ansiedad o disforia, principalmente.

Considerando como un aspecto inherente a la vida humana el hecho de asumir la imposibilidad de lograr todo aquello que uno desea y en el momento en que se anhela, el punto clave reside en la capacidad de gestionar y aceptar esta discrepancia entre lo ideal y lo real. Así, el origen de la problemática no se encuentra en las situaciones externas en sí mismas, sino en la forma en la que el individuo las afronta. Se entiende, desde esta perspectiva, que la frustración se compone tanto de una situación real ocurrida como de la vivencia a nivel emocional elaborada a partir de dicha situación.

➤ **Hostilidad**

Según (Psicocode, 2018) los conceptos de distintos autores que a continuación se presentan:

- ✓ Smith (1994): La naturaleza cognitiva de este tema y la naturaleza conductual de tendencia a la acción, subraya la dificultad en derivar definiciones conceptuales distintas de ira, hostilidad y agresión. La hostilidad se contempla como una actitud emocional cognitiva.
- ✓ Buss (1961): Indica que la hostilidad es una actitud que implica la evaluación negativa y aversiva de otros. Es la definición estándar.
- ✓ Plutchik (1980): Define hostilidad como una mezcla de ira y disgusto asociada con indignación, desprecio y resentimiento.



- ✓ Saul (1976): Define la hostilidad como una fuerza motivante, ya sea impulso consciente o inconsciente, tendencia, intento o reacción, que va dirigida a injuriar o destrozar algún objeto, estando acompañada usualmente la hostilidad por el sentimiento o emoción de ira.
- ✓ Berkowitz (1993): La define como una actitud negativa hacia una o más personas que es reflejada en un juicio decididamente desfavorable del blanco.
- ✓ Spielberger y otros (1983): dice que hostilidad es un complejo conjunto de creencias y actitudes que motivan conductas agresivas y a menudo vengativas.
- ✓ Smith (1994): La define como un sesgo cognitivo que indica una devaluación del valor y de los motivos de los otros, una expectativa de que los otros están equivocados, una perspectiva de estar en oposición hacia los otros, y un deseo de infligir daño o ver a los otros como dañinos.

C. Intenciones

Para (Robbins & Judge, 2013, pág. 453) las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma. Las intenciones se consideran una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad solo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que este no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona. Es posible identificar cinco intenciones de manejo del conflicto: competir, colaborar, evitar, ceder, y transigir.



➤ **Competir**

“Una persona compite cuando busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, un individuo compite cuando hace una apuesta que solo una persona puede ganar”.

➤ **Colaborar**

Quando las partes en conflicto desean satisfacer por completo los intereses de cada una, existe cooperación y la búsqueda de un resultado que beneficie a todos. Al colaborar, las partes intentan resolver un problema aclarando las diferencias en vez de ceder a otros puntos de vista. Cuando alguien trata de encontrar una solución de ganar-ganar, que permita lograr plenamente las metas de todas las partes, está colaborando.

➤ **Evitar**

“Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere alejarse de él o eliminarlo. Algunos ejemplos de evitar incluyen el intento de ignorar el conflicto y eludir a aquellos con quienes no se está de acuerdo”.

➤ **Ceder**

Cuando una de las partes intenta calmar a un oponente, podría estar dispuesta a colocar los intereses de este por encima de los suyos, sacrificándose para mantener la relación. A esta intención se le conoce como ceder. Apoyar la opinión de otra persona, a pesar de tener reservas al respecto, sería un ejemplo de ceder.



➤ **Transigir**

Al transigir, no hay un ganador ni un perdedor evidente, sino que más bien existe la disponibilidad para racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de los intereses de ambas partes. Entonces, la característica distintiva de la transigencia es que cada parte pretende ceder algo.

D. Comportamiento

Según (Robbins & Judge, 2013, pág. 454) cuando la mayoría de las personas piensan en situaciones de conflicto, tienden a centrarse en esta etapa porque es cuando los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones.

➤ **Aseveraciones**

“Una afirmación; una aseveración positiva; una declaración solemne. Esta palabra es rara vez, o nunca, utilizada para una declaración hecha bajo juramento, pero denota una declaración acompañada de solemnidad o un llamado a la conciencia”. (Diccionario de leyes, 2016)

➤ **Acciones**

Originado en el vocablo en latín actio, el concepto de acción se refiere a dejar de tener un rol pasivo para pasar a hacer algo o bien a la consecuencia de esa actividad. Se trata también del efecto que un agente tiene sobre una determinada cosa, del desarrollo de un combate, una lucha o una pelea, de un conjunto



de determinados movimientos y gestos o de una sucesión de hechos o circunstancias (Pérez & Gardey, 2012).

➤ **Reacciones**

Se conoce como reacción a la consecuencia o resultado de una determinada acción. Según la teoría, este vocablo se concibe como una resistencia, fuerza contraria u opuesta a algo. Se trata también de la manera en la cual un objeto o individuo se comporta ante un estímulo concreto. (Pérez & Gardey, 2012)

E. Resultados

Según (Robbins & Judge, 2013, págs. 256-257) el intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Estos resultados podrían ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

➤ **Resultados funcionales**

Es posible ver como los niveles bajos o moderados de conflicto aumentan la eficacia de un grupo. El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, ofrece un medio para expresar los problemas y liberar las tensiones, y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los puntos de vista se tomen en cuenta, en especial aquellos que son poco comunes o de una minoría.

El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo actúe en forma pasiva para tomar decisiones automáticas que podrían estar basadas en



suposiciones sin fundamento, en la consideración inadecuada de alternativas relevantes o en otras deficiencias.

El conflicto desafía al statu quo, por lo que fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio. Una discusión abierta, enfocada en metas de orden superior, aumenta la probabilidad de este tipo de resultados funcionales.

Los grupos que están polarizados en extremo no manejan sus desacuerdos de manera eficaz y tienden a aceptar soluciones que distan de ser las óptimas, o bien, evitan por completo la toma de decisiones en lugar de resolver el conflicto.

➤ **Resultados disfuncionales**

Por lo general, son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo o de una organización: la oposición descontrolada alimenta el descontento, el cual tiende a disolver los lazos comunes y a la larga conduce a la destrucción del grupo. Un conjunto abundante de literatura documenta la forma en que los conflictos disfuncionales reducen la eficacia de un grupo.

Entre las consecuencias más indeseables se encuentran una mala comunicación, la reducción de la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo al predominio de la lucha entre los miembros. Parece que todas las formas de conflicto (incluyendo las variedades funcionales) reducen la satisfacción y la confianza de los miembros del grupo. Cuando las discusiones activas se convierten en conflictos abiertos entre los miembros, la información que comparten entre ellos se reduce de manera significativa. En una situación extrema, el conflicto



podría paralizar el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

La diversidad suele mejorar el desempeño grupal y la toma de decisiones. Sin embargo, si surgen diferencias de opinión por aspectos demográficos, resultan conflictos dañinos y se reduce la información compartida.

2.3. Marco conceptual o definición de términos

2.3.1. A priori: La expresión a priori significa en latín “previo a”, y se utiliza para distinguir el conocimiento que se tiene independientemente de la observación y la experiencia, es decir, el que es previo a ella remitiendo a una anterioridad temporal. (Porporatto, 2015)

2.3.2. Actitudes: “Las actitudes son formas habituales de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se va configurando a lo largo de la vida a través de las experiencias de vida y educación recibida” (Alva, 2010)

2.3.3. Aptitud: Aptitud está relacionada con apto y se define como la ‘capacidad o disposición para el buen desempeño de una actividad’. (Universidad de Piura, 2012)

2.3.4. Asertivo: Es una habilidad social que se trabaja desde el interior de la persona. Se define como la habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, ni menospreciar la valía de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona. (De Vicente, 2014)

2.3.5. Ausentismo: Es el hecho de no presentarse a trabajar. Es difícil lograr resultados si los empleados faltan al trabajo. (Robbins & Decenzo, 2013, pág. 223)



- 2.3.6. Autocrítico:** Se refiere a la capacidad interna del individuo para hacer una crítica de sí mismo. Implica en el análisis de sus actos, su manera de actuar, los errores cometidos y las posibilidades de llevar a cabo una autocorrección. (Wiki Culturalia, 2015)
- 2.3.7. Autocrático:** La autocracia es un sistema de gobierno que centraliza el poder supremo del Estado en una única persona, cuyas decisiones no podrían ni cuestionarse, ni contravenirse, ni estar sujetas a controles de ningún tipo. A quien preside un gobierno de esta naturaleza se le conoce como un autócrata. (Enciclopedia de características, 2017)
- 2.3.8. Autoridad:** Derecho a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. (Benavides, 2014, pág. 131)
- 2.3.9. Beligerantes:** De igual manera, se utiliza como calificativo para referirse a las personas que asumen actitudes de enfrentamiento y de agresión, un sujeto beligerante es aquel que le gusta estar siempre en polémica. (Conceptodefinicion.de, 2018)
- 2.3.10. Clima organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. (Chiavenato I. , 2009b, pág. 314)
- 2.3.11. Comunicación:** Se refiere al saber, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 143)

Hacer uso de un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización;



o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas con el fin de que se cumplan mejor y más rápidamente los objetivos. (Zuluaga, 2014, pág. 16)

2.3.12. Conducta: Se entiende como la manera en que un individuo o una organización actúan en sus interacciones con su entorno y cómo responden ante los estímulos que reciben de él. (Chiavenato I. , 2014, pág. 235)

2.3.13. Conflicto: Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten entre sí, o experimentan antagonismo recíproco, divergencia y contraposición. (Chiavenato I. , 2014, pág. 233)

2.3.14. Eficacia: Medida del logro de resultados, es decir, la capacidad para cumplir objetivos y alcanzar resultados. En términos globales, significa la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o el mercado. Se refiere a los fines deseados. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)

2.3.15. Eficiencia: Relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; es decir, entre lo que se ha conseguido y lo que se quiere conseguir. Significa hacer las cosas correctamente y resaltar los medios con los cuales son ejecutadas. Se refiere a los medios, es decir, los métodos utilizados. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)

2.3.16. Estatus: Posición o rango definido socialmente que los demás dan a los grupos o a sus miembros. (Robbins & Judge, 2013, pág. 285)

2.3.17. Estrés: Preparación inconsciente para pelear o huir por la que pasa una persona cuando enfrenta alguna demanda. (Nelson & Quick, 2013, pág. 107)

2.3.18. Fiabilidad: El adjetivo fiable se utiliza para calificar a aquel o aquello que brinda seguridad, ofrece garantías o resulta confiable. (Definición.de, 2018)

2.3.19. Frustración: No resolución del ciclo de la motivación debido a alguna barrera que impide la satisfacción de una necesidad humana. (Chiavenato I. , 2014, pág. 106)



2.3.20. Interrelación: “Por interrelación se entiende el lazo o vínculo que existe entre las personas y que son esenciales para el grupo, de tal manera que sin ella la sociedad no funcionaría. Para la Sociología, las relaciones sociales, los modos de interacción no se limitan al ámbito familiar o de parentesco; abarca las relaciones laborales, políticas, en los clubes deportivos, en los centros educativos, etc.”. (WordPress, 2012)

2.3.21. Metas: Son los blancos o propósitos que se deben alcanzar a corto plazo. Se pueden confundir con los objetivos inmediatos o con los objetivos de las operaciones. (Chiavenato I. , 2014, pág. 126)

2.3.22. Negociación: Es una estrategia que, mediante propuestas y contrapropuestas, trata de llegar a un acuerdo final sobre el intercambio de bienes o servicios. (Chiavenato I. , 2014, pág. 222)

2.3.23. Neuroticismo: Es un tipo de inestabilidad emocional, y estipuló que las personas que padecen niveles altos de ansiedad, inestabilidad, sentimientos de culpa, episodios constantes de tensión e incluso enfermedades o sintomatologías de carácter psicósomáticos (que sólo son productos de la mente pero que impactan al cuerpo), son proclives a padecer neuroticismo. (Hans Eysenk cit. por Consulta 21, s.f., pág. 2017)

2.3.24. Norma: Regla o reglamento que involucra un procedimiento. Órdenes directas y objetivas para un curso de acción o la conducta que se deben seguir fielmente. Sirve para dar uniformidad a la acción. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)

2.3.25. Performance: Se denomina arte de acción a un grupo variado de técnicas o estilos artísticos que hacen énfasis en el acto creador del artista, en la acción. (EcuRed, 2011)

2.3.26. Políticas: Enunciados genéricos basados en objetivos globales y planes estratégicos que determinan la orientación y el rumbo que deben seguir los integrantes de la organización. (Chiavenato I. , 2014, pág. 136)



2.3.27. Pugna: Tiene que ver con la lucha, pelea, contienda y oposición que se pueden hacer entre bandos, grupos o personas diferentes, también hace referencia al enfrentamiento que puede sostenerse y que tiene un especial contenido ideológico entre aquellos que se están enfrentados. (Significados.com, 2015)

2.3.28. Responsabilidad: “Puede refrenar o incentivar la conducta de las personas en razón de su dependencia hacia su superior, la negación de la iniciativa personal, la restricción de sus decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva, tanto mejor será el clima organizacional”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 402)

2.3.29. Statu quo: El statu quo es el estado o la situación de algo en un cierto momento. (Ricaldoni, 2018)

2.3.30. Tecnología: Conjunto de conocimiento, técnicas, herramientas y actividades que se utilizan para transformar los insumos organizacionales en salida o resultados. (Chiavenato I. , 2014, pág. 415)

2.4. Variables

2.4.1. Identificación de variable

Variable única: Proceso de conflictos

2.4.2. Conceptualización de variable

Proceso de conflictos: “Uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto”. (Robbins & Judge, 2013, pág. 455)

2.4.3. Operacionalización de variable

Tabla 01

Operacionalización de variable

Variables	Dimensiones	Indicadores
Proceso de conflicto	Oposición o incompatibilidad potencial	- Comunicación - Estructura - Variables personales
	Cognición y personalización	- Ansiedad - Tensión - Frustración - Hostilidad
	Intenciones	- Competir - Colaborar - Evitar - Ceder - Transigir
	Comportamiento	- Aseveraciones - Acciones - Reacciones
	Resultados	- Resultados funcionales - Resultados disfuncionales

2.5. Caracterización de la institución

2.5.1. Generalidades de la Institución Educativa Señor de los Milagros

La creación de la Institución Educativa “Señor de los Milagros” de Santa María es autorizada por la Resolución Directoral N° 0390 de fecha 25-10-1975 por entonces Quinta Región de Educación del Cusco, siendo sede la Capital del Distrito de Maranura Provincia de La Convención, Departamento del Cusco. La Institución Educativa “Señor de los Milagros” pertenece a la Coordinación Educativa de Maranura, UGEL La Convención, Dirección Regional de Educación Cusco. Brinda servicios en Educación Básica Regular con el Programa Jornada Escolar Completa de nivel secundario en la modalidad de menores. (Información brindada por la institución)

2.5.2. Ubicación geográfica de la Institución Educativa Señor de los Milagros

Lugar : Centro poblado del Consejo Menor de Santa María
Distrito : Maranura
Provincia: La Convención
Departamento: Cusco



Figura 03. Mapa de ubicación geográfica del poblado de Santa María

Fuente: (Wikimedia .org, 2015)

2.5.3. Visión de la Institución Educativa Señor de los Milagros

“Formar alumnos y alumnas competentes para el éxito de su vida personal y social en una sociedad globalizada”. (I.E. Señor de los Milagros, 2017, pág. 7)

2.5.4. Misión de la Institución Educativa Señor de los Milagros

“Somos una Institución Educativa que brinda una Educación integral que permite que los alumnos y alumnas se desempeñen adecuadamente en una sociedad competitiva”. (I.E. Señor de los Milagros, 2017, pág. 7)

2.5.5. Valores institucionales

“La Institución Educativa Señor de los Milagros, propicia la formación, el desarrollo de actitudes y valores de los estudiantes, tales como la honestidad, la solidaridad, la justicia, la cooperación y el respeto”. (I.E. Señor de los Milagros, 2017, pág. 29)

2.5.6. Logo de la Institución Educativa Señor de los Milagros



Figura 04. Logo de la Institución Educativa Señor de los Milagros

Fuente: (I.E. Señor de los Milagros, 2017)

2.5.7. Organigrama de la Institución Educativa Señor de los Milagros

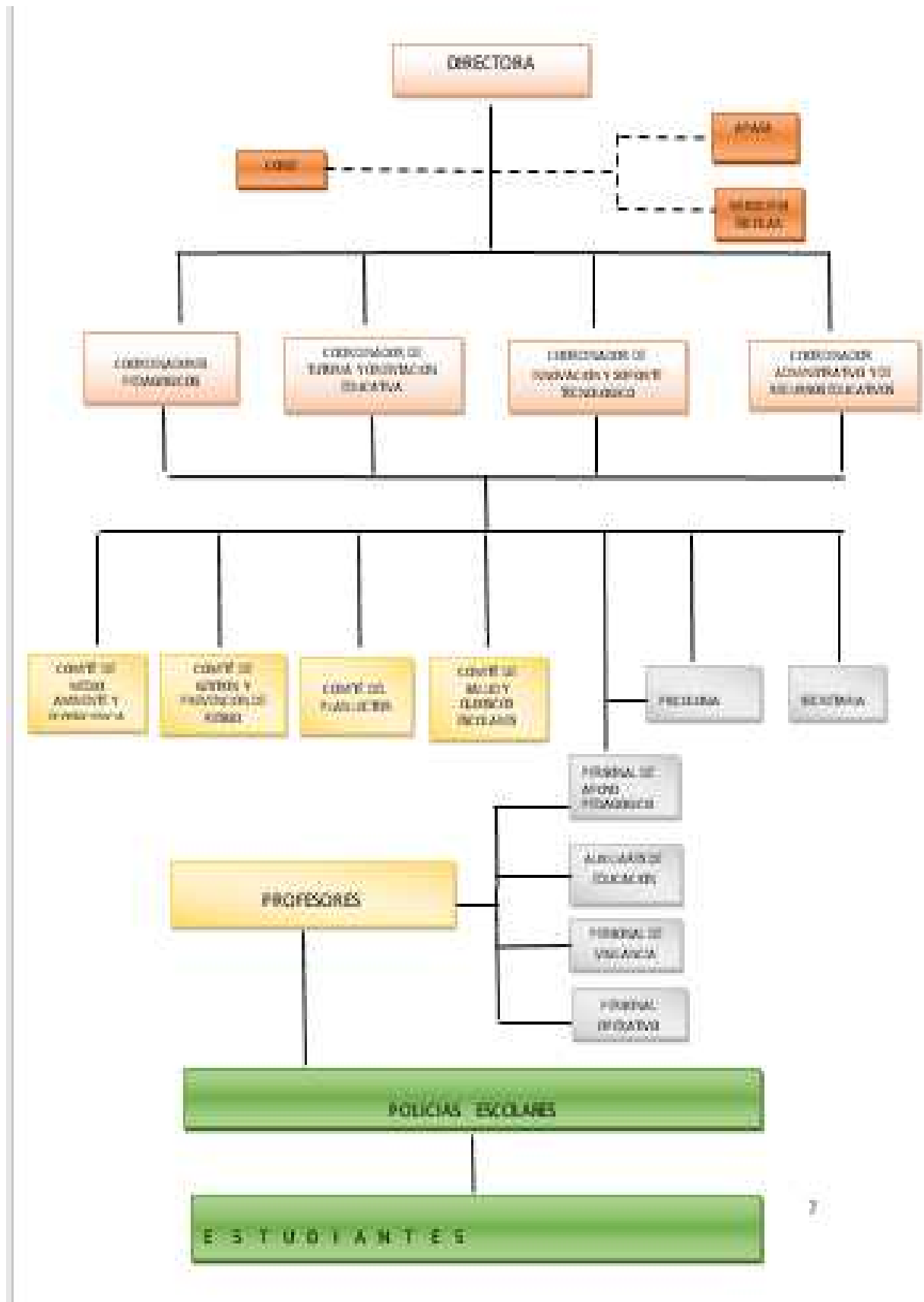


Figura 05. Organigrama de la Institución Educativa Señor de los Milagros
Fuente: Información brindada por la institución



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (Gómez, 2006, pág. 60)

De acuerdo a lo mencionado, la presente investigación cumple con los requisitos de una investigación con enfoque cuantitativo, puesto que se aplicó una encuesta al personal administrativo y docente, obteniendo resultados estadísticos exactos, los cuales fueron analizados e interpretados de manera objetiva.

3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental – transversal o transeccional. La investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos y los datos se recopilan en un momento único”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, págs. 152, 154)

En ese entender, la investigadora no realizó manipulación alguna con la población de estudio, pues no se realizó sensibilización alguna o direccionamiento de las respuestas con la población encuestada dejando a libertad del encuestado la opinión y percepción que tiene en cuanto al proceso de conflicto que existe en la institución, habiendo realizado un solo corte para el recojo de datos, con cada unidad de estudio,



3.3 Alcance de la investigación

La presente investigación es de alcance descriptivo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis”. (Gómez, 2006, pág. 66)

Para el presente estudio, la investigadora solo se limitó a realizar los estudios necesarios para describir cómo es el proceso de conflictos en la institución y de acuerdo a ello poder realizar una descripción tomando en cuenta cada una de las dimensiones en indicadores de la variable.

3.4 Población de estudio

La población considerada para la presente investigación fueron las 32 personas que laboran en la institución educativa, las cuales están comprendidas entre los docentes y el personal administrativo, distribuidos de la siguiente manera:

- Administrativos : 08
- Docentes : 24

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizaron para la recolección y tratamiento de los datos hacia la consecución de los objetivos de la presente investigación fueron los siguientes:

**Tabla 02***Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia

3.6 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento del análisis de datos se utilizó la hoja de datos Excel para procesar los datos estadísticos y para la validación del cuestionario se utilizó el programa SPSS V 20.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Baremación y validación del instrumento de recolección de la información

4.1.1. Fiabilidad del instrumento

Para validar el instrumento aplicado al personal de la Institución Educativa Señor de los Milagros, se utilizó la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando lo siguiente:

- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8, entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:

Tabla 03

Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,868	36

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- El Alfa de Cronbach global tiene un alto grado de confiabilidad con un valor de 0.868, validando su uso para el procesamiento de datos, con un número de 36 elementos que corresponden a la cantidad de preguntas del cuestionario.

4.1.2. Baremación**Tabla 04*****Baremación***

Alternativas del instrumento	Promedios	Interpretación de promedios
Nunca	1 – 1.80	Muy bajo
Casi nunca	1.81 – 2.61	Bajo
A veces	2.62 – 3.42	Regular
Casi siempre	3.43 – 4.23	Alto
Siempre	4.24 – 5.0	Muy alto

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

4.2. Resultados estadísticos de la investigación

Para conocer cómo es proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros, se aplicó una encuesta obteniendo los siguientes resultados:

4.2.1. Análisis descriptivo de la oposición o incompatibilidad potencial

A. Comunicación

Tabla 05

Análisis del indicador comunicación

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	0	0.0%
Regular	5	15.6%
Alto	20	62.5%
Muy alto	7	21.9%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

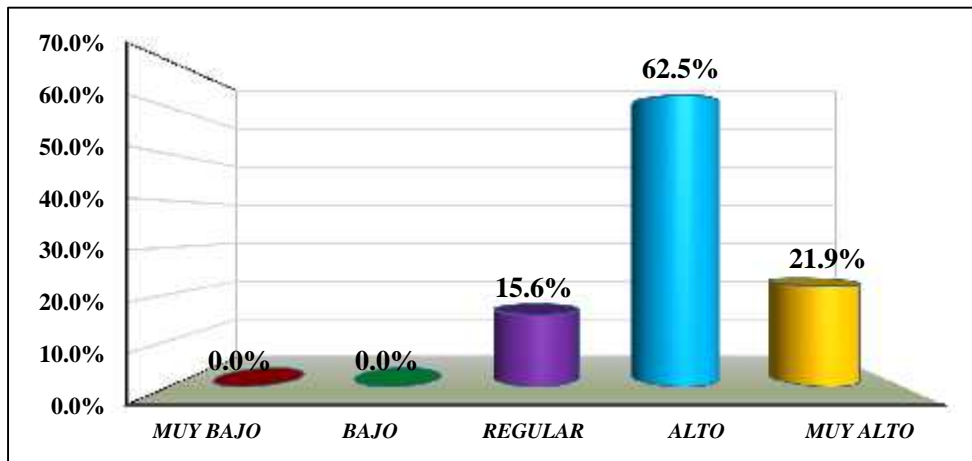


Figura 06. Comunicación

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se observa en la figura 06, el 62.5% de las personas encuestadas manifestaron que la comunicación como oposición al proceso del conflicto se presenta a un nivel alto, el 21.9% indicó que a un nivel muy alto existe una comunicación de ese tipo, el 15.6% manifestó que de manera regular, observándose que el 0% indicó que el nivel es bajo y muy bajo, situación que viene ocasionando los problemas laborales dentro del colegio ya que existen las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos, comunicación muy escasa que se han convertido en barreras de la comunicación y en potenciales condiciones para la generación de conflictos debido a que las personas suponen que se sobreentiende lo que tratan de decir, y de acuerdo al punto de vista de la directora considera que existe divergencia entre el personal docente y administrativo.

B. Estructura

Tabla 06

Análisis del indicador estructura

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	1	3.1%
Bajo	6	18.8%
Regular	9	28.1%
Alto	12	37.5%
Muy alto	4	12.5%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

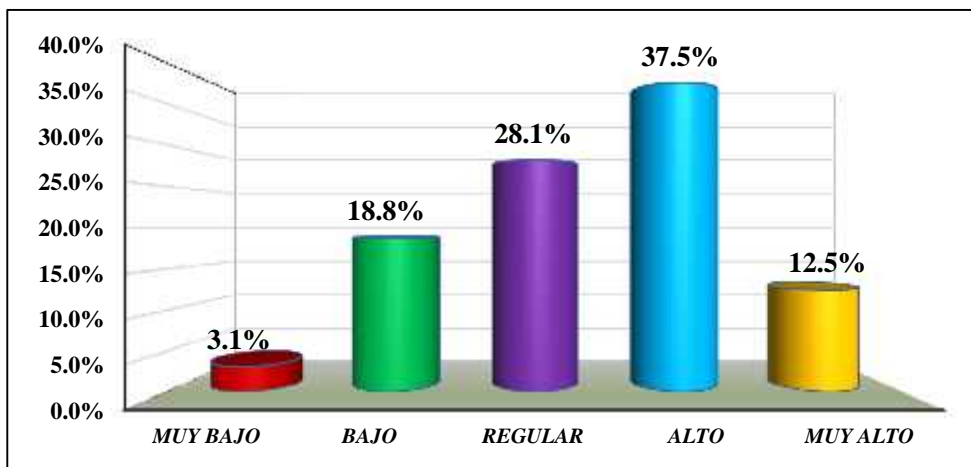


Figura 07. Estructura

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

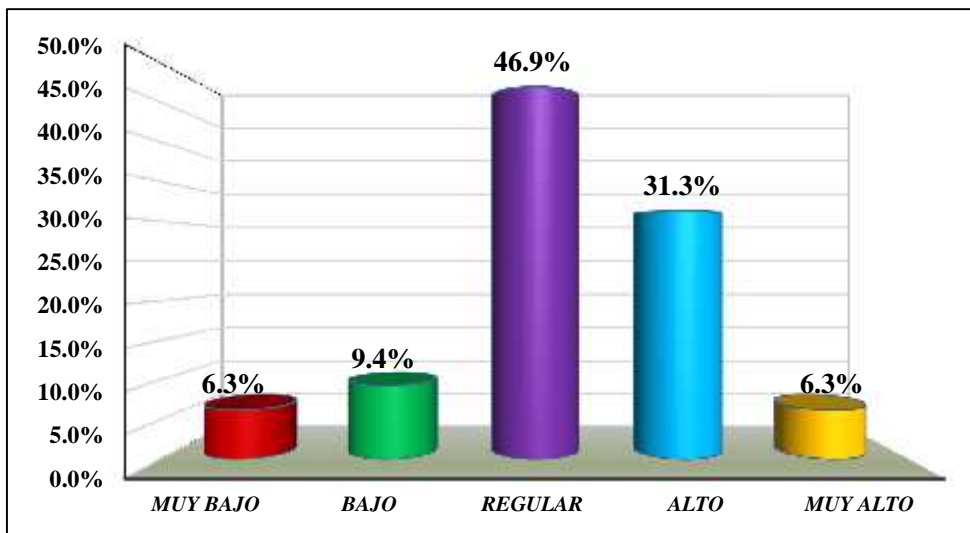
- ✓ En la figura 07 se puede observar que el 37.5% del personal encuestado manifestó que a un nivel alto la estructura se presenta como oposición del proceso del conflicto, el 28.1% indicó que esta situación se presenta a un nivel regular y para el 12.5% es muy alto, situación que refleja que los integrantes del grupo aportan de manera inadecuada para el cumplimiento de los objetivos, no existiendo un enfoque en las metas institucionales y faltando al respeto y cumplimiento de las responsabilidades de los puestos de trabajo, demostrando que la presencia de estas situaciones dentro del colegio se muestran como una oposición al trabajo lo que influye en el desarrollo de las actividades laborales convirtiéndose en un estímulo para la creación del conflicto, por otro lado se observa que el 18.8% manifestó que el nivel es bajo y el 3.1% que es muy bajo, personas que perciben que los integrantes del grupo hacen un esfuerzo por cumplir con las metas programadas, enfocando sus esfuerzos en las necesidades de la institución y cumpliendo de manera responsable con sus funciones.

C. Variables personales

Tabla 07*Análisis del indicador variables personales*

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	6.3%
Bajo	3	9.4%
Regular	15	46.9%
Alto	10	31.3%
Muy alto	2	6.3%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Figura 08. Variables personales**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar en la figura 08, el 46.9% de las personas encuestadas consideran que las variables personales como oposición al proceso de conflicto se presentan a un nivel regular, para el 31.3% es alto y el 6.3% indicó que es muy alto, lo que pone en evidencia la actitud negativa con la que las personas van a trabajar a la institución, presentándose ciertas situaciones de antipatía entre compañeros, siendo solo un 9.4% quienes manifestaron que esta situación existe a un nivel bajo y un 6.3% a un nivel muy bajo, mostrando que existen personas que hacen un esfuerzo por mantener una actitud bastante positiva y tratan de generar un ambiente de trabajo agradable, manejando de manera positiva la personalidad, las emociones y los valores intervienen en el proceso del conflicto.

D. Oposición o incompatibilidad potencial

Tabla 08
Análisis de la oposición o incompatibilidad potencial

Ponderación	f	Promedio	%	Promedio de baremación
Muy bajo	7	0.88	2.73%	0.03
Bajo	29	3.63	11.33%	0.23
Regular	78	9.75	30.47%	0.91
Alto	108	13.50	42.19%	1.69
Muy alto	34	4.25	13.28%	0.66
Total	256	32.00	100.00%	3.52

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

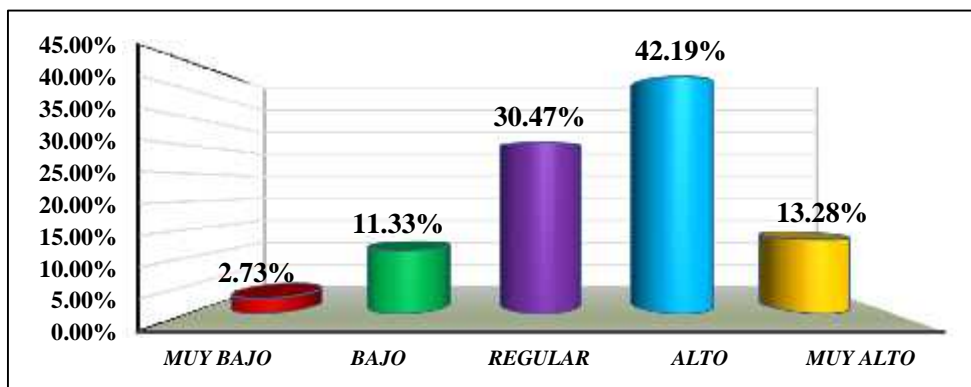


Figura 09. Oposición o incompatibilidad potencial

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

✓ La figura 09 muestra que el 42.19% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel alto existe oposición o incompatibilidad potencial dentro de la institución, el 30.47% manifestó que el nivel es regular y el 13.28% considera que es muy alto, lo que muestra que la comunicación adecuada es muy escasa y muchas veces crea malos entendidos entre compañeros por el lenguaje que algunas personas utilizan, la estructura presenta la inadecuada manera de las personas por enfocarse en las metas y objetivos institucionales y la poca responsabilidad hacia el cumplimiento de sus funciones en sus puestos de trabajo, existiendo cierta influencia de las autoridades del colegio en el comportamiento de las personas para el cumplimiento de sus labores ocasionando así la falta de respeto entre compañeros y el poco interés por el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de la institución, llegando en muchas ocasiones con actitudes negativas que desmotivan al resto del personal y genera cierta antipatía entre compañeros, así mismo se presenta un 11.33% quienes indicaron que el nivel es bajo y el 2.73% para quienes el nivel es muy bajo, existiendo personas que crean las condiciones que generan las circunstancias para el surgimiento del conflicto.

4.2.2. Cognición y personalización

A. Ansiedad

Tabla 09

Análisis del indicador ansiedad

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	2	6.3%
Regular	4	12.5%
Alto	21	65.6%
Muy alto	5	15.6%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

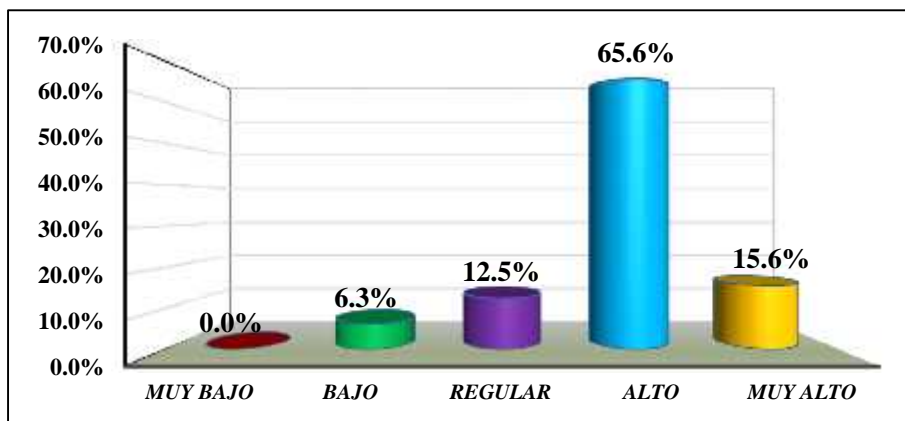


Figura 10. Ansiedad

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

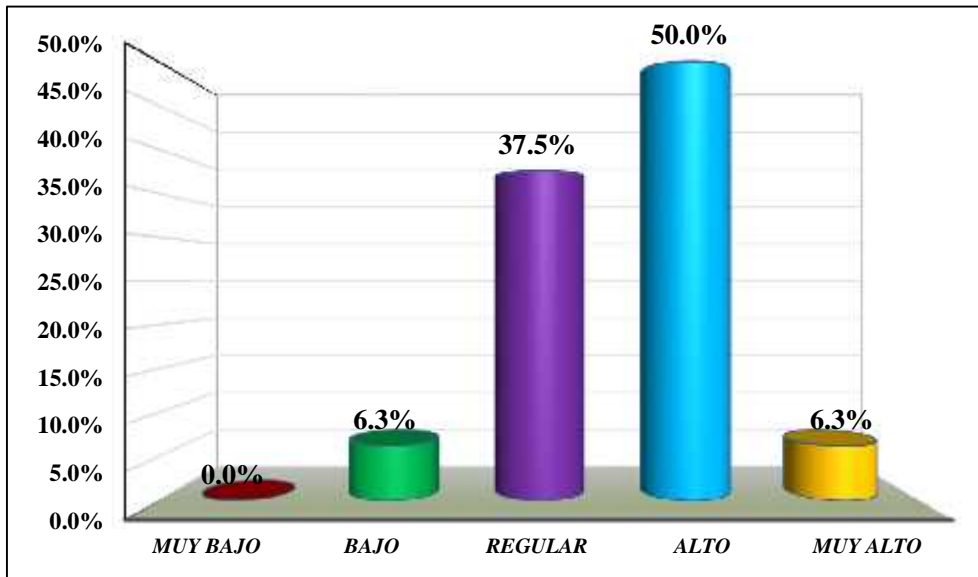
Interpretación:

- ✓ Como se puede observar en la figura 10, el 65.6% de los encuestados manifestaron que a un nivel alto existe ansiedad entre las personas, el 15.6% consideró que el nivel es muy alto y el 12.5% indicó que es regular, lo que muestra que las personas se preocupan con frecuencia por situaciones que suceden en su centro de trabajo, actuando muchas veces en base a las emociones del momento más que tomando en cuenta la razón y el conocimiento, generándose problemas por dichas situaciones, existiendo solo un 6.3% quienes opinaron que la ansiedad en la institución se genera a un nivel bajo, siendo personas que tratan de controlar sus emociones dentro de su espacio laboral.

B. Tensión**Tabla 10***Análisis del indicador tensión*

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	2	6.3%
Regular	12	37.5%
Alto	16	50.0%
Muy alto	2	6.3%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Figura 11. Tensión**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se aprecia la figura 11 muestra que el 50% de las personas consideran que a un nivel alto hay tensión en el trabajo, el 37.5% indicaron que el nivel es regular y el 6.3% manifestaron que es muy alto y bajo en ambos casos, lo que muestra que las personas no logran concentrarse para el desempeño de sus actividades, mostrándose inquietos durante la jornada de trabajo, lo que ocurre por la presión que existe en la institución, siendo solo un 6.3% quienes opinaron que la presencia de la tensión se presenta a un nivel bajo, sintiendo que el trabajo que realizan es suave.

C. Frustración

Tabla 11

Análisis del indicador frustración

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	6.3%
Bajo	3	9.4%
Regular	19	59.4%
Alto	7	21.9%
Muy alto	1	3.1%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

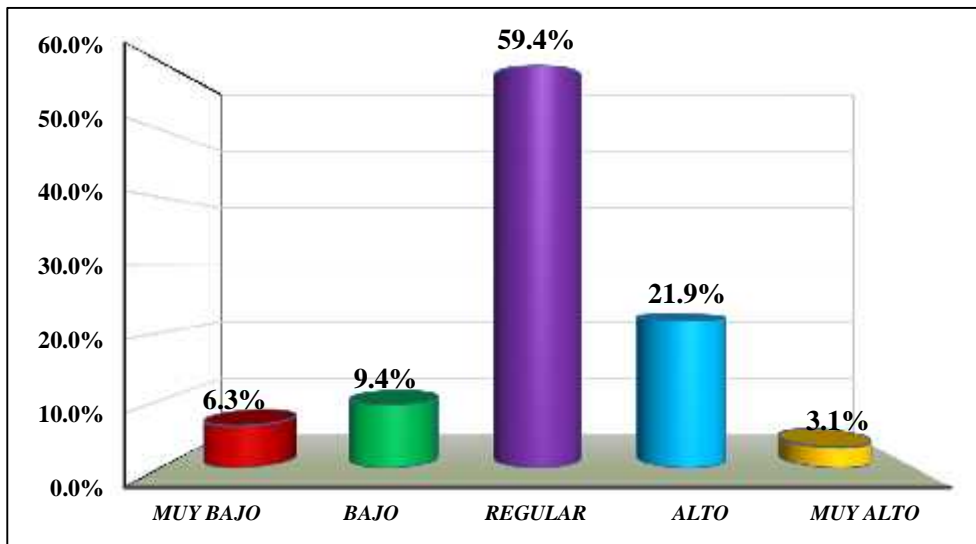


Figura 12. Frustración

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar la figura 12 muestra que el 59.4% de las personas manifestaron que a un nivel regular se presenta una frustración en el trabajo, el 21.9% indicó que el nivel es alto y el 3.1% manifestó que es muy alto, lo que muestra que hay personas que se sienten insatisfechas al laborar en el colegio, mostrando expresiones de ira hacia sus compañeros de trabajo, ocasionados por diferentes razones como la diferencia de las responsabilidades otorgadas, cargando más trabajo a las personas nuevas o solo contratadas, lo que viene provocando algunos conflictos en la institución, existiendo también un 9.4% quienes manifestaron que el nivel es bajo y para el 6.3% es muy bajo.

D. Hostilidad

Tabla 12

Análisis del indicador hostilidad

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	6	18.8%
Regular	18	56.3%
Alto	5	15.6%
Muy alto	3	9.4%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

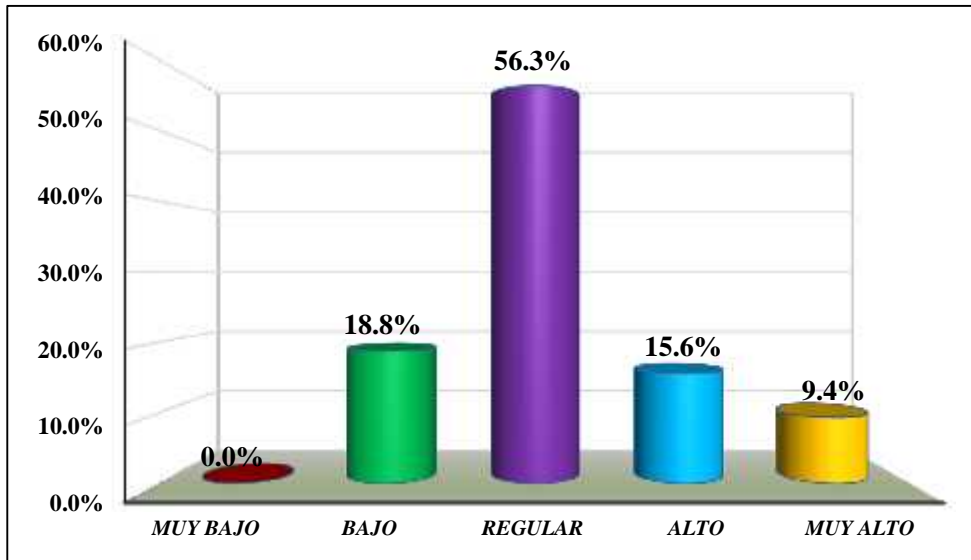


Figura 13. Hostilidad

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar en la figura 13, el 56.3% de las personas consideran que a un nivel regular existe hostilidad en el trabajo, el 15.6% manifestó que el nivel es alto y el 9.4% manifestó que es muy alto, lo que refleja que las autoridades tratan con desprecio o indiferencia a las personas dentro de la institución, situación que da pie a un trato negativo entre compañeros, ocasionado también por diferentes actitudes, muchas veces por factores políticos o favoritismo con algunas personas que son muy allegados a los directores, por otro lado se presenta un 18.8% quienes opinan que la hostilidad se presenta a un nivel bajo.

E. Cognición y personalización

Tabla 13

Análisis de la cognición y personalización

Ponderación	f	Promedio	%	Promedio de baremación
Muy bajo	3	0.38	1.17%	0.01
Bajo	26	3.25	10.16%	0.20
Regular	106	13.25	41.41%	1.24
Alto	99	12.38	38.67%	1.55
Muy alto	22	2.75	8.59%	0.43
Total	256	32.00	100.00%	3.43

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

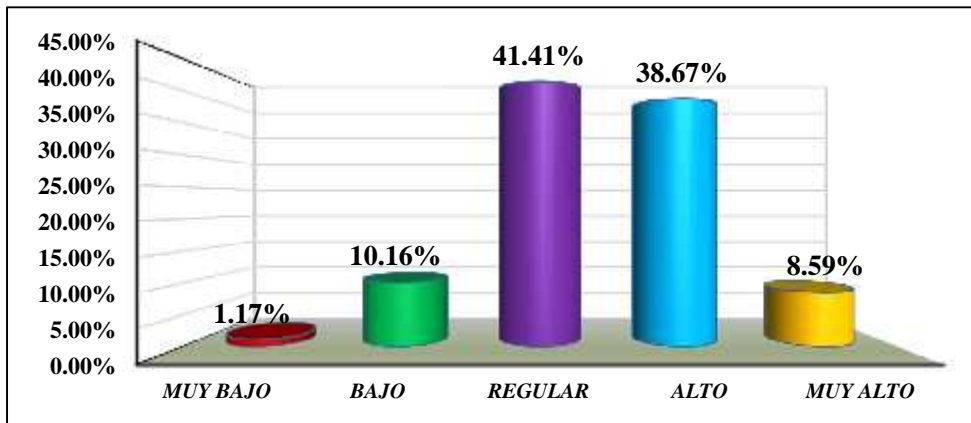


Figura 14: Cognición y personalización

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ La figura 14 muestra que el 41.41% de los encuestados consideran que la cognición y personalización se presenta a un nivel regular, el 38.67% indicó que el nivel es alto y el 8.59% manifestó que es muy alto, reflejando que dentro de la institución existe preocupación de las personas generando ansiedad e impulsando a un actuar enmarcado más en emociones que en la razón, la tensión también es un factor presente en las actividades mostrando la inquietud de las personas en las horas de trabajo junto a ello la frustración por la falta de satisfacción laboral no mostrando agrado en laborar en el colegio lo cual es demostrado muchas veces con algunas expresiones de ira, desprecio o indiferencia entre compañeros, generando un trato hostil, negativo con desprecio e indiferencia entre compañeros, por otro lado el 10.16% manifestó que a un nivel bajo se maneja la cognición y personalización y el 1.17% manifestó que es muy bajo.

4.2.3. Intenciones

A. Competir

Tabla 14

Análisis del indicador competir

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	3	9.4%
Bajo	4	12.5%
Regular	8	25.0%
Alto	14	43.8%
Muy alto	3	9.4%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

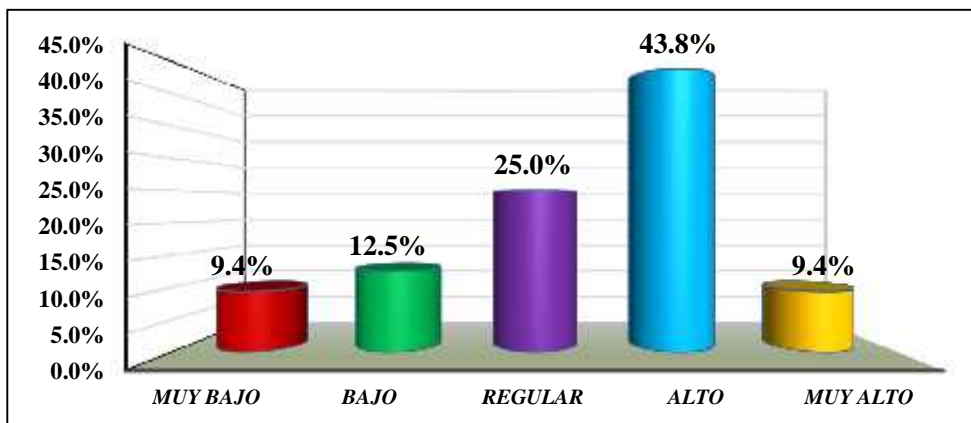


Figura 15. Competir

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

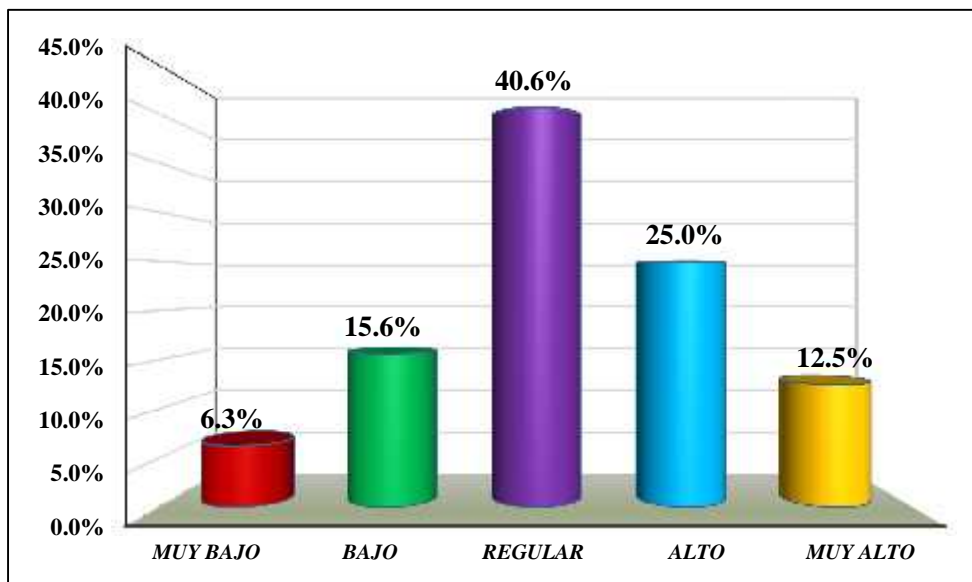
Interpretación:

- ✓ En la figura 15 se observa que el 43.8% de las personas indicaron que a un nivel alto las personas están compitiendo entre ellas dentro del colegio, el 25% manifestó que el nivel es regular, y el 9.4% considera que es muy alto, lo que muestra que los compañeros de trabajo tratan de demostrar quién es mejor y siempre sienten que están en carrera compitiendo entre ellos, sin embargo, existe un 12.5% quienes opinaron que el nivel de competencia es bajo y el 9.4% indicó que es muy bajo, situación que refleja que hay personas que no están preocupadas por mostrar quien es mejor, sino que realizan su trabajo de la manera más simple enfocándose solo en las necesidades de la institución.

B. Colaborar**Tabla 15***Análisis del indicador colaborar*

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	6.3%
Bajo	5	15.6%
Regular	13	40.6%
Alto	8	25.0%
Muy alto	4	12.5%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Figura 16. Colaborar**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

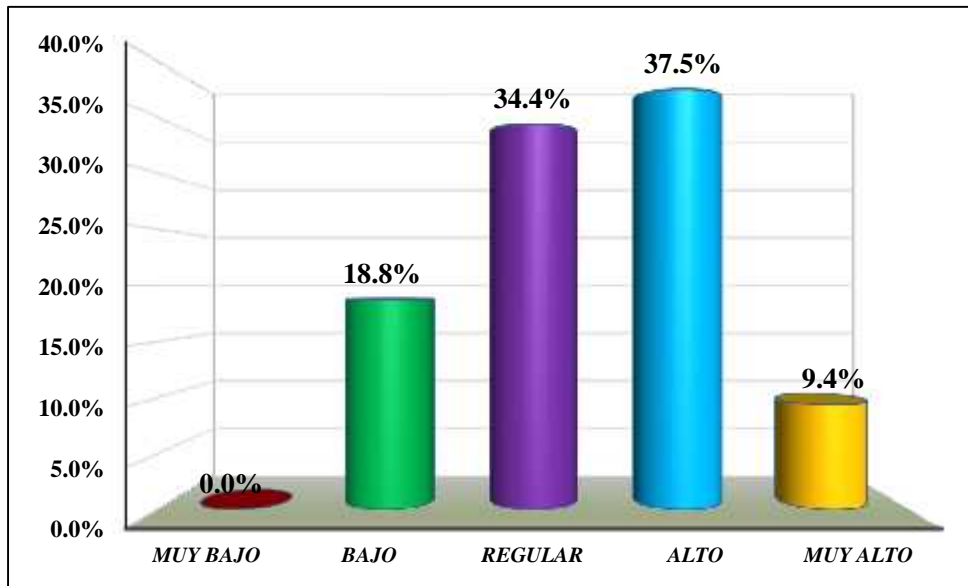
- ✓ Como se puede observar en la figura 16 el 40.6% de las personas indicaron que a un nivel regular existe colaboración entre los compañeros de trabajo en el colegio, el 25% manifestó que el nivel es alto, el 12.5% considera que es muy alto, sin embargo, se presenta un 15.6% quienes indicaron que la colaboración se desarrolla a un nivel bajo y el 6.3% para quienes a un nivel muy bajo existe la colaboración, lo que muestra que la mayoría de las personas aportan con sus habilidades y conocimientos en beneficio de la institución, dando solución a diferentes situaciones conflictivas que se presentan.

C. Evitar

Tabla 16*Análisis del indicador evitar*

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	6	18.8%
Regular	11	34.4%
Alto	12	37.5%
Muy alto	3	9.4%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Figura 17. Evitar**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

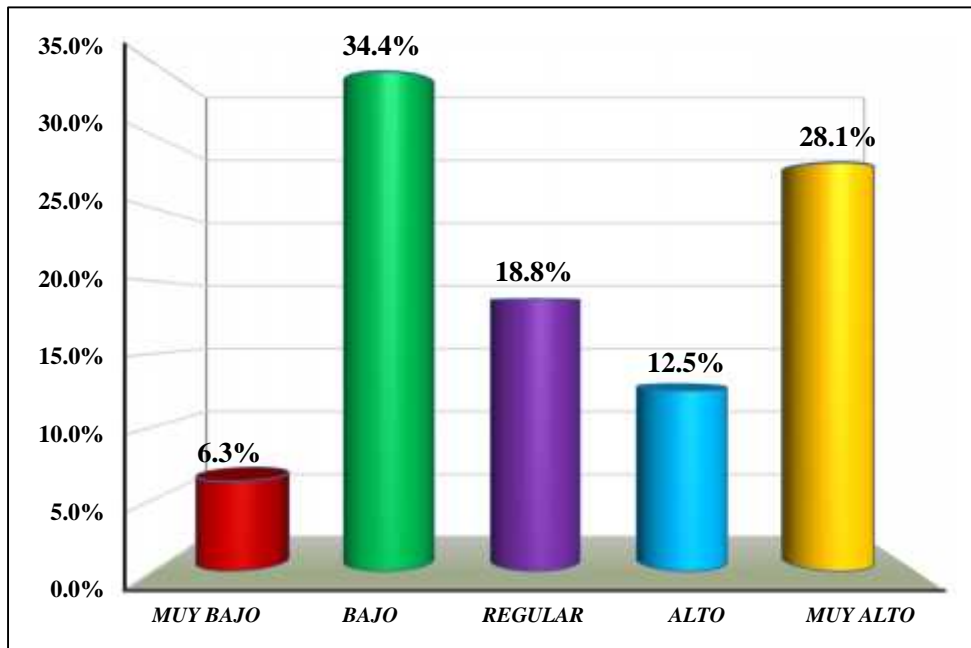
Interpretación:

- ✓ La figura 17 muestra que el 37.5% de las personas consideran que a un nivel alto se evitan situaciones conflictivas, el 34.4% indicó que el nivel es regular y el 9.4% manifestó que es muy alto, lo que muestra que las personas en el colegio intentan ignorar los problemas que se presentan, tratando de alejarse de aquellas situaciones sobre todo con las que no están de acuerdo, existiendo solo un 18.8% quienes manifestaron que a un nivel bajo se intenta evitar los problemas, tratando de ser parte de la solución de los mismos, aportando con ideas que ayuden a superar dichos conflictos.

D. Ceder**Tabla 17: Análisis del indicador ceder**

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	6.3%
Bajo	11	34.4%
Regular	6	18.8%
Alto	4	12.5%
Muy alto	9	28.1%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Figura 18. Ceder**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

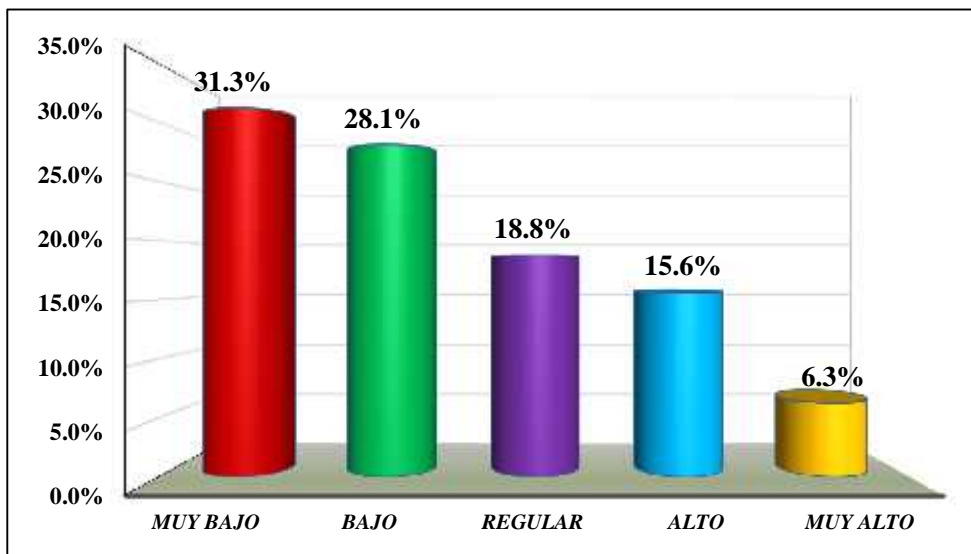
- ✓ En la figura 18 se puede observar que el 34.4% de las personas indicaron que a un nivel bajo ceden a situaciones con las que no están de acuerdo, el 6.3% manifestó que el nivel es muy bajo, el 18.8% considera que es regular, para el 12.5% es alto y el 28.1% consideró que es muy alto, observándose que ambos extremos casi coinciden en los porcentajes, demostrando así que existen posiciones encontradas en el personal, lo que no ayuda mucho a evitar las situaciones conflictivas en la institución

E. Transigir

Tabla 18*Análisis del indicador transigir*

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	10	31.3%
Bajo	9	28.1%
Regular	6	18.8%
Alto	5	15.6%
Muy alto	2	6.3%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Figura 19. Transigir**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar en la figura 19, el 31.3% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel muy bajo son transigentes las personas frente a la presencia de una posición en favor de una solución en la institución educativa que provea satisfacción incompleta a todos, el 28.1% considera que el nivel es bajo, el 18.8% indicó que es regular, existiendo un 15.6% quienes indicaron que la intención es alta y solo un 6.3% quienes tienen una intención muy alta para tratar de dar soluciones y renunciar a sus posiciones con la finalidad de llegar a un acuerdo institucional, sin necesidad de buscar un ganador o perdedor, sino una solución donde todos tengan que ceder algo.

F. Intenciones

Tabla 19

Análisis de las intenciones

Ponderación	f	Promedio	%	Promedio de baremación
Muy bajo	35	3.50	10.94%	0.11
Bajo	69	6.90	21.56%	0.43
Regular	88	8.80	27.50%	0.83
Alto	88	8.80	27.50%	1.10
Muy alto	40	4.00	12.50%	0.63
Total	320	32.00	100.00%	3.09

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

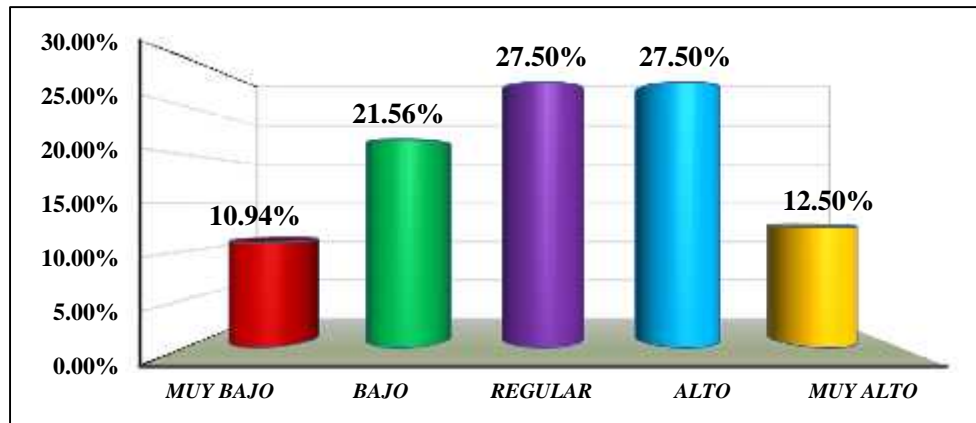


Figura 20. Intenciones

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

✓ La figura 20 muestra que el 27.5% de los encuestados consideran que a un nivel regular existen las intenciones positivas en las personas, otro 27.5% indicó que el nivel es alto y el 12.5% manifestó que es muy alto, mostrando la presencia de percepciones y emociones de la gente y el comportamiento que tienen las personas en la institución, reflejado en los niveles de competencia entre ellos con la finalidad de demostrarse unas a otras quien es mejor, existiendo una colaboración eventual entre ellos, tratando de ignorar los problemas alejándose de los mismos sobre todo cuando no están de acuerdo con ciertas situaciones, a las cuales no siempre ceden y no piensan renunciar a sus posiciones para dar una posible solución a los conflictos internos, existiendo un 21.56% quienes indicaron que el nivel es bajo y el 10.94% que es muy bajo, lo que muestra que existen personas que aportan muy poco al tratar de solucionar los problemas en la institución y que este aporte muchas veces es por imposición o de manera obligada.

4.2.4. Comportamiento

A. Aseveraciones

Tabla 20

Análisis del indicador aseveraciones

Ponderación	<i>f</i>	%
Nunca	6	18.8%
Casi nunca	7	21.9%
A veces	13	40.6%
Casi siempre	4	12.5%
Siempre	2	6.3%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

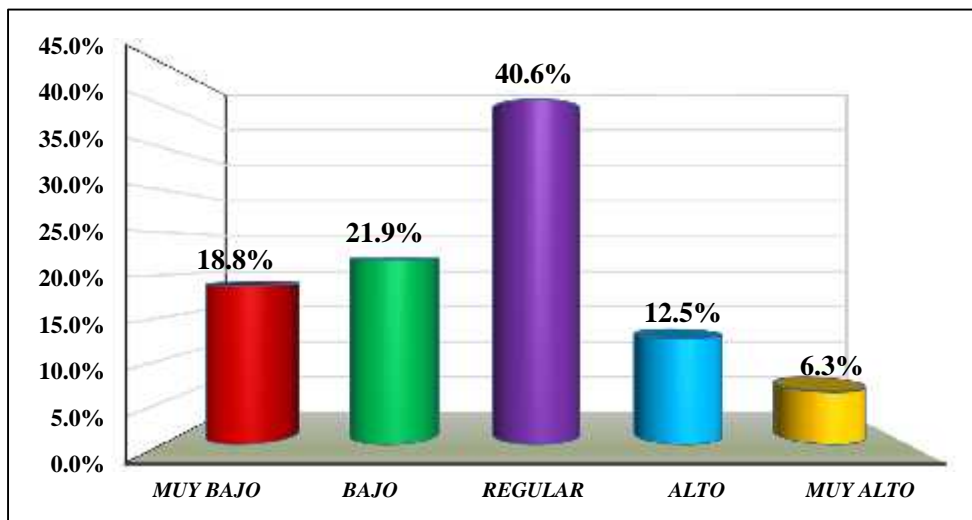


Figura 21. Aseveraciones

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar en la figura 21, el 40.6% de los encuestados indicaron que a un nivel regular existe aseveraciones en el trabajo sin tener pleno conocimiento de las situaciones, el 21.9% indicó que las aseveraciones se encuentran a un nivel bajo y el 18.8% a un nivel muy bajo, lo que refleja que las personas tienen cuidado de comentar cosas sin tener la certeza, el 12.5% indico que las aseveraciones se presentan a un nivel alto y el 6.3% a un nivel muy alto, poniendo en evidencia que hay personas que realizan comentarios y aseveraciones creando conflicto entre las personas y malestar en el grupo.

B. Acciones

Tabla 21

Análisis del indicador acciones

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	6.3%
Bajo	4	12.5%
Regular	6	18.8%
Alto	7	21.9%
Muy alto	13	40.6%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

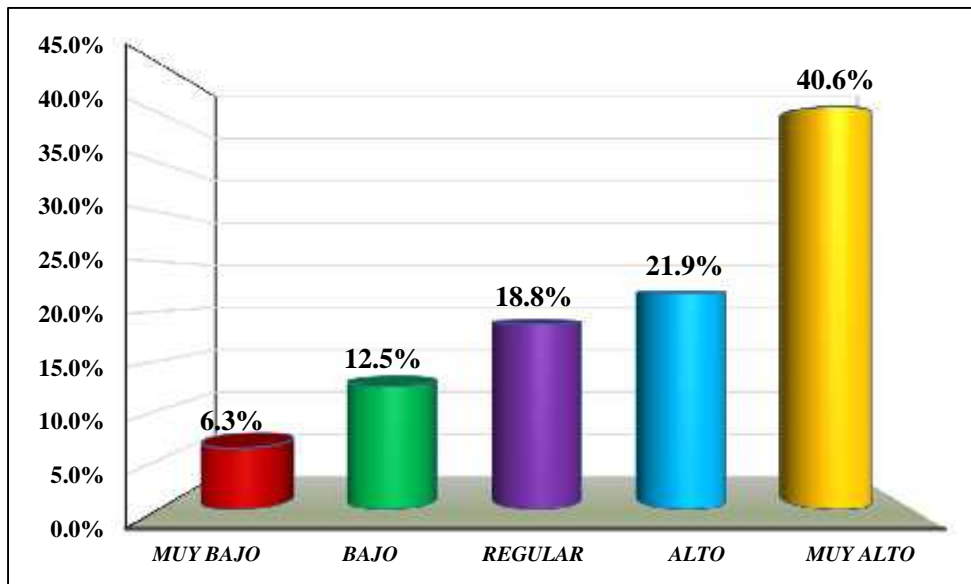


Figura 22. Acciones

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

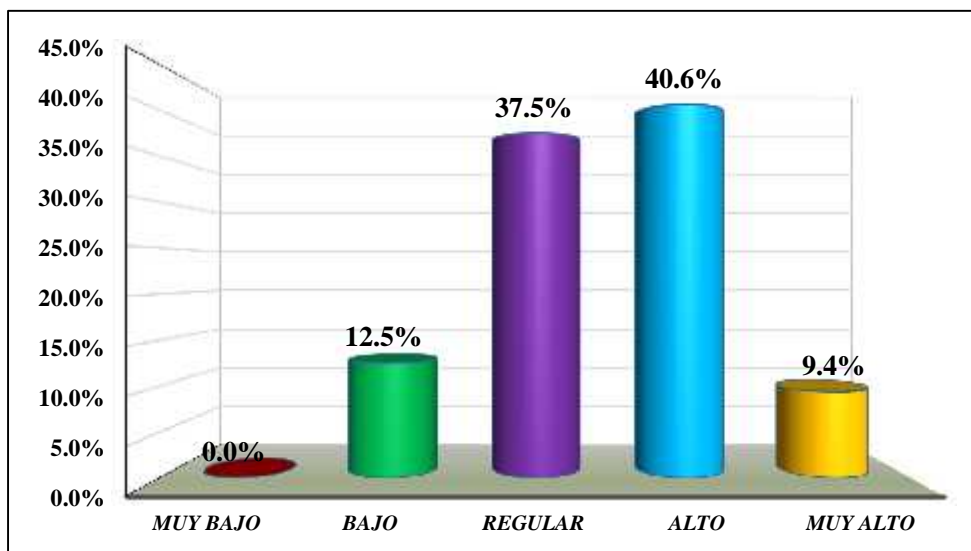
- ✓ Como se puede observar la figura 22 presenta que el 40.6% de las personas indicaron que a un nivel muy alto se realizan acciones con la finalidad de dar solución a situaciones conflictivas, manteniendo un rol pasivo, el 21.9% indicó que el nivel es alto y el 18.8% manifestó que es regular, por otro lado se observa que el 12.5% indicó que el nivel es bajo en cuanto a ser parte de la acción a la solución de los problemas y el 6.3% considera que es muy bajo, existiendo personas que solo buscan cumplir con el horario, laboran sin tener que involucrarse en problemas que se presentan.

C. Reacciones

Tabla 22*Análisis del indicador reacciones*

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	4	12.5%
Regular	12	37.5%
Alto	13	40.6%
Muy alto	3	9.4%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Figura 23. Reacciones**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ La figura 23 muestra que el 37.5% de las personas indicaron que a un nivel regular hay reacciones frente al cambio, el 40.6% considera que el nivel es alto y el 9.4% manifestó que es muy alto, reflejando los cambios asumidos por las personas frente a acciones que realiza el colegio, presentando resistencia a algunos cambios que se presentan, existiendo solo un 12.5% quienes indicaron que estas reacciones se presentan a un nivel bajo demostrando que son pocas las personas que aceptan todas las variaciones sin mayor complicación.

D. Comportamiento

Tabla 23: Análisis del comportamiento

Ponderación	<i>f</i>	Promedio	%	Promedio de baremación
Muy bajo	16	2.67	8.33%	0.08
Bajo	31	5.17	16.15%	0.32
Regular	62	10.33	32.29%	0.97
Alto	48	8.00	25.00%	1.00
Muy alto	35	5.83	18.23%	0.91
Total	192	32.00	100.00%	3.29

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

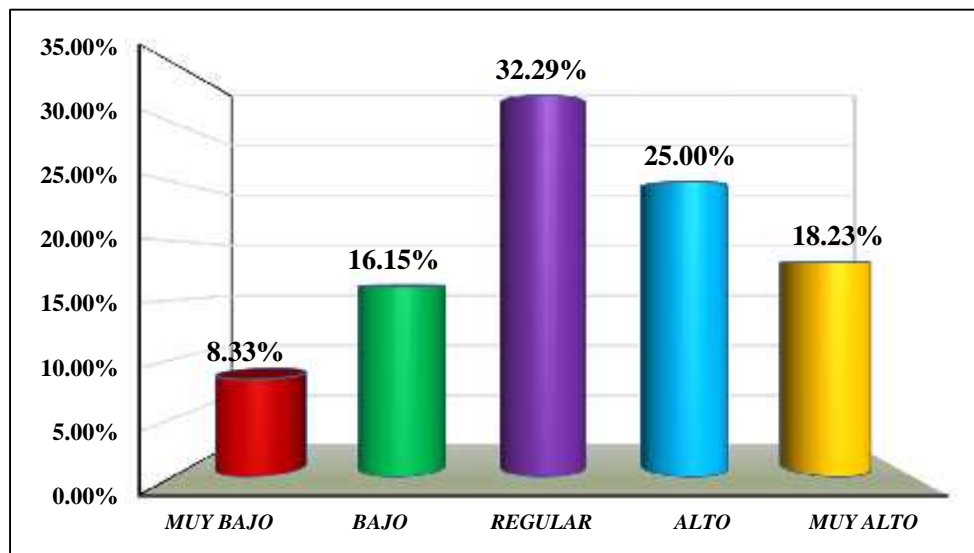


Figura 24. Comportamiento

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ La figura 24 refleja que el 32.29% de las personas indicaron que a un nivel regular existe un comportamiento desfavorable en la institución, el 25% indicó que el nivel es alto y el 18.23% manifestó que es muy alto, lo que muestra que las personas realizan aseveraciones sin tener pleno conocimiento de lo que ocurre, ofreciendo apoyo en las diferentes acciones que se presentan con la finalidad de dar solución a los problemas, mostrando cambios de comportamiento frente a ciertas acciones que el colegio propone, sin embargo existe un 16.15% de personas quienes indicaron que a un nivel bajo existen comportamientos diferentes y el 8.33% que manifestaron que el nivel es muy bajo; existiendo rozas entre el personal administrativo con toda la plana docente y entre contratados y nombrado.

4.2.5. Resultados

A. Resultados funcionales

Tabla 24

Análisis del indicador resultados funcionales

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	10	31.3%
Regular	16	50.0%
Alto	5	15.6%
Muy alto	1	3.1%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

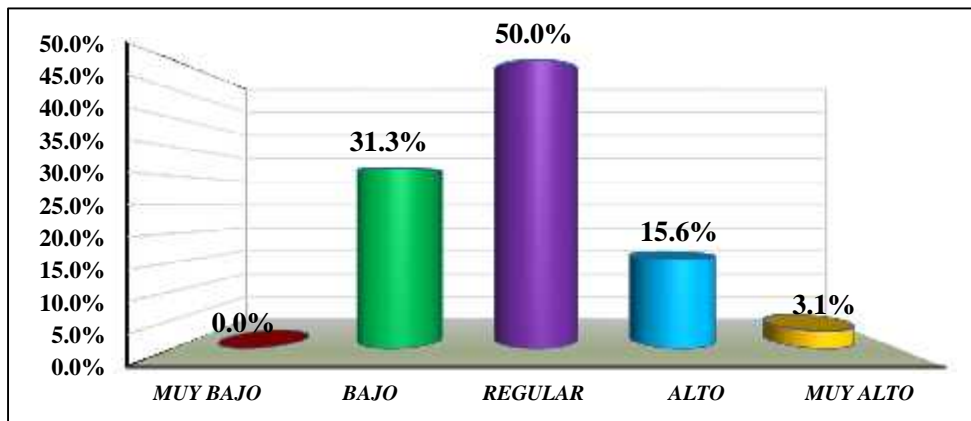


Figura 25. Resultados funcionales

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ La figura 25 muestra que el 50% de los encuestados indicaron que a un nivel regular existen resultados funcionales en las personas, el 31.3% indicó que el nivel es bajo, lo que muestra que la presencia de conflictos no ha sido constructivo pues no se ha visto la mejora de la calidad de las decisiones, la creatividad, la innovación, la curiosidad entre otros que se desarrollen en la institución educativa, no presentándose una autoevaluación y cambio del personal frente a la presencia de problemas, sin embargo, existe un 15.6% quienes indicaron que existen resultados funcionales de manera alta y el 3.1% a quienes les parece que es muy alto, pues son quienes han podido aprovechar estas situaciones para generar cambios promoviendo la reevaluación de las metas y actividades del grupo lo que ha incrementado la probabilidad de un cambio en sus comportamientos.

B. Resultados disfuncionales

Tabla 25

Análisis del indicador resultados disfuncionales

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	3	9.4%
Regular	8	25.0%
Alto	20	62.5%
Muy alto	1	3.1%
Total	32	100.0%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

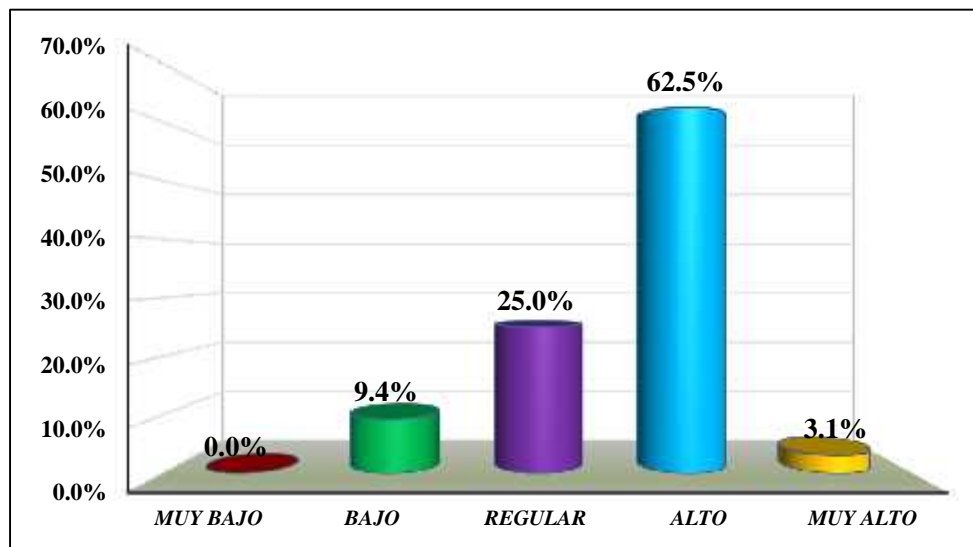


Figura 26. Resultados disfuncionales

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar la figura 26 muestra que el 62.5% de las personas indicaron que a un nivel alto siempre existen resultados disfuncionales en el colegio, el 3.1% indicó que el nivel es muy alto, lo que muestra que la presencia de estos resultados han ocasionado consecuencias destructivas reduciendo el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, la reducción de la cohesión del grupo, la subordinación de metas del grupo por los conflictos entre los miembros, pues alimentan el descontento del personal, sin embargo, existe un 25% quienes indicaron que el nivel es regular y el 9.4% quienes manifestaron que es bajo, siendo aquellas personas que si tratan de aprovechar al máximo la presencia del manejo de conflictos y aprender de dichas situaciones.

C. Resultados

Tabla 26

Análisis de los resultados

Ponderación de interpretación	f	Promedio	%	Promedio de baremación
Muy bajo	0	0.00	0.00%	0.00
Bajo	28	7.00	21.88%	0.44
Regular	48	12.00	37.50%	1.13
Alto	50	12.50	39.06%	1.56
Muy alto	2	0.50	1.56%	0.08
Total	128	32.00	100.00%	3.20

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

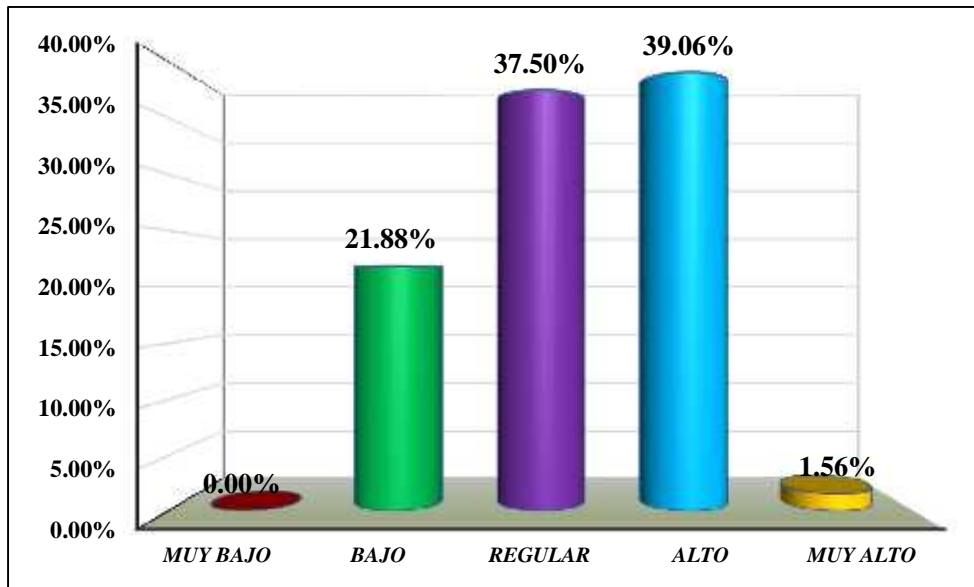


Figura 27. Resultados

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ La figura 27 muestra que el 39.06% indicó que los resultados dentro del proceso de conflictos, se presenta a un nivel alto, cambiando las actitudes de las personas, el 1.56% indico que es muy alto, el 37.5% manifestó que es regular y el 21.88% considera que es bajo, lo que refleja que los resultados generan cambios funcionales y disfuncionales en las personas, dependiendo cual es la situación que se presenta, siendo en ocasiones buena para mejorar la calidad de decisiones que se toman, sin embargo en ciertas personas provocan un mal desempeño de trabajo por el malestar que dichos cambio generan en ellos.

4.2.6. Proceso de conflicto

Tabla 27

Análisis del proceso de conflicto

Ponderación	<i>f</i>	Promedio	%	Promedio de baremación
Muy bajo	88	2.44	7.64%	0.08
Bajo	262	7.28	22.74%	0.45
Regular	382	10.61	33.16%	0.99
Alto	314	8.72	27.26%	1.09
Muy alto	106	2.94	9.20%	0.46
Total	1152	32.00	100.00%	3.08

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

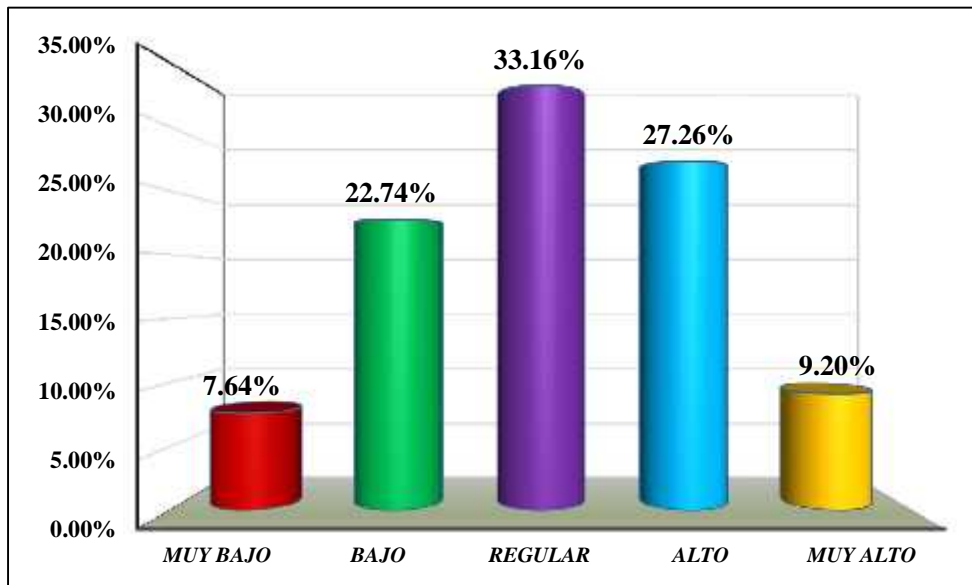


Figura 28. Resultado del proceso de conflicto

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar el 33.16% de las personas encuestadas en la Institución Educativa Señor de los Milagros, muestra que el proceso del conflicto se presenta a un nivel regular, el 27.26% considera que el nivel es alto y el 9.2% indicó que es muy alto, presentándose en sus actividades de solución de conflictos la oposición o incompatibilidad de algunas personas dentro de la institución, la cual se presenta a un nivel alto con un promedio de 3.52, existiendo una comunicación que genera dificultades convirtiéndose en barrera para una que

existe una comunicación eficaz, la cual se muestra como generadora del conflicto, en cuanto a la cognición y personalización se desarrolla también a un nivel alto con un promedio de 3.43, las cuales están afectadas por las emociones y percepciones que sienten como la ansiedad, tensión, frustración y hostilidad que existe en el desempeño de sus funciones, lo cual repercute para la aparición del conflicto y en la solución de los mismos, las intenciones de las personas se presentan a un nivel regular con un promedio de 3.09, pues los comportamientos de los mismos están en demostrar quién es el mejor, colaborando cuando pueden, solo con la finalidad de exponer las habilidades y conocimientos que tienen y cuando la situación no se torna favorable tratan de evitar las situaciones con la finalidad de no ceder o renunciar a sus posiciones; el comportamiento del personal dentro de la institución educativa alcanzó un promedio de 3.29 lo que indica que se desarrolla a un nivel regular, pues la presencia de aseveraciones realizadas sin pleno conocimiento de causa, siendo en ocasiones solo chisme de pasillos o supuestos que tienen las personas ocasionado ello acciones y reacciones que profundizan aún más los conflictos y los resultados los cuales se presentan a un nivel regular con un promedio de 3.2, no siendo estos funcionales, pues no existe un aprovechamiento completo de la presencia del conflicto que ayude a integrar más al grupo, muy por el contrario este se vuelve disfuncional ocasionando insatisfacción de las personas, reduciendo la cohesión del grupo, por otro lado se observa que el 22.74% indicó que el nivel es bajo y el 7.64% que es muy bajo, situación que pone en manifiesto que dentro del personal de la institución hay quienes tratan de apoyar y sumar en pro de dar solución a dichos conflictos, tratando de alcanzar las metas institucionales, es así que la variable obtuvo un promedio de 3.08, que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel regular.

4.2.7. Comparación promedio de las dimensiones del proceso de conflictos

Tabla 28
Comparación promedio de las dimensiones del proceso de conflictos

Proceso de conflicto	Promedio	Calificación
Oposición o incompatibilidad potencial	3.52	Alto
Cognición y personalización	3.43	Alto
Intenciones	3.09	Regular
Comportamientos	3.29	Regular
Resultados	3.20	Regular
Proceso de conflicto	3.08	Regular

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

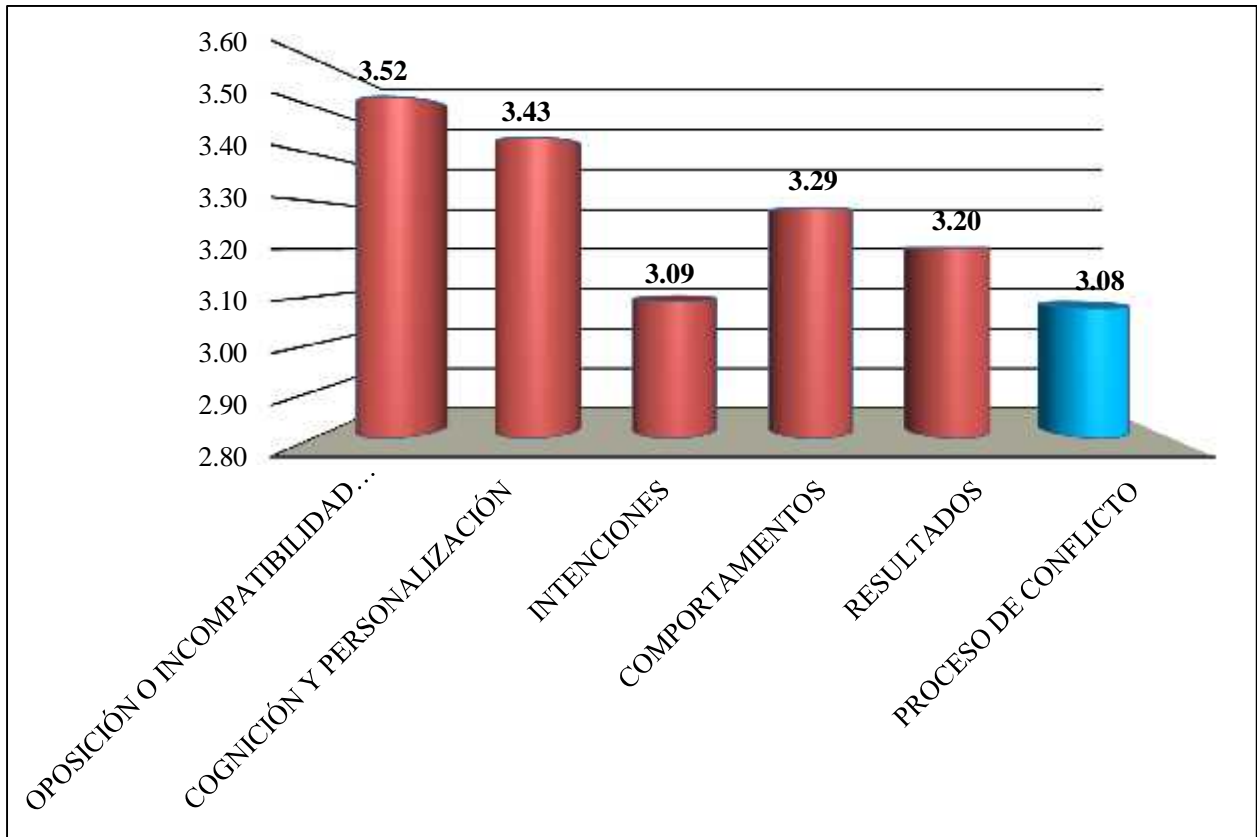


Figura 29. Comparación promedio de las dimensiones del proceso de conflictos

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar la dimensión de la oposición presenta un promedio de 3.52 que de acuerdo a la escala de medición representa un nivel alto mostrando que existen fuerzas opuestas para manejar adecuadamente el proceso del conflicto, la cognición y personalización con un promedio de 3.43 la cual representa también un nivel alto, reflejando la presencia de emociones negativas que no dejan seguir un adecuado proceso de conflictos, el comportamiento con un promedio de 3.29, los resultados con 3.20 y las intenciones con 3.09 presentan una calificación regular, los cuales están influenciados por factores de personalidad y psicológicos, siendo el resultado del proceso de conflicto regular con un promedio de 3.08.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados se tiene:

1. El proceso del conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, se desarrolla a un nivel regular, obteniendo un promedio de 3.08, lo que muestra que en sus actividades de solución del proceso de conflictos existe oposición de algunas personas de nivel administrativo y docente, que son resultado de las emociones y percepciones que sienten lo cual afecta a la solución de los problemas, sobre todo cuando las intenciones es de demostrar quién es el mejor, tratando de colaborar con las habilidades y conocimientos que tienen y cuando la situación no se torna favorable tratan de evitar las situaciones con la finalidad de no ceder o renunciar a sus posiciones, muchos problemas ocasionados por aseveraciones realizadas sin pleno conocimiento de causa, acciones y reacciones que profundizan aún más los conflictos, siendo los resultados algunas veces funcionales con la mejor calidad de decisiones tomadas y otras disfuncionales con la reducción del desempeño laboral, los cuales varían dependiendo cual es la posición de las personas en conflicto, por otro lado se observa que también existen personas quienes tratan de apoyar y sumar en pro de dar solución a dichos conflictos, tratando de alcanzar las metas institucionales.
2. La oposición o incompatibilidad potencial en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, presenta un promedio de 3.52 que representa un nivel alto, lo que muestra que la comunicación adecuada es un factor que es muy escaso situación que muchas veces crea malos entendidos, la estructura presenta la impropia manera de las personas por enfocarse en las metas y objetivos institucionales y la poca responsabilidad hacia el cumplimiento de sus funciones en sus puestos de trabajo sobre todo en el personal nombrado quienes dejan de realizar sus labores diarias cargándose las a los contratados, existiendo cierta influencia de las autoridades del colegio en el comportamiento de las personas para el cumplimiento de sus labores ocasionando así la falta de respeto entre compañeros y el poco interés por el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de la institución, llegando en muchas ocasiones con actitudes negativas que desmotivan al resto del personal y genera cierta antipatía entre compañeros.



3. En cuanto a la cognición y personalización en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, se presenta a un nivel alto con un promedio de 3.43, reflejando que dentro de la institución existe preocupación de las personas generando ansiedad e impulsando a un actuar enmarcado más en emociones que en la razón, la tensión también es un factor presente en las actividades mostrando la inquietud de las personas en las horas de trabajo junto a ello la frustración por la falta de satisfacción laboral y personal no mostrando agrado en laborar en el colegio lo cual es demostrado muchas veces con algunas expresiones de ira, desprecio o indiferencia entre compañeros, generando un trato hostil, negativo con desprecio e indiferencia entre compañeros.
4. Las intenciones en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, se desarrolla aun nivel regular con un promedio de 3.09, mostrando la presencia de percepciones y emociones de la gente y el comportamiento que tienen las personas en la institución, reflejado en los niveles de competencia entre ellos con la finalidad de demostrarse unas a otras quien es mejor, o quien tienen más autoridad, existiendo una colaboración eventual entre ellos, tratando de ignorar los problemas alejándose de los mismos sobre todo cuando no están de acuerdo con ciertas situaciones, a las cuales no siempre ceden y no piensan renunciar a sus posiciones para dar una posible solución a los conflictos internos, existiendo personas que aportan muy poco al tratar de solucionar los problemas en la institución y que este aporte muchas veces es por imposición o de manera obligada.
5. Al analizar el comportamiento en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros, se observa que el nivel es regular con un promedio de 3.29, lo que muestra que las personas realizan aseveraciones sin tener pleno conocimiento de lo que ocurre, siendo en ocasiones solo chismes de pasillos, en ocasiones ofrecen apoyo en las diferentes acciones que se presentan con la finalidad de dar solución a los problemas, mostrando cambios de comportamiento frente a ciertas acciones que el colegio propone, existiendo roces entre el personal administrativo con toda la plana docente y entre contratados y nombrado
6. Finalmente, en la dimensión de resultados del proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, son regulares con



un promedio de 3.20, lo que refleja que dicha dimensión genera cambios funcionales y disfuncionales en las personas, dependiendo cual es la situación que se presenta, siendo en ocasiones buena para mejorar la calidad de decisiones que se toman, sin embargo en ciertas personas provocan un mal desempeño de trabajo por el malestar que dichos cambios generan en ellos.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las autoridades de la institución educativa Señor de los Milagros, se desarrolle e implemente un programa de sensibilización al personal, los cuales se desarrollarán en diversos talleres como manejo de emociones, manejo de conflictos, liderazgo, motivación entre otros, que permitan generar una actitud empática en los miembros de la institución, a fin de reducir los diversos conflictos que aún se presentan, también se recomienda la implementación de un buzón de sugerencias y de un cuaderno de incidencias para el personal administrativo y docente.
2. Se recomienda a las autoridades de la institución educativa Señor de los Milagros, que se mejoren las políticas y estas se den a conocer a todo el personal a fin de poder optimizar las acciones de comunicación interpersonales, así también se revise la estructura orgánica de la institución a fin de mejorar las líneas de autoridad y responsabilidad del personal, finalmente, se recomienda a las autoridades de la institución realizar un taller de comunicación eficaz con todo el personal a fin de que los miembros de la institución deban de trabajar en equipo o en estrecha coordinación.
3. Se recomienda a las autoridades de la institución educativa Señor de los Milagros, que de manera periódica se pueda invitar a especialistas psicólogos, a fin de que se den charlas y sensibilicen a los trabajadores en acciones que se relacionen y permitan reducir o mitigar las posibles frustraciones, ansiedades y tensiones que se presenten en los mismos, esto con el trabajo permanente y sostenible de dicha política, junto a ello la dirección debe realizar actividades de confraternidad que logren mejorar los lazos de amistad y compañerismo entre el personal del colegio.
4. Se recomienda a las autoridades de la institución educativa Señor de los Milagros, se formen grupos de trabajo con los miembros de la institución a fin de que los mismos trabajen y fortalezcan las competencias, la colaboración y el compromiso a fin de mejorar las intenciones en los miembros de la organización, dicha labor se deberá desarrollar con especialistas en administración de recursos humanos.
5. Se recomienda a las autoridades de la institución educativa Señor de los Milagros, que, para mejorar los comportamientos dentro de los miembros de la organización, se



implementen políticas orientadas a reducir la informalidad dentro de la organización en lo que respecta a aseveraciones, acciones y reacciones que se puedan presentar dentro de la misma, así mismo se recomienda a las autoridades el desarrollo de un taller de asertividad, con la finalidad de mejorar el comportamiento de todos los miembros de la organización.

6. Finalmente, se recomienda a las autoridades de la institución educativa Señor de los Milagros, se implementen tarjetas de balanced scorecard que permitan una medición efectiva de las acciones que realicen en busca de los objetivos institucionales, a fin de retroalimentar y mejorar continuamente el crecimiento y desarrollo organizacional.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alva, S. (2010). *Las actitudes*. Recuperado el 28 de Setiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos82/actitudes/actitudes.shtml>
- Arcila, G. (25 de Abril de 2016). *Concepto de conflicto*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/310393846/Concepto-de-Conflicto>
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Bermejo, G. (2003). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nueva León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, México. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5254/1/1020148499.PDF>
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009b). *Proceso Administrativo* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ConceptoDefinicion.de. (2018). *Definición de beligerante*. Obtenido de <https://conceptoDefinicion.de/beligerante/>
- Consulta 21. (s.f.). *¿Qué es el neuroticismo? La temida inestabilidad emocional*. Obtenido de <https://www.consulta21psicologosmalaga.es/que-es-neuroticismo/>
- De Vicente, B. (23 de Marzo de 2014). *Asertividad y empatía*. Obtenido de <http://www.psicologoonlineDevicente.com/asertividad-y-empatia/>
- Definición.de. (2018). *Fiable*. Obtenido de <https://definicion.de/fiable/>
- Diccionario de leyes. (2016). *¿Qué es aseveración?* Obtenido de <https://espanol.thelawdictionary.org/aseveracion/>
- EcuRed. (2011). *Performance*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Performance>



- Enciclopedia de características. (2017). *Autocracia*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/autocracia/>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Huamán, U. (2014). *Gestión del personal y resolución de conflictos laborales en las Instituciones Educativas de la Policía Nacional del Perú – 2014*. Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4400/Huam%C3%A1n_TU.pdf?sequence=1
- I.E. Señor de los Milagros. (2017). *Reglamento interno*. Reglamento interno, Maranura - Cusco.
- León, M. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales. Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.* Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango - México. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- Mary, R. (2016). *Conflictos disfuncionales y su relación con el desempeño de funciones en directivos, docentes de la institución educativa particular mixto Santa Clara - Distrito José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa 2015*. Tesis de grado, Universidad Nacional de San Antonio Abada del Cusco, Cusco.
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (Tercera ed.). México: Centage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2012). *Acción*. Obtenido de <https://definicion.de/accion/>
- Porporatto, M. (2015). *A priori*. Obtenido de <https://quesignificado.com/a-priori/>
- Psicocode. (2018). *¿Qué es la Hostilidad? Características de esta emoción*. Obtenido de <https://psicocode.com/psicologia/hostilidad/>



- Psicopedagogía. (s.f.). *Definición de autocritica*. Obtenido de <https://www.psicopedagogia.com/definicion/autocritica>
- Rapado, M. (2015). *La ansiedad: estrategias prácticas para manejarla paso a paso* (Primera ed.). Madrid, España.
- Ricaldoni, J. (2018). *¿A qué se refiere el término statu quo?* Obtenido de <https://es.quora.com/A-qu%C3%A9-se-refiere-el-t%C3%A9rmino-statu-quo>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Décimiquinta ed.). (L. Pineda, Trad.) Guadalajara, México: Pearson.
- Robbins, S., & Decenzo, D. y. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, E. (2016). *¿Qué es la frustración y cómo afecta a nuestra vida?* Obtenido de <https://psicologiaymente.net/psicologia/frustracion>
- Sebastian, G. (2017). *La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación - Enrique Guzmán y Valle, Escuela de posgrado, 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>
- Significados.com. (2015). *Significado de Pugna*. Obtenido de <https://www.significados.com/pugna/>
- Sociedad Psicoanalítica de México. (2010). *Cómo lidiar con la tensión emocional y el estrés*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/estilo-de-vida/como-lidiar-con-la-tension-emocional-y-el-estres/>
- Trickett, S. (2009). *Supera la ansiedad y la depresión* (Primera ed.). Barcelona, España: Hispano Europea, S.A.
- Tuvilla, J. (10 de Enero de 2017). *Concepto de conflicto*. Obtenido de <http://josetuvillarayo.es/WEB3/aspectos-teoricos-rc/concepto-de-conflicto/index.html>



- Universidad de Piura. (31 de Julio de 2012). *Actitud y aptitud*. Obtenido de <http://udep.edu.pe/castellanoactual/actitud-y-aptitud/>
- Vera, L., Arias, D., & Acosta, Y. (2013). *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las Organizaciones Educativas de Media General*. Tesis de maestría, Universidad de, Maracaibo - Venezuela. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/4467/5801#>
- Werther, W., Davis, k., & Guzmán, P. (2014). *Administración de los recursos humanos: Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México DF, MÉXICO: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Wiki Culturalia. (2015). *Concepto y qué es : La autocrítica*. Obtenido de <https://edukavital.blogspot.com/2015/03/concepto-y-que-es-la-autocritica.html>
- Wikimedia .org. (2015). *Distrito de Maranura*. Obtenido de <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d2/Maranura.png>
- WordPress. (13 de Junio de 2012). *Interacción*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de <https://derechotercero.wordpress.com/2012/06/13/interaccion-social-definicion-7/>
- Zuluaga, K. (11 de Marzo de 2014). *Competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores del emprendedor*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de <http://es.slideshare.net/katerine1116/competencias-emprendedoras-32183209>



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Título: Proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Proceso de conflicto: Son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados. El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados (Robbins & Judge, 2013, págs. 25, 449)</p>	<p>Oposición o incompatibilidad potencial: La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Tales condiciones no necesariamente conducen al conflicto de manera directa, pero para que este surja, es necesaria la aparición de una de ellas. (Robbins & Judge, 2013, pág. 451)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Estructura - Variables personales
	<p>Cognición y personalización: Una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, el hecho de que se trate de un conflicto percibido, no significa que este personalizado. Es en el nivel de conflicto advertido, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. (Robbins & Judge, 2013, pág. 451)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ansiedad - Tensión - Frustración - Hostilidad
	<p>Intenciones: Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma Las intenciones se consideran una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad solo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que este no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona. Es posible identificar cinco intenciones de manejo del conflicto: competir, colaborar, evitar, ceder, y transigir (Robbins & Judge, 2013, pág. 453).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competir - Colaborar - Evitar - Ceder - Transigir
	<p>Comportamiento: Cuando la mayoría de las personas piensan en situaciones de conflicto, tienden a centrarse en esta etapa porque es cuando los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. (Robbins & Judge, 2013, pág. 454)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aseveraciones - Acciones - Reacciones
	<p>Resultados: El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Estos resultados podrían ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan. (Robbins & Judge, 2013, pág. 456)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados funcionales - Resultados disfuncionales



Anexo 02: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Título: Proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.

Problema General	Objetivo General	Variables	Método	Población y Muestra	Técnicas e Instrum.
¿Cómo es el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor. de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?	Conocer cómo es el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco - 2018.	Proceso de conflicto	Enfoque: Cualitativa Alcance: Descriptiva	Población: 32 personas que laboran en la institución educativa distribuidos en 8 administrativos y 24 docentes	Técnicas: - Encuesta - Entrevista Instrumentos: - Cuestionario - Guía de entrevista
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Dimensiones	Diseño: No experimental - transversal		
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo es la oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018? ¿Cómo es la cognición y personalización en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros 	<ul style="list-style-type: none"> Describir cómo es la oposición o incompatibilidad potencial en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018. Describir cómo es la cognición y personalización en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oposición o incompatibilidad potencial ✓ Cognición y personalización ✓ Intenciones ✓ Comportamiento ✓ Resultados 			



del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?

Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.

- ¿Cómo son las intenciones en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?
 - Describir cómo son las intenciones en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.
 - ¿Cómo es el comportamiento en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?
 - Describir cómo es el comportamiento en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.
 - ¿Cómo es el resultado en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018?
 - Describir cómo es el resultado en el proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María, distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.
-



Anexo 03: Matriz del instrumento

Título: Proceso de conflicto en la Institución Educativa Señor de los Milagros del Concejo Menor de Santa María distrito de Maranura – La Convención, Cusco -2018.

Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas	
Oposición o incompatibilidad potencial	Comunicación	1. ¿Dentro de la comunicación en la institución, se generan malos entendidos que ocasionen problemas laborales?	22.22%	8	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre	
		2. ¿Considera Ud. que existe una comunicación muy escasa entre el personal de la institución por lo que se han generado malos entendidos?				
	Estructura	3. ¿Los integrantes del grupo aportan de manera inadecuada para cumplir con las metas y objetivos?				
		4. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo no se enfocan en las metas institucionales?				
		5. ¿Cree Ud. que las autoridades del colegio no influyen en el comportamiento de las personas para el desarrollo de sus labores?				
		6. ¿Cree Ud. que dentro de la institución existe la falta de respeto y cumplimiento de las responsabilidades de los puestos de trabajo?				
		Variables personales				7. ¿Considera que sus compañeros de trabajo se presentan con una actitud negativa a la institución?
						8. ¿Considera que existe antipatía entre compañeros de trabajo?
Cognición y personalización	Ansiedad	9. ¿Ud. se preocupa con frecuencia por situaciones que suceden en su centro de trabajo?	22.22%	8		
		10. ¿Las personas dentro de la institución actúan con base en sus emociones más que en la razón y el conocimiento?				
	Tensión	11. ¿Ud. se desconcentra con facilidad durante el desarrollo de sus actividades?				
		12. ¿Sus compañeros de trabajo se muestran inquietos durante el cumplimiento de sus horarios en el colegio?				
	Frustración	13. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo muestran insatisfacción al laborar en el colegio?				
		14. ¿Ha observado en sus compañeros de trabajo expresiones de ira durante su permanencia en el colegio?				
	Hostilidad	15. ¿Ha observado si los directores tratan con desprecio o indiferencia a algún compañero de trabajo?				
		16. ¿Ha observado si existe un trato negativo entre compañeros de trabajo?				



Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Intenciones	Competir	17.¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo sienten que compiten entre ellos?	27.78%	10	
		18.¿Cree Ud. que las personas en el colegio tratan de demostrar quién es mejor?			
	Colaborar	19.¿Sus compañeros de trabajo aportan con sus habilidades y conocimientos en beneficio de la institución?			
		20.¿Las personas que laboran en el colegio, ayudan y apoyan para poder dar solución a diferentes situaciones que se presentan?			
	Evitar	21.¿Las personas en el colegio intentan ignorar los problemas que se presentan?			
		22.¿Ha observado si sus compañeros de trabajo intentan alejarse de aquellas situaciones con las que no están de acuerdo?			
	Ceder	23.¿Ud. ha apoyado la opinión de un compañero de trabajo a pesar de no estar de acuerdo?			
		24.¿Los directores del colegio, dan la razón al personal del colegio con la finalidad de evitar situaciones conflictivas?			
	Transigir	25.¿Ud. ha renunciado parcialmente a una posición en favor de una solución en el colegio?			
		26.¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo acepten soluciones que provean satisfacción incompleta para todos?			
Comportamiento	Aseveraciones	27.¿Sus compañeros afirman cosas sin tener pleno conocimiento de ellas?	16.67%	6	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
		28.¿En situaciones conflictivas Ud. ha realizado declaraciones con seguridad?			
	Acciones	29.¿Sus compañeros de trabajo realizan diferentes acciones para dar solución a situaciones conflictivas?			
		30.¿Ud. mantiene un rol pasivo frente a situaciones problemáticas en el colegio?			
	Reacciones	31.¿Sus compañeros de trabajo muestran cambios frente a acciones que se realizan en el colegio?			
		32.¿Existe resistencia del personal cuando se producen cambios a nivel laboral?			
Resultados	Resultados funcionales	33.¿La presencia de conflictos en el colegio ha mejorado la calidad de decisiones que se toman?	11.11%	4	
		34.¿Se observa un ambiente de cambio del personal con la presencia del manejo de conflictos?			
	Resultados disfuncionales	35.¿Cree Ud. que los resultados de los conflictos reducen el desempeño de las personas que laboran en el colegio?			
		36.¿Cree Ud. que las decisiones tomadas para la solución de los conflictos alimentan el descontento del personal?			
-	-	TOTAL	100%	36	



Anexo 04: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Cuestionario aplicado al personal de la Institución Educativa Señor de los Milagros del
Concejo Menor de Santa María**

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X".

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) A veces
- 4) Casi siempre
- 5) Siempre

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Dentro de la comunicación en la institución, se generan malos entendidos que ocasionen problemas laborales?					
2. ¿Considera Ud. que existe una comunicación muy escasa entre el personal de la institución por lo que se han generado malos entendidos?					
3. ¿Los integrantes del grupo aportan de manera inadecuada para cumplir con las metas y objetivos?					
4. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo no se enfocan en las metas institucionales?					
5. ¿Cree Ud. que las autoridades del colegio no influyen en el comportamiento de las personas para el desarrollo de sus labores?					
6. ¿Cree Ud. que dentro de la institución existe la falta de respeto y cumplimiento de las responsabilidades de los puestos de trabajo?					
7. ¿Considera que sus compañeros de trabajo se presentan con una actitud negativa a la institución?					
8. ¿Considera que existe antipatía entre compañeros de trabajo?					
9. ¿Ud. se preocupa con frecuencia por situaciones que suceden en su centro de trabajo?					
10. ¿Las personas dentro de la institución actúan con base en sus emociones más que en la razón y el conocimiento?					
11. ¿Ud. se desconcentra con facilidad durante el desarrollo de sus actividades?					
12. ¿Sus compañeros de trabajo se muestran inquietos durante el cumplimiento de sus horarios en el colegio?					
13. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo muestran insatisfacción al laborar en el colegio?					



Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
14. ¿Ha observado en sus compañeros de trabajo expresiones de ira durante su permanencia en el colegio?					
15. ¿Ha observado si los directores tratan con desprecio o indiferencia a algún compañero de trabajo?					
16. ¿Ha observado si existe un trato negativo entre compañeros de trabajo?					
17. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo sienten que compiten entre ellos?					
18. ¿Cree Ud. que las personas en el colegio tratan de demostrar quién es mejor?					
19. ¿Sus compañeros de trabajo aportan con sus habilidades y conocimientos en beneficio de la institución?					
20. ¿Las personas que laboran en el colegio, ayudan y apoyan para poder dar solución a diferentes situaciones que se presentan?					
21. ¿Las personas en el colegio intentan ignorar los problemas que se presentan?					
22. ¿Ha observado si sus compañeros de trabajo intentan alejarse de aquellas situaciones con las que no están de acuerdo?					
23. ¿Ud. ha apoyado la opinión de un compañero de trabajo a pesar de no estar de acuerdo?					
24. ¿Los directores del colegio, dan la razón al personal del colegio con la finalidad de evitar situaciones conflictivas?					
25. ¿Ud. ha renunciado parcialmente a una posición en favor de una solución en el colegio?					
26. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo acepten soluciones que provean satisfacción incompleta para todos?					
27. ¿Sus compañeros afirman cosas sin tener pleno conocimiento de ellas?					
28. ¿En situaciones conflictivas Ud. ha realizado declaraciones con seguridad?					
29. ¿Sus compañeros de trabajo realizan diferentes acciones para dar solución a situaciones conflictivas?					
30. ¿Ud. mantiene un rol pasivo frente a situaciones problemáticas en el colegio?					
31. ¿Sus compañeros de trabajo muestran cambios frente a acciones que se realizan en el colegio?					
32. ¿Existe resistencia del personal cuando se producen cambios a nivel laboral?					
33. ¿La presencia de conflictos en el colegio ha mejorado la calidad de decisiones que se toman?					
34. ¿Se observa un ambiente de cambio del personal con la presencia del manejo de conflictos?					
35. ¿Cree Ud. que los resultados de los conflictos reducen el desempeño de las personas que laboran en el colegio?					
36. ¿Cree Ud. que las decisiones tomadas para la solución de los conflictos alimentan el descontento del personal?					



Anexo 05: Guía de entrevista

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUIA ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SEÑOR DE LOS MILAGROS DEL CONCEJO MENOR DE SANTA
MARÍA DISTRITO DE MARANURA – LA CONVENCION

NOMBRE: Marisol Orcotorio Quiñonez

- 1. ¿Dentro del colegio se presentan problemas por malos entendidos entre el personal?**
Frecuentemente, ya que existe divergencia entre personal Docente y Administrativo.
- 2. ¿Existe una comunicación constante entre los profesores y administrativos de la institución?**
Existe poca comunicación
- 3. ¿Existe participación proactiva del personal para realizar el trabajo enfocado en los objetivos institucionales?**
Ocasionalmente por voluntad propia, casi siempre por imposición
- 4. ¿El personal cumple con sus funciones y responsabilidades asignadas?**
Sólo a presión, absolutamente todas las actividades bajo memorándum
- 5. ¿Existe rozas entre el personal de la institución?**
Frecuentemente entre los coordinadores pedagógicos con personal docente nombrado, personal docente nombrado con personal contratado y personal administrativo con toda la plana docente.
- 6. ¿El personal logra manejar sus emociones durante la jornada de trabajo?**
Sólo algunos.
- 7. ¿Cree Ud. si los profesores se encuentran satisfechos con las condiciones de trabajo con las que cuentan?**
Los profesores se encuentran insatisfechos, gran parte de los nombrados solicitaron con anticipación cambio de institución.



Anexo 06: Validación de expertos